

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών στο Διαδίκτυο. Μια μελέτη περιπτώσεως.»

ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ ΕΜΜ. ΚΑΡΔΑΣΗΣ

2001

ΡΑΧΗ:
Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών στο Διαδίκτυο. Μια μελέτη περιπτώσεως. Μ.Π.Σ. Δ.Ο.Π. 2001 ΣΤΑΜ. ΚΑΡΔΑΣΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών στο Διαδίκτυο. Μια μελέτη περιπτώσεως.»

ΚΑΡΔΑΣΗΣ ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ

ΜΠΣ.ΔΟΠ 9821

Πειραιάς 2001

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πριν ξεκινήσει η παρουσίαση της διπλωματικής εργασίας, κρίνεται σκόπιμο ο αναγνώστης να γνωρίζει ότι υπήρξαν μερικοί άνθρωποι, που με τον τρόπο τους, συνέβαλλαν σημαντικά στη διεκπεραίωσή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα Καθηγητή Κο Χυτήρη, για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράστασή του. Ήταν ο άνθρωπος που με ενέπνευσε και με βοήθησε στην επιλογή του συγκεκριμένου αντικειμένου έρευνας. Με τις πολύτιμες συμβουλές του, με καθοδήγησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, σε κάθε στάδιο εκπόνησης της εργασίας, επιλύοντας αποτελεσματικά, παρουσιαζόμενα προβλήματα και δυσχέρειες. Ευχαριστώ και τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής για τη διάθεση και την υπομονή που έδειξαν, προκειμένου να αξιολογήσουν την προσπάθειά μου αυτή.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να αναφερθώ και σε εκείνους που χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και προτροπή τους, ο δρόμος για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Δ.Ο.Π. θα παρουσίαζε δυσκολίες και κακοτοπιές. Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Δημήτρη, που τόσα χρόνια στέκεται στο πλάι μου, σαν μεγαλύτερος Αδερφός, δίνοντάς μου δύναμη και κουράγιο να συνεχίζω κάθε προσπάθεια. Επίσης, ευχαριστώ τους θείους μου Ντίνα και Σταμάτη, που με ανέχονται όλα αυτά τα χρόνια, φιλοξενούμενο...παιδί τους. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Θανάση και το Δημήτρη για την ηθική υποστήριξη και την παροχή μέσων για την εκπόνηση της εργασίας.

Επίσης, δε θα ξεχάσω την υποστήριξη και συμπαράσταση που μου έδειξαν οι άνθρωποι στην εταιρεία «Ασυνήθιστες Συσκευές & Εφαρμογές Α.Ε.» και κυρίως ο Διευθύνων Σύμβουλος Κος Μ. Μακρίδης και η Υπεύθυνη Ανάπτυξης της εταιρείας Κα Περαντωνάκη. Θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστήσω τον Κο Χάρδα, τον Κο Καψάλη και τον Κο Σαββιρίδη για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση της διαδικασίας υποβολής της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ τέλος, και κάθε αναγνώστη της εργασίας και εύχομαι οι πληροφορίες που παρέχονται να φανούν χρήσιμες.

Η εργασία αυτή αφιερώνεται με όλη μου την καρδιά στον Πατέρα μου.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακες

- 2.1 Πίνακας διαστάσεων Ποιότητας σε σχέση με τον τύπο των υπηρεσιών Σελ. 21
- 2.2 Πίνακας στρατηγικών ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου Σελ. 49
- 3.1 Πίνακας για το δείγμα της έρευνας Σελ. 70
- 4.1 Πίνακας συσχετίσεων δεικτών ποιότητας Σελ. 79
- 4.2 Πίνακας εκτίμησης 1^ο Χάσματος Σελ. 82
- 4.3 Πίνακας ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 1^ο Χάσματος Σελ. 84
- 4.4 Πίνακας εκτίμησης 2^ο Χάσματος Σελ. 89
- 4.5 Πίνακας ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 2^ο Χάσματος Σελ. 92
- 4.6 Πίνακας εκτίμησης 3^ο Χάσματος Σελ. 96
- 4.7 Πίνακας ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 3^ο Χάσματος Σελ. 99
- 4.8 Πίνακας εκτίμησης 4^ο Χάσματος Σελ. 104
- 4.9 Πίνακας ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 4^ο Χάσματος Σελ. 107

Διαγράμματα

- 2.1 Αλυσίδα ποιοτικών υπηρεσιών – κέρδους Σελ. 22
 - 2.2 Κλίμακα πίστης πελατών Σελ. 27-28
 - 2.3 Αξία σε σχέση με θετικές και αρνητικές συνέπειες Σελ. 31
 - 2.4 Μοντέλο Ικανοποίησης πελατών Κανό Σελ. 36
 - 2.5 Τύπος πελατών σε κίνδυνο Σελ. 38
 - 2.6 Τύπος ικανοποίησης πελατών Σελ. 39
 - 3.1 Διάγραμμα ροής διαδικασίας εξυπηρέτησης πελατών V.S. Σελ. 64
 - 3.2 Μοντέλο ServQual Σελ. 66
 - 3.3 Ανάλυση Χασμάτων Σελ. 68
 - 4.1 Διάγραμμα δεικτών ποιότητας Σελ. 77
 - 4.2 Ευθεία παλινδρόμησης δεικτών συνολικής ποιότητας – διάστασης αξιοπιστία Σελ. 80
 - 4.3 Διάγραμμα ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 1^ο Χάσματος Σελ. 85
 - 4.4 Διάγραμμα καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας Σελ. 90
 - 4.5 Διάγραμμα ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 2^ο Χάσματος Σελ. 92
-

4.6 Διάγραμμα δυνατότητας εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας
Σελ. 97

4.7 Διάγραμμα ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 3^ο Χάσματος Σελ. 99

4.8 Διάγραμμα δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες Σελ. 105

4.9 Διάγραμμα ανάλυσης παραγόντων διαμόρφωσης 4^ο Χάσματος Σελ. 108

Παράρτημα Β'

- Πίνακας εκτίμησης συνολικής προσδοκώμενης από τους πελάτες ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Πίνακας εκτίμησης συνολικής αντιλαμβανόμενης από τους πελάτες ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Πίνακας εκτίμησης συνολικής παρεχόμενης ποιότητας
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες προσδοκιών πελατών
 - Πίνακας συσχετίσεων δεικτών για τις προσδοκίες πελατών
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες αντίληψης πελατών ως προς την παρεχόμενη ποιότητα
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες προσδοκώμενης από τους πελάτες ποιότητας και αντίληψής τους για την παρεχόμενη ποιότητα
 - Πίνακας συσχέτισης δεικτών αντίληψεων πελατών για την παρεχόμενη ποιότητα
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες εκτίμησης συνολικής ποιότητας
 - Διάγραμμα: Διάσταση ποιότητας Απτά Χαρακτηριστικά
 - Διάγραμμα: Διάσταση ποιότητας Αξιοπιστία
 - Διάγραμμα: Διάσταση ποιότητας Ανταπόκριση
 - Διάγραμμα: Διάσταση ποιότητας Ασφάλεια
 - Διάγραμμα: Διάσταση ποιότητας Προσωπικό Ενδιαφέρον
-

-
- Πίνακας επιλογών πελατών ως προς τις διαστάσεις ποιότητας
 - Διάγραμμα 1^{ης} επιλογής πελατών
 - Διάγραμμα 2^{ης} επιλογής πελατών
 - Διάγραμμα 3^{ης} επιλογής πελατών
 - Πίνακας συσχέτισης δεικτών παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών ως προς τους πελάτες
 - Πίνακας ανάλυσης παλινδρόμησης δεικτών ποιότητας ως προς τους πελάτες
 - Διάγραμμα συσχέτισης δεικτών κάθε διάστασης με το συνολικό δείκτη ποιότητας
 - Διάγραμμα συσχέτισης σταθμισμένων δεικτών ποιότητας ως προς τους πελάτες
 - Πίνακας επιλογές V.S. για τις προσδοκίες των πελατών
 - Διάγραμμα 1^{ης} επιλογής πελατών ως προς V.S.
 - Διάγραμμα 2^{ης} επιλογής πελατών ως προς V.S.
 - Διάγραμμα 3^{ης} επιλογής πελατών ως προς V.S.
 - Πίνακας εκτίμησης προσδοκιών για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών ως προς την εταιρεία
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τις προσδοκίες ποιότητας παροχής υπηρεσιών
 - Πίνακας ανάλυσης συσχέτισης
 - Πίνακας δεικτών για παράγοντες διαμόρφωσης 1^{ου} Χάσματος
 - Πίνακας ανάλυσης συσχέτισης παραγόντων διαμόρφωσης 1^{ου} Χάσματος
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες παραγόντων διαμόρφωσης 1^{ου} Χάσματος
 - Διάγραμμα: δείκτες παραγόντων διαμόρφωσης 1^{ου} Χάσματος
 - Διάγραμμα ανάλυσης συσχέτισης παραγόντων διαμόρφωσης 1^{ου} Χάσματος
 - Πίνακας εκτίμησης δείκτη καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας (Χάσμα 2)
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες βαθμού καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες εκτίμησης χασμάτων 2-4
-

-
- Πίνακας δεικτών για παράγοντες διαμόρφωσης 2^ο Χάσματος
 - Πίνακας ανάλυσης συσχέτισης παραγόντων διαμόρφωσης 2^ο Χάσματος
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες παραγόντων διαμόρφωσης 2^ο Χάσματος
 - Διάγραμμα εκτίμησης βαθμού καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας για κάθε διάσταση
 - Διάγραμμα συσχέτισης βαθμού εκτίμησης 2^ο Χάσματος & παραγόντων διαμόρφωσης του
 - Πίνακας εκτίμησης δείκτη βαθμού εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας (Χάσμα 3)
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες βαθμού εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας
 - Πίνακας Ανάλυσης Παλινδρόμησης
 - Πίνακας δεικτών για παράγοντες διαμόρφωσης 3^ο Χάσματος
 - Πίνακας ανάλυσης συσχέτισης παραγόντων διαμόρφωσης 3^ο Χάσματος
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες παραγόντων διαμόρφωσης 3^ο Χάσματος
 - Διάγραμμα παλινδρόμησης βαθμού δυνατότητας εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας & παράγοντα Ομαδική Εργασία
 - Διάγραμμα εκτίμησης βαθμού εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας για κάθε διάσταση
 - Διάγραμμα συσχέτισης βαθμού εκτίμησης 3^ο Χάσματος & παραγόντων διαμόρφωσής του
 - Πίνακας εκτίμησης δείκτη βαθμού κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες (Χάσμα 4)
 - Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες βαθμού κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες
 - Πίνακας δεικτών για παράγοντες διαμόρφωσης 4^ο Χάσματος
 - Πίνακας ανάλυσης συσχέτισης παραγόντων διαμόρφωσης 4^ο Χάσματος
-

-
- Πίνακας στατιστικών ελέγχων διακυμάνσεων και μέσων για τους δείκτες παραγόντων διαμόρφωσης 4^{οο} Χάσματος
 - Διάγραμμα εκτίμησης βαθμού κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες για κάθε διάσταση ποιότητας
 - Διάγραμμα συσχέτισης βαθμού εκτίμησης 4^{οο} Χάσματος & παραγόντων διαμόρφωσής του.
-

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

□ ΠΡΟΛΟΓΟΣ & ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	Σελ. 1
□ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή	Σελ. 1
1.1 Προβλήματα και ευκαιρίες στη σύγχρονη έρευνα για την ικανοποίηση των αναγκών πελατών	Σελ. 4
□ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας	Σελ. 7
2.1 Υπηρεσίες	Σελ. 7
2.1.1 Ορισμός Υπηρεσιών – Τυπολογία	Σελ. 7
2.1.2 Ορισμός Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Σελ. 12
2.1.3 Ποιότητα Υπηρεσιών και Οφέλη από την ποιότητα υπηρεσιών	Σελ. 17
2.2 Πελάτες	Σελ. 24
2.2.1 Τυπολογία Πελατών	Σελ. 26
2.2.2 Αξία Πελατών	Σελ. 28
2.2.3 Προσδοκίες Πελατών	Σελ. 32
2.2.4 Προθέσεις Πελατών	Σελ. 33
2.2.5 Ανάγκες Πελατών – Ικανοποίηση Αναγκών Πελατών	Σελ. 35
2.2.6 Σύγχρονες Ανάγκες Πελατών	Σελ. 40
2.3 Διαδίκτυο & e-Επιχειρείν	Σελ. 41
2.3.1 e-επιχειρείν & Στρατηγικές ανάπτυξης	Σελ. 42
2.3.2 Εξέλιξη του e-επιχειρείν	Σελ. 47
2.3.3 Ανάπτυξη του e-επιχειρείν στην Ελλάδα	Σελ. 50
2.3.4 Προϋποθέσεις για την καλύτερη ανάπτυξη e-επιχειρείν	Σελ. 51
2.3.5 Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του e-επιχειρείν	Σελ. 54
□ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μεθοδολογία Έρευνας	Σελ. 59
3.1 Παρουσίαση της Υπό έρευνα εταιρείας	Σελ. 59
3.1.1 Περιγραφή Συστήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	Σελ. 61
3.2 Μοντέλο Έρευνας - ServQual Model	Σελ. 65
3.3 Μεθοδολογία Συλλογής & Ανάλυσης Στοιχείων	Σελ. 69

□ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας	Σελ. 75
4.1 Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών – ServQual Analysis	Σελ. 75
4.1.1 Ανάλυση Συσχέτισης	Σελ. 78
4.1.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης	Σελ. 80
4.2 Ανάλυση Χασμάτων & Παραγόντων διαμόρφωσης αυτών – Gap & Antecedent Analyses	Σελ. 81
4.2.1 Χάσμα 1	Σελ. 81
4.2.2 Χάσμα 2	Σελ. 88
4.2.3 Χάσμα 3	Σελ. 95
4.2.4 Χάσμα 4	Σελ. 104
□ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα & Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	Σελ. 111
5.1 Γενικά Συμπεράσματα Έρευνας	Σελ. 111
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	Σελ. 119
□ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
Παράρτημα Α	
Παράρτημα Β	
□ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

ΠΡΟΛΟΓΟΣ & ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο, ιδιαίτερα στις μέρες μας, τόσο στη διατήρηση όσο και στην αύξηση των πελατών μιας επιχείρησης (Cook, 1997). Η διατήρηση και αύξηση των πελατών οδηγούν την επιχείρηση, με τη σειρά τους, σε μια δημιουργική πορεία ανάπτυξης και προόδου (Evans, 1995).

Σήμερα, το διαδίκτυο αλλάζει ουσιαστικά τον τρόπο του “επιχειρείν” (Βλαχοπούλου, 1999). Η διάδοση του e-επιχειρείν, μέσω της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου και άλλων εφαρμογών στο διαδίκτυο, διευρύνεται παγκόσμια με γοργούς ρυθμούς («Επενδυτής», 2001). Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι νεοϊδρυθείσες, αναπτύσσουν δραστηριότητες μέσω διαδικτύου, ενώ οι παραδοσιακού τύπου επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και των πωλήσεών τους. Η δραστηριοποίηση στο διαδίκτυο μπορεί να μειώσει το κόστος συναλλαγών κατά 90%, σύμφωνα με την άποψη γενικού διευθυντή μεγάλης εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων (Tzhohl, 2000).

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών στο χώρο της Νέας Οικονομίας. Παραθέτονται και αναλύονται συγκεκριμένα, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας «Ασυνήθιστες Συσκευές & Εφαρμογές Α.Ε.», που δραστηριοποιείται κατά αποκλειστικότητα, στο χώρο του διαδικτύου. Πραγματοποιείται έρευνα τόσο στους πελάτες της εταιρείας, όσο και στα στελέχη και τους εργαζόμενούς της, προκειμένου τα αποτελέσματα να απεικονίζουν, όσο γίνεται πιο αξιόπιστα, την πραγματική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Ουσιαστικά η παρούσα έρευνα αποτελεί εφαρμογή του μοντέλου SERVQUAL για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, στο χώρο του διαδικτύου και της νέας τεχνολογίας. Η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου, βασίστηκε στην πεποίθηση ότι ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες περιγραφής της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών από την υπό έρευνα εταιρεία (Cuthbert 1996).

Κάθε επιχείρηση, είναι σημαντικό να γνωρίζει για τους πελάτες της – τι θέλουν, τι επιθυμούν και τι προσδοκούν – παρέχοντας τις απαιτούμενες υπηρεσίες. Έτσι, θα μπορέσει να προσεγγίσει καλύτερα νέους και να διατηρήσει

τους ήδη υπάρχοντες. Κατά αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται, ως επί το πλείστον, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Ο ικανοποιημένος πελάτης παραμένει πιστός στην επιχείρηση, ή ακόμα μπορεί και να φέρει άλλους πελάτες, με θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (Baggs, Kleiner 1996). Η κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν την ικανοποίηση των αναγκών για τον πελάτη γίνεται οδηγός για τον δρόμο και τον τρόπο βελτίωσης παρεχόμενων υπηρεσιών για κάθε εταιρεία (Leech 1995).

Ο χώρος της Νέας οικονομίας, μέσω των υπηρεσιών του διαδικτύου, αποτελεί πρόκληση για τη σύγχρονη έρευνα. Πολλά είναι τα πεδία στα οποία κάθε ερευνητής μπορεί να προσανατολιστεί. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά προτάσεις για έρευνα. Αφού ολοένα και περισσότερο, ο χώρος αυτός διεισδύει στο σύγχρονο επιχειρείν, αλλάζοντας, ριζικά τα δεδομένα και τις απαιτήσεις ανάπτυξης, αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνησή του. Ο χώρος του e-επιχειρείν, είναι ουσιαστικά νέο πεδίο το οποίο θεμελιώνεται πάνω σε μοντέλα και θεωρίες που βρίσκονται ακόμα υπό έρευνα. Για τις ανάγκες, λοιπόν, της σύγχρονης έρευνας επιχειρείται ως πρώτο βήμα η εφαρμογή μοντέλων στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, που έχουν, ήδη, αναπτυχθεί σε παραδοσιακού τύπου επιχειρήσεις.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δυο τμήματα – το θεωρητικό και το εμπειρικό. Στο θεωρητικό μέρος ορίζεται το θέμα και αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Παρουσιάζεται δηλαδή το μοντέλο ανάλυσης και η διαδικασία της έρευνας.

Στην αρχή, γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια περιγράφονται οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι τεχνικές για το υπό διερεύνηση πρόβλημα: ορίζεται το πρόβλημα, αναλύονται και τεκμηριώνονται οι μέθοδοι έρευνας και οι διαδικασίες που ακολουθούνται. Μετά τη συλλογή και ανάλυση των στοιχείων από την εμπειρική έρευνα, που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της επιχείρησης, ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Παραθέτονται τα συμπεράσματα της έρευνας σε σχέση με το υπό διερεύνηση πρόβλημα, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε καθώς και τα παραρτήματα με τους σχετικούς πίνακες και τα ερωτηματολόγια.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή. Παρουσιάζονται, το υπό μελέτη πρόβλημα της εργασίας αυτής, καθώς επίσης και οι κύριοι στόχοι της.

Ακολουθεί συνοπτική περιγραφή της προσέγγισης για τη διερεύνηση του προβλήματος. Τέλος, τεκμηριώνεται η σημαντικότητα του υπό διερεύνηση προβλήματος όπως επίσης και η σχέση του με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας πάνω στο υπό διερεύνηση ζήτημα. Παρουσιάζονται θέματα όπως: οι Υπηρεσίες με τη σχετική τυπολογία, η Ποιότητα Υπηρεσιών και οι Πελάτες υπηρεσιών. Επίσης, αναπτύσσονται θέματα για την αξία πελατών, τις ανάγκες και προσδοκίες πελατών, καθώς και την ικανοποίηση πελατών. Τέλος, παραθέτονται στοιχεία βιβλιογραφίας για θέματα σύγχρονων αναγκών πελατών, ανάπτυξης ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και σχετικά με την ανάπτυξη αυτή, πλεονεκτήματα, εξέλιξης του e-επιχειρείν, ανάπτυξης e-επιχειρείν στην Ελλάδα και προϋποθέσεων για την καλύτερη δυνατή ανάπτυξη ηλεκτρονικής επιχείρησης.

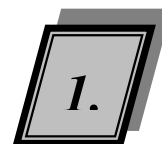
Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Γίνεται καταρχάς η παρουσίαση της υπό έρευνα επιχείρησης καθώς επίσης και του συστήματος εξυπηρέτησης πελατών της. Ακολουθεί ο σχεδιασμός και η τεκμηρίωση της καταλληλότητας και επάρκειας της έρευνας. Περιγράφεται το μοντέλο που ακολουθείται, καθώς επίσης, η μεθοδολογία ανάλυσης των αποτελεσμάτων, βάσει των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν (συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων).

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας σύμφωνα με το μοντέλο, όπως εφαρμόστηκε, για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η εμπειρική έρευνα γίνεται με χρήση ερωτηματολογίων προς τους πελάτες αλλά και τη διοίκηση και τους εργαζόμενους της εταιρείας. Επιπλέον, στοιχεία αντλούνται μέσω συνεντεύξεων από τον διευθύνοντα σύμβουλο και άλλα στελέχη της επιχείρησης. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας σύμφωνα με τη μεθοδολογία που ορίστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3), χρησιμοποιώντας κατάλληλα εργαλεία στατιστικής ανάλυσης και συμπερασματολογίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συνοπτική παρουσίαση γενικών συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει, ακόμα, προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, με βάση την παρούσα.

Παραθέτονται, τέλος, τα παραρτήματα και η σχετική βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επάρκεια προϊόντων και υπηρεσιών στη παγκόσμια αγορά έχει ριζικά αλλάξει τις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών (Quazi, 2001). Σήμερα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα της επιλογής από ένα μεγάλο αριθμό όμοιων ή παρόμοιων αγαθών και υπηρεσιών. Επιθυμούν δε, να συναλλάσσονται περισσότερο με προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών Ποιότητας (Walsh, 1995). Έτσι, πλέον ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που παρέχουν υπηρεσίες, προστάζει στροφή και εστίαση προς τον πελάτη (Yasin, Czuchry & Dorch, 1996).

Ο πελάτης, σήμερα, αποτελεί θεμέλιο λίθο στο σύστημα παροχής υπηρεσιών (McDougall, Wyner & Vazdauskas, 1997). Προκειμένου λοιπόν, μια επιχείρηση να αναπτυχθεί σε μια αγορά με ιδιαίτερο ανταγωνισμό, χρειάζεται λειτουργική αποδοτικότητα και στρατηγική αποτελεσματικότητα ως προς την παροχή υπηρεσιών. Στρατηγικός στόχος του συστήματος παροχής υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί η παροχή υπηρεσιών Ποιότητας στους πελάτες (Yasin, Czuchry & Dorch, 1996).

Στις ημέρες μας, οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται και είναι προσανατολισμένες στους πελάτες τους. Έκδηλο είναι το ενδιαφέρον τους τόσο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, όσο και για την υπερκάλυψη των προσδοκιών τους, μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε μια προσπάθεια διατήρησης και αύξησης πελατολογίου (MacDonald, 1995 - Yasin, Yavas, 1999). Η διατήρηση πελατών αποτελεί μείζον θέμα επιβίωσης για μια επιχείρηση. Η εστίαση στους πελάτες και η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελούν κατευθυντήριες δυνάμεις. Σύμφωνα, λοιπόν, με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών διαμορφώνονται τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες των επιχειρήσεων (Peppers, Rogers, 1995).

Για τις επιχειρήσεις, δημιουργείται η ανάγκη οργάνωσης ολοκληρωμένων συστημάτων ικανοποίησης πελατών. Η συστηματική προσπάθεια αποφέρει ολοκληρωμένα αποτελέσματα (Burns, 1995). Οι πελάτες αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης, προόδου και ευημερίας της επιχείρησης. Επομένως, η μελέτη των πελατών χρειάζεται να γίνει με κατάλληλες μετρήσεις και συστήματα, που να δίνουν στοιχεία ανταποκρινόμενα στην πραγματικότητα. Οι απαιτήσεις για έρευνα, σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών χρειάζεται να πραγματοποιούνται σε τακτική βάση (Broetzmann, 1995).

Είναι σημαντικό, για κάθε επιχείρηση, να γνωρίζει τους πελάτες της - να αναγνωρίζει τι θέλουν, τι επιθυμούν και τι προσδοκούν - προκειμένου να παράσχει ανάλογες υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο βρίσκει εύκολα διεξόδους στην προσέγγιση νέων πελατών, αλλά και στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Αυτό, άμεσα, σημαίνει αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της (Cox, 1997).

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κάνει πιο ισχυρή την επιχείρηση δίνοντας της θέση ισχύος στην αγορά (Ovenden, 1995). Οι ικανοποιημένοι πελάτες παραμένουν πιστοί, αφοσιωμένοι στην εταιρεία και έχουν τη δύναμη να αποτελέσουν πόλο έλξης για άλλους πελάτες (μέσω παραδειγματισμού και μεταξύ τους επικοινωνίας), προσφέροντας χωρίς κόστος διαφήμιση στην εταιρεία (Leech, 1995 – Duffin, 1997).

Η διατήρηση πελατών για μια επιχείρηση συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία της. Η διατήρηση πελατών σημαίνει βασικά, ικανοποίηση των αναγκών τους. Επίσης, η διατηρησιμότητα των πελατών ωθεί προς μια σταθερότητα στα έσοδα και κατ' επέκταση στα κέρδη της

επιχείρησης (McDougall, Wyner & Vasdauskas, 1997). Οι υπάρχοντες πελάτες, μπορεί να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για νέους, υποψήφιους πελάτες. Έτσι, συνίσταται ένας ανέξοδος τρόπος προσέλκυσης νέων πελατών, μέσω της διατήρησης των ήδη υπάρχοντων (Kandampully, 1997). Η διατήρηση πελατών επιτυγχάνεται βέβαια, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Smith, 1996).

Στις σύγχρονες προκλήσεις, κάθε επιχείρηση, χρειάζεται να είναι προετοιμασμένη και πλήρως δεσμευμένη στη συνεχή ανάπτυξη, πρόοδο και βελτίωση της ποιότητας, προκειμένου να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στις απαιτήσεις των πελατών της. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται ευελιξία, ενδυνάμωση και πίστη των εργαζομένων, αναδιοργάνωση διαδικασιών, ολοκληρωμένες λύσεις σε θέματα διαρκούς μάθησης, ως όπλα για μια μακροπρόθεσμη επιτυχία (Harug & Dahl 1995, Sohal & Morrison 1995, Wong & Kleiner 1995).

Είναι ευρέως γνωστό, στις ημέρες μας, ότι η νέα τεχνολογία μέσω του διαδικτύου, της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου και των άλλων ηλεκτρονικών επιχειρησιακών εφαρμογών, φέρνει την επανάσταση στο χώρο των επιχειρήσεων (Wilcox, 2000). Τα νέα μέσα αποτελούν τα σύγχρονα όπλα για μια επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σκληρού ανταγωνισμού και στις προκλήσεις των συνεχών αλλαγών (McGowan, Durkin, Allen, Dongan & Nixon 2001)

Οι εταιρείες προκειμένου να λειτουργήσουν περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά για την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους, χρησιμοποιούν ευρέως την τεχνολογία των δικτύων. Έτσι, συστηματοποιούνται περισσότερο, διαχειρίζονται εύκολα, απλά και γρήγορα πληροφορίες και στοιχεία. Οι βάσεις δεδομένων, η ηλεκτρονική ταχυδρομική επικοινωνία, η κοινή διαχείριση λογισμικού μέσω δικτύου, αυξάνουν πολύ τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων (Wilcox 2000).

Η κατανόηση της αξίας των πελατών αποτελεί οδηγό για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Hill, 1996). Οι πελάτες καθορίζουν ουσιαστικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες που θέλουν να λάβουν. Αυτοί έχουν πάντα τα περιθώρια επιλογής. Επομένως, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να είναι προσεκτικές ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, προκειμένου να διασφαλίσουν μια πορεία ανάπτυξης και προόδου (Walsh 1995, Baggs &

Kleiner 1996). Οι προσεγγίσεις αυτές αποτελούν ένα ατέρμονο ταξίδι συνεχών βελτιώσεων, με στόχο την παροχή υπηρεσιών ποιότητας προς όφελος των πελατών (Taylor, 1997).

1.1 Προβλήματα & Ευκαιρίες στη σύγχρονη έρευνα για την Ικανοποίηση των Αναγκών των Πελατών

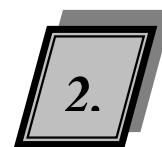
Πολλές επιχειρήσεις, στις ημέρες μας, υιοθετούν διάφορα συστήματα μετρήσεων σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Τα συστήματα αυτά βασίζονται, κυρίως, στην έρευνα μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και καταγραφής παραπόνων των πελατών. Η λειτουργία τέτοιου είδους συστημάτων αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα στην προσπάθεια για ορθή λειτουργία και συλλογή αντικειμενικών στοιχείων προκειμένου να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα.

- Συνήθως οι μετρήσεις γίνονται μια φορά το χρόνο. Μια έρευνα, σε τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι ανεπαρκής. Οι συνθήκες αγοράς παρουσιάζουν μια δυναμική τέτοια στο πέρασμα του χρόνου, που δεν αφήνουν πολλά περιθώρια εφησυχασμού από την πλευρά της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις χρειάζεται πάντα να είναι σε ετοιμότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς. Προκειμένου λοιπόν, να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν κατάλληλα, χρειάζονται τακτικές μετρήσεις, ώστε ανά πάσα στιγμή η λήψη των αποφάσεων να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Μέσω του διαδικτύου, εύκολα και άμεσα, μπορούν να πραγματοποιηθούν τέτοιου είδους έρευνες.
- Συχνά τα διάφορα συστήματα ικανοποίησης των πελατών δεν περιλαμβάνουν πληροφορίες και στοιχεία για τον ανταγωνισμό. Αυτό φανερώνει ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει μια σφαιρική εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η αγορά. Εύλογα, λοιπόν, έρευνες που εμπεριέχουν στοιχεία σχετικά με τον ανταγωνισμό κρίνονται απαραίτητες. Στοιχεία για τον ανταγωνισμό μπορούν εύκολα να βρεθούν μέσω των πελατών, της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και των ανταγωνιστών της.

- Οι μετρήσεις, συχνά, δεν εστιάζονται στους σημαντικούς πελάτες για μια επιχείρηση. Το δείγμα σε μια έρευνα ικανοποίησης των πελατών, όπως και σε κάθε άλλη έρευνα, απαιτείται να είναι αντιπροσωπευτικό προκειμένου να εξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Η επιχείρηση χρειάζεται να εστιάσει την προσοχή της στους σημαντικούς πελάτες της. Ως σημαντικοί πελάτες θα μπορούσαν να θεωρηθούν αυτοί οι οποίοι διασφαλίζουν τη διατηρησιμότητα, είναι πιστοί στην επιχείρηση και μπορούν να λειτουργήσουν ως πόλος έλξης για άλλους πελάτες.
- Ένα άλλο θέμα, που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα σε μια έρευνα ικανοποίησης, αποτελεί η ύπαρξη ακατάλληλων τεχνικών και μεθόδων λειτουργικότητας και διεξαγωγής της έρευνας. Για μια έρευνα απαιτείται η χρησιμοποίηση κατάλληλων ατόμων, αυστηρά εξειδικευμένων και δεσμευμένων προς αυτή την κατεύθυνση, για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Χρειάζεται, επίσης, να υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός, προκειμένου τα άτομα να μπορέσουν να φέρουν σε πέρας τις υποχρεώσεις τους. Ο έλεγχος των εργαλείων και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα κρίνεται απαραίτητος, πριν τη διεξαγωγή της, διασφαλίζοντας ορθή λειτουργία.
- Με τις μετρήσεις γίνεται κατάλληλη διαχείριση των διαφόρων αντιλήψεων των πελατών προς όφελος πάντα της επιχείρησης. Η μέτρηση ικανοποίησης αναγκών των πελατών, δείχνει πόσο σοβαρά αντιλαμβάνεται η εταιρεία τους πελάτες της. Οι πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Η ανταπόκριση των πελατών δεν είναι πάντα σίγουρη, ούτε είναι εύκολο να διασφαλιστεί. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μείζον πρόβλημα στη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης αναγκών πελατών. Απαιτείται, λοιπόν, ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό της έρευνας και την επιλογή πελατών.
- Για την επιτυχία μιας μέτρησης απαιτείται κατά βάση στρατηγική εστίαση του θέματος. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός, αφού από την ηγεσία ξεκινά κάθε προσπάθεια. Η ηγεσία δίδει πρώτη το παράδειγμα, καθοδηγώντας και τα υπόλοιπα μέλη. Η προσπάθεια αυτή απαιτεί, βέβαια, δέσμευση από όλες τις πλευρές για την επίτευξη των στόχων της. Χρειάζεται, λοιπόν, καθολική συμμετοχή και άριστη συνεργασία εργαζομένων και πελατών. Κύριο μέλημα θα πρέπει να αποτελεί η

ενδυνάμωση εργαζομένων που βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης, αφού από αυτούς μπορούν να αντληθούν πολύτιμα στοιχεία και πληροφορίες. Το προσωπικό επαφής γνωρίζει περισσότερο από τον καθένα στην επιχείρηση, τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Ευκαιρίες για συλλογή στοιχείων υπάρχουν καθημερινά, μέσα από τις συναλλαγές με τους πελάτες (Goffin & Szejczewski 1996, Kessler 1996, Zairi 1999).

Κεφάλαιο



ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

2.1.1 Ορισμός Υπηρεσιών – Τυπολογία

Υπηρεσία θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του συστήματος \ επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις (Χυτήρης 1996).

Ο πελάτης αξιολογεί υποκειμενικά μια υπηρεσία, ιδιαίτερα δε την ποιότητα της. Για μια υπηρεσία δεν υπάρχουν, πολλές φορές, μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά αφού είναι άυλη. Επίσης, στην παροχή υπηρεσιών παρουσιάζεται έντονο το στοιχείο της ετερογένειας τόσο ανάμεσα στα άτομα

που παρέχουν όμοιες ή ίδιες υπηρεσίες, όσο και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν την παροχή υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν δεν συνοδεύονται από προϊόντα ή άλλα υλικά στοιχεία, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα (*Edvardson 1996 & 1998*).

Είναι εύλογη επομένως η διαφορετική θεώρηση και αντιμετώπιση των πελατών απέναντι στις υπηρεσίες, σε σχέση με τα παρεχόμενα προϊόντα. Τα προϊόντα είναι αντικειμενικά μετρήσιμα αφού είναι υλικά, όπως επίσης, υπάρχουν πολλά περιθώρια ελέγχου και βελτίωσης, αφού ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης δε συμπίπτει.

Η υπηρεσία είναι εντάσεως προσωπικότητας. Συνήθως, στις υπηρεσίες υπάρχει διαπροσωπική επικοινωνία για την παροχή τους. Οι υπηρεσίες σχετίζονται άμεσα με τις προσδοκίες και τις ανάγκες του χρήστη. Υπάρχει, επιπλέον, έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας στις υπηρεσίες, εξαιτίας των προσδοκιών που δημιουργούνται (*Χυτήρης 1996*).

«Στις υπηρεσίες υπάγεται μια σειρά δραστηριοτήτων όπως εμπόριο, μεταφορές, ασφάλειες, τράπεζες, μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, διαφήμιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσωπικές υπηρεσίες (συνεργεία αυτοκινήτων, καθαριστήρια, για παράδειγμα), κοινωνικές υπηρεσίες (παιδεία, υγεία), και υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης και δημόσιας ασφάλειας. Η ετερογενής φύση των προαναφερθέντων κλάδων δυσχεραίνει σημαντικά τον εντοπισμό ορισμένων κοινών χαρακτηριστικών τους. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες έχουν λίγα κοινά σημεία μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα το στοιχείο ότι το τελικό τους προϊόν είναι άυλο και (στην πλειοψηφία των περιπτώσεων) δεν μπορεί να αποθηκευτεί, οπότε παραγωγή και κατανάλωση λαμβάνουν χώρα στον ίδιο τόπο και στον ίδιο χρόνο.

Συχνά γίνεται μια προσπάθεια διάκρισης ανάμεσα στις υπηρεσίες και στη μεταποίηση και αφορά, συνήθως, τη φύση των εκροών τους, υπό την έννοια ότι στις εκροές της μεταποίησης πρόκειται για υλικά αγαθά, ενώ σε αυτές των υπηρεσιών για άυλα στοιχεία.

Όμως, ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ των υλικών (μεταποίηση) και των άυλων αγαθών (υπηρεσίες) είναι εξαιρετικά δύσκολος και πραγματοποιείται κυρίως για τις ανάγκες στατιστικής ταξινόμησης. Καταρχάς, όπως πολλά υλικά αγαθά απαιτούν τη χρήση διαφόρων υπηρεσιών, στη διάρκεια της παραγωγής τους, έτσι και τα άυλα αγαθά προϋποθέτουν την ύπαρξη φυσικών στοιχείων και

ενδιάμεσων υλικών προϊόντων στη διαδικασία παροχής τους. Μάλιστα, τη χρονική στιγμή της πώλησης προσφέρονται ταυτόχρονα και συνδεδεμένα μεταξύ τους. (Siha 1999).

Η πιο σημαντική, ίσως, διαφορά ανάμεσα στα υλικά αγαθά και στις υπηρεσίες, είναι ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών παρατηρείται μια ταυτόχρονη έκφραση των διαδικασιών παραγωγής, ανταλλαγής και κατανάλωσης, ενώ στην περίπτωση των υλικών προϊόντων οι συγκεκριμένες δραστηριότητες εμφανίζονται πολύ πιο διαχωρισμένες»(Γεωργόπουλος 1996).

Όλα τα προϊόντα ενδεχομένως παρέχουν υπηρεσίες, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προκειμένου, λοιπόν, ένα προϊόν να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή, απαιτείται η παροχή υπηρεσίας πώλησης – η συναλλαγή μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Αυτό που επιθυμούν οι καταναλωτές δεν είναι τα προϊόντα αυτά καθαυτά, αλλά η ικανοποίηση που προσφέρει η εμπειρία. Επομένως, είναι εύλογο το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που χρειάζεται να δοθεί από την πλευρά των εταιρειών προς τις υπηρεσίες περισσότερο παρά προς τα προϊόντα, προκειμένου οι καταναλωτές να έχουν ικανοποιητικές εμπειρίες στα πλαίσια των συναλλαγών μαζί τους (Holbrook 2000).

Συνοπτικά, ως γενικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών θα μπορούσαν να αποδοθούν τα εξής :

- Η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται σχεδόν ταυτόχρονα.
- Ο πελάτης συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία. Επηρεάζει και επηρεάζεται από το προσωπικό εξυπηρέτησης.
- Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται.
- Κάθε υπηρεσία αποτελείται από υπό – υπηρεσίες. Συνήθως, ο πελάτης δεν αξιολογεί μια υπηρεσία μεμονωμένα, αλλά την ολότητα (Troy & Schein 1995 - Natarajan, Balaram & Ramana 1999) .

Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την παροχή υπηρεσιών από τα υλικά προϊόντα είναι:

- ☒ Οι υπηρεσίες είναι μη απτές. Έτσι, είναι δύσκολο να εξηγηθούν ή να συγκεκριμενοποιηθούν. Επίσης, ο πελάτης δύσκολα μπορεί να τις προσδιορίσει και να τις χαρακτηρίσει εξολοκλήρου. Είναι λειτουργίες –

αποδόσεις, εμπειρίες και όχι προϊόντα – αντικείμενα. Επομένως, είναι δύσκολο να τεθούν ακριβείς προδιαγραφές ποιότητας. Μια καθεαυτή υπηρεσία, χωρίς την παροχή ενός υλικού αγαθού, δύσκολα μπορεί να εκτιμηθεί. Τα κριτήρια εκτίμησης συχνά, διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

- ✘ Ο πελάτης, τις περισσότερες φορές, λαμβάνει μέρος στην παραγωγή της υπηρεσίας. Είναι παρών και αποτελεί άμεσα εμπλεκόμενο πρόσωπο. Υπάρχει άμεση επαφή και αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και παρέχοντος την υπηρεσία.
- ✘ Οι υπηρεσίες καταναλώνονται, ως επί το πλείστον, τη στιγμή που παράγονται. Ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης υπηρεσιών ταυτίζεται.
- ✘ Συνήθως, στις υπηρεσίες, ο πελάτης δεν γίνεται κάτοχος κάποιου συγκεκριμένου αντικειμένου, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα. Βέβαια, υπάρχουν και είδη υπηρεσιών όπου συνοδεύονται οι υπηρεσίες και από υλικά προϊόντα, (όπως για παράδειγμα οι υπηρεσίες εμπορίου). Έτσι, οι μετρήσεις για την ικανοποίηση πελατών γίνονται περισσότερο με ποιοτικά παρά με ποσοτικά κριτήρια.
- ✘ Οι υπηρεσίες είναι ετερογενείς. Η λειτουργία μιας υπηρεσίας ποικίλει από άτομο σε άτομο και από μέρα σε μέρα, ανάλογα με τον παραγωγό ή τον πελάτη. Αυτό υποδηλώνει μια αστάθεια που σχετίζεται, τόσο με το χρόνο, όσο και με τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, παρέχοντες και αποδέκτες της υπηρεσίας.
- ✘ Οι υπηρεσίες αποτελούν διαδικασίες οι οποίες δεν μπορούν να δοκιμασθούν και να ελεγχθούν εκ των προτέρων. Αυτό βέβαια, δείχνει το ιδιαίτερο του χαρακτήρα τους για κάθε πελάτη. Υπάρχουν σαφώς και μέρη διαδικασιών στις υπηρεσίες που μπορούν εύκολα να τυποποιηθούν, ανεξαρτήτως παρεχομένων υπηρεσιών στο σύνολο.
- ✘ Στις περισσότερες υπηρεσίες η παραγωγή και η κατανάλωση γίνεται ταυτόχρονα. Η Ποιότητα στις υπηρεσίες διακρίνεται κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, μεταξύ πελάτη και εκπροσώπου εταιρείας. Επομένως, δεν υπάρχει η πολυτέλεια της διόρθωσης σε ορισμένες περιπτώσεις.

✂ Οι υπηρεσίες συχνά συστήνουν ένα σύστημα υπο-υπηρεσιών. Ο πελάτης συνήθως, προσδιορίζει το σύνολο των υπο-υπηρεσιών, χαρακτηρίζοντας την υπηρεσία σφαιρικά (*Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990 – Bergman & Klefjo 1994 - Harte & Dale 1995 – Troy & Schein 1995, Dale, Williams, Barber & Wiele 1997 – Raush 1999 – Siha 1999 – Alred & Adams 1999*).

Σύμφωνα με τους Harte & Dale (1995), οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τα εξής προβλήματα:

- ❖ Αυστηρά ηθικά και νομικά εμπόδια: οι παρέχοντες μια υπηρεσία πρέπει να διατηρήσουν την ακεραιότητά τους προκειμένου να αποφύγουν ηθικές ή νομικές αμφισβητήσεις. Χρειάζεται, λοιπόν, να λειτουργούν σύμφωνα πάντα με τις νομικές απαιτήσεις.
- ❖ Αβεβαιότητα του αγοραστή: μια υπηρεσία μπορεί να δίνει έμφαση σε πράγματα που δεν ενδιαφέρουν καθόλου τον πελάτη και δεν συμβάλλουν στην απόφασή του για την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να δοθεί στο σχεδιασμό διαδικασιών προσωπικής επαφής με τον πελάτη.
- ❖ Η ανάγκη να λαμβάνεται η υπηρεσία ως εμπειρία: εξαιτίας της αβεβαιότητας ο αγοραστής εστιάζει περισσότερο την προσοχή του σε παρόμοιες εμπειρίες. Το προσωπικό επαφής χρειάζεται να είναι άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο (*Dandy 1996*).
- ❖ Περιορισμός στη διαφοροποίηση: οι υπηρεσίες, δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν. Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες αποτελούν: η επαγγελματική εμπλοκή, η ολοκλήρωση συναλλαγών στο επιθυμητό πλαίσιο χρόνου, ο άρτιος τεχνολογικός εξοπλισμός και η συχνή επαφή και επικοινωνία με τον πελάτη.
- ❖ Μη μετρήσιμα αποτελέσματα της διαφήμισης: δε λαμβάνεται και πολύ υπόψιν η διαφήμιση από πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Η διαφήμιση μπορεί να αποδώσει την διαφορετικότητα των υπηρεσιών και να προβάλλει την υπηρεσία άμεσα. Έχει όμως υψηλό κόστος.
- ❖ Ανάγκη για μετατροπή των παρεχόντων την υπηρεσία από απλούς εκτελεστές σε προάγοντες την υπηρεσία: χρειάζεται ολική συμμετοχή και

δέσμευση σε αυτές τις διαδικασίες. Επομένως, χρειάζεται κατάλληλη κατάρτιση, ενδυνάμωση του προσωπικού παροχής υπηρεσιών.

- ❖ Ανάγκη για διάθεση χρόνου για τις λειτουργίες του Marketing, για κατάλληλη, δηλαδή, διαχείριση χρόνου και εμπλοκής εργαζομένων στο έργο που επιτελεί το τμήμα Marketing των υπηρεσιών. Αυτό απαιτεί κατάλληλη εξειδίκευση προσωπικού και καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων για ουσιαστική συνεργασία.

Για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους προβλημάτων, σύμφωνα με τον Lele (1997), υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών:

1. Οι σχετιζόμενες με τα τυχόντα προϊόντα ή το σχεδιασμό, για αύξηση της αξιοπιστίας
2. Οι εστιαζόμενες στην υπηρεσία και το σύστημα εξυπηρέτησης, για τη βελτίωση συστημάτων ανταπόκρισης προς τον πελάτη
3. Οι σχετιζόμενες με τη μείωση του κινδύνου του πελάτη.

2.1.2 Ορισμός Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα μπορεί δύσκολα να ορισθεί αφού τα άτομα ορίζουν την ποιότητα με διαφορετικά, κάθε φορά, κριτήρια (Galloway 1999). Επίσημοι ορισμοί για την ποιότητα από τα ANSI (American National Standards Institute) και ASQC (American Society for Quality Control) αποτελούν: «Ποιότητα είναι η ολότητα των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα – δυνατότητα να ικανοποιούν δεδομένες ανάγκες». Ένας πιο διαδεδομένος ορισμός με βάση τον πελάτη είναι: η ποιότητα προσεγγίζει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Σειράς Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000, η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος \ υπηρεσίας που καθορίζουν τη δυνατότητα του \ της να ικανοποιήσει ρητές (ή εννοούμενες) ανάγκες.[ISO 8402].

Ως ποιότητα ορίζεται, από τον Montgomery (1996), η έκταση στην οποία τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τις απαιτήσεις των

ατόμων που τα χρησιμοποιούν. Ο Juran εκφράζει την ποιότητα ως καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς χρήση, ενώ ο Crosby, εκφράζει την ποιότητα ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις. Σύμφωνα με τον Deming ποιότητα αποτελεί ο προβλέψιμος βαθμός ομοιομορφίας, εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς. Μια διαφορετική αντίληψη που προσεγγίζει πληρέστερα τον όρο ποιότητα είναι η εξής: ως Ποιότητα ορίζεται η αντίληψη της αξίας που λαμβάνεται κατά τη χρήση ή εμπειρία ενός προϊόντος και \ ή υπηρεσίας, σε σχέση με το κόστος (υλικό, ψυχολογικό, χρηματικό) που προέκυψε.

Η ποικιλία στον ορισμό της ποιότητας, θα μπορούσε να αποδοθεί στο μεγάλο αριθμό παραγόντων που τη χαρακτηρίζουν, όπως:

- ☞ *Λειτουργικότητα – Απόδοση (Performance)*. Πρωτεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.
- ☞ *Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά (Features), προϊόντος*.
- ☞ *Αξιοπιστία - Συνέπεια (Reliability)*. Η πιθανότητα, δηλαδή, ένα προϊόν να λειτουργήσει πέρα από κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο υπό καθορισμένες συνθήκες.
- ☞ *Συμμόρφωση (Conformance)*. Ο βαθμός στον οποίο φυσικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ταιριάζουν στα προκαθορισμένα συστήματα.
- ☞ *Διάρκεια (Durability)*. Το χρονικό διάστημα χρήσης \ κατανάλωσης προϊόντος μέχρι την αντικατάστασή του.
- ☞ *Δυνατότητα επισκευής (Serviceability)*. Η ταχύτητα, ευγένεια, ανταγωνιστικότητα διόρθωσης λάθους.
- ☞ *Αισθητική – Απτά χαρακτηριστικά (Aesthetics)*. Πως ένα προϊόν φαίνεται, παρουσιάζεται.
- ☞ *Λαμβανομένη Ποιότητα*. Υποκειμενικός προσδιορισμός της ποιότητας ως αποτέλεσμα διαφήμισης, φήμης (Evans & Lindsay 1996)

Σύμφωνα με τον Hayes (1998), υπάρχουν δυο τύποι ποιότητας (και αυτό επηρεάζει τον ακριβή ορισμό της ποιότητας): α. Η *Ποιότητα Σχεδιασμού* και β. Η *Ποιότητα Προσαρμοστικότητας – Συμμόρφωσης*.

Η ποιότητα σχεδιασμού αντανακλά την έκταση στην οποία ένα προϊόν ή μια υπηρεσία κατέχει ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό. Η ποιότητα προσαρμοστικότητας – συμμόρφωσης, αντανακλά την έκταση στην οποία ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται στις προδιαγραφές.

Η ποιότητα είναι ευρέως κατανοητή ως η προσαρμογή στα δεδομένα και στις απαιτήσεις (Anand 1999). Επίσης, υποστηρίζεται ότι η ποιότητα είναι αυτή που ικανοποιεί τις ανάγκες και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών, των εργαζομένων, αλλά και των κατόχων μιας επιχείρησης (Edvardson 1996). Βέβαια, όταν καλύπτονται οι προδιαγραφές αυτές, δεν σημαίνει ότι επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε χαμηλό κόστος.

Όμως, η ποιότητα αποδίδεται περισσότερο, σύμφωνα με τον Conlson-Thomas (1997), ως ελευθερία παρά ως περιορισμός. Η ποιότητα μπορεί να οριστεί έτσι, σε όρους δέκα βασικών ελευθεριών:

1. Ελευθερία οράματος και έμπνευσης δημιουργίας
2. Ελευθερία σχέσεων για αμοιβαία οφέλη
3. Ελευθερία να γίνεται, πάντα, ότι είναι απαραίτητο
4. Ελευθερία έτσι ώστε οι πελάτες να αναζητούν νέες πιο συμφέρουσες πηγές προμήθειας
5. Ελευθερία για συνεχή μάθηση, ανακάλυψη και πρωτοπορία
6. Ελευθερία για ανάπτυξη ειλικρινών και αληθινών σχέσεων
7. Ελευθερία έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να απασχολούνται με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ανεξαρτήτως χώρου και χρόνου
8. Ελευθερία να χρησιμοποιείται η καλύτερη τεχνολογία, ο εξοπλισμός και τα μέσα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι
9. Ελευθερία αντιμετώπισης της πραγματικότητας, καθορίζοντας ακριβώς τις αιτίες προβλημάτων και εμποδίων
10. Ελευθερία να μαθαίνει κάθε άτομο, σύμφωνα με τις δυνατότητές του.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: μια προσέγγιση στη διοίκηση ενός οργανισμού που επικεντρώνεται στην ποιότητα, βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης πελατών, με πολλά πλεονεκτήματα – οφέλη σε όλα τα μέλη του οργανισμού και της κοινωνίας (Evans & Lindsay 1996 – Peters 1999).

Σύμφωνα με τον Peters (1999), διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας, προέρχεται από δυο ιδέες για το πως οι επιχειρήσεις θα γίνουν καλύτερες. Η πρώτη αναφέρεται στους πελάτες (πίστη και ικανοποίηση πελατών) και η δεύτερη στην αποτελεσματικότητα.

Θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης ολικής Ποιότητας είναι:

- * Προσανατολισμός στον Πελάτη
- * Συνεχείς Βελτιώσεις
- * Ολική Εμπλοκή (*Tenner – Detoro 1992*).

Άλλες αρχές που διέπουν τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι:

- * Κατανόηση και κάλυψη των προσδοκιών των ατόμων που σχετίζονται με τα παραγόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- * Λεπτομερής σχεδιασμός προδιαγραφών, βασισμένων στις ανάγκες πελατών της επιχείρησης για την άμεση κάλυψή τους
- * Κατανόηση και διαχείριση μεταβλητών συντελεστών, στη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών
- * Καταγραφή και αρχειοθέτηση διαδικασιών
- * Συνειδητοποίηση ότι ο πελάτης είναι αυτός που καθορίζει την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα παραγόμενα προϊόντα (*Peters 1999*).

Σύμφωνα με τον Sandholm (1999), υπάρχουν πέντε στάδια ανάπτυξης κουλτούρας ποιότητας σε μια επιχείρηση:

- I. Στάδιο «Λήθαργου», στο οποίο δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον για την ποιότητα
- II. Στάδιο Αναγνώρισης, στο οποίο αρχίζει να παρουσιάζεται η ιδέα της ποιότητας, σιγά σιγά, αλλάζοντας κάποιες δεδομένες καταστάσεις
- III. Στάδιο Ανάπτυξης, στο οποίο αναπτύσσονται γενικές στρατηγικές και μέθοδοι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, χωρίς όμως, κατάλληλη προετοιμασία
- IV. Στάδιο Δράσης, στο οποίο αναπτύσσεται ολόκληρο στρατηγικό σχέδιο, με βάση τις αρχές της Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

- V. Κύριο Στάδιο, στο οποίο διαφαίνεται η ποιότητα στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων έχουν καθιερωθεί παγκοσμίως διάφορα μοντέλα, με βάση της αρχές της Δ.Ο.Π., όπως είναι: το αμερικάνικο μοντέλο M.B.N.Q.A.(Malcolm Baldrige National Quality Award), το E.Q.A. (European Quality Award) Ευρωπαϊκό μοντέλο και τα αντίστοιχα της Ιαπωνίας, του Καναδά, της Αυστραλίας. Με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης, οι επιχειρήσεις καλούνται, σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζει κάθε μοντέλο, να καθορίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τις αδυναμίες και τα δυνατά τους σημεία, τις περιοχές βελτίωσης, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, έναντι κυρίως του ανταγωνισμού. Μερικά κριτήρια αυτοαξιολόγησης αποτελούν:

- * Πόροι – Ηγεσία
- * Πολιτική και Στρατηγική
- * Άτομα και γνώση
- * Συνεργάτες και συνεργασίες
- * Διαδικασίες εστίασης στον πελάτη
- * Απόδοση και λειτουργία της επιχείρησης
- * Πληροφορίες και ανάλυση
- * Καινοτομία και μάθηση
- * Επιχειρηματικά αποτελέσματα
- * Πελάτες – Κοινωνία (*Chong Chuan 1997 - Zairi 1999 – Dalrymple, Edgeman, Finster, Guerrero-Cusumano, Hensler & Parr 1999 – Aschmer 1999, Lee & Quazi 2001*).

Η επίλυση προβλημάτων δεν θεωρείται ζήτημα κύριου ενδιαφέροντος. Χρειάζεται να προλαμβάνονται τα μελλοντικά πιθανά προβλήματα, παρά αργότερα να απαιτείται να καταστέλλονται, σύμφωνα με τις αρχές της Δ.Ο.Π. Η προσέγγιση του Deming με τον κύκλο Plan – Do – Check – Act, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για θέματα πρόληψης προβλημάτων στη διοίκηση. Είναι κατάλληλη προσέγγιση για βελτίωση και επίλυση προβλημάτων. Οι περισσότερες αποτυχίες εμφανίζονται λόγω έλλειψης πρόληψης, η οποία

θεωρείται θεμελιώδες μέτρο και ευθύνη της διοίκησης. Ο μακροπρόθεσμος τρόπος σκέψης, η πρόληψη, η ποιότητα, η κατάλληλη ανάπτυξη σχεδιασμού, η κατανόηση της διασποράς, η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, η γνώση και η επιστημονική προσέγγιση, αποτελούν έννοιες απόλυτα απαραίτητες για τη διοίκηση (Galleto 1999).

Ποιότητα σημαίνει ότι προσφέρονται κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες. Σημαίνει ευελιξία, πρόβλεψη, συνέπεια, στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη. Σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι εξοπλισμένος με τα κατάλληλα εφόδια – εκπαίδευση, εξειδίκευση και μέσα, έτσι ώστε να μπορεί και να θέλει να κάνει κάθε φορά το σωστό. Η ποιότητα σημαίνει για μια επιχείρηση, να μπαίνει στη θέση του πελάτη, ιδιαίτερα πριν προλάβει να το κάνει αυτό ο ανταγωνισμός. Η ποιότητα και ιδιαίτερα αυτή που αφορά τις υπηρεσίες, χρειάζεται να ορισθεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών (Yasin, Czucry & Dorsch 1996).

2. 1. 3 Ποιότητα Υπηρεσιών και Οφέλη από την Ποιότητα Υπηρεσιών

Οι περισσότεροι ορισμοί για την ποιότητα υπηρεσιών είναι πελατοκεντρικοί, αποδίδοντας την ικανοποίηση πελατών ως συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης από αυτούς ποιότητας ή αντίστροφα, την αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα ως λειτουργία ικανοποίησής τους (Galloway 1999). Ποιότητα Υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης | σύμπτωσης των προσδοκιών των πελατών (πριν λάβουν την υπηρεσία) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (αφού τη λάβουν) (J. & M. Fitzsimmons. 1998). Η ποιότητα σχετίζεται με το χάσμα ανάμεσα στις αναμενόμενες υπηρεσίες – προσδοκίες πελατών και στην αντίληψη που σχηματίζουν αφού τις λάβουν. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι από τη φύση της υποκειμενική έννοια (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990 – Gummesson 2001). Περιλαμβάνει:

- ∞ Σχεδιασμό (προϊόντος) υπηρεσίας.*
- ∞ Σχεδιασμό περιβάλλοντος στο οποίο θα διανεμηθεί το προϊόν.*
- ∞ Διανομή – ποιότητα συμπεριφοράς, εκτέλεσης.*

Συστατικά της ποιότητας υπηρεσιών αποτελούν:

- ✦ *Το προϊόν της υπηρεσίας: αποτελεί την υπηρεσία, όπως σχεδιάζεται, με συγκεκριμένα απτά, κυρίως, χαρακτηριστικά αλλά και τις προδιαγραφές και τους στόχους.*
- ✦ *Το εσωτερικό περιβάλλον ποιότητας: περιλαμβάνονται η επιχείρηση, οι νέοι πελάτες, οι υπάρχοντες πελάτες, οι εργαζόμενοι και η οργανωσιακή κουλτούρα.*
- ✦ *Το εξωτερικό περιβάλλον ποιότητας: περιλαμβάνει το χώρο, συμβολικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες.*
- ✦ *Τη διανομή Υπηρεσίας, με την κατανομή των ρόλων, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών (J. & M. Fitzsisimmons. 1998).*

Έτσι, η ποιότητα υπηρεσιών εμπεριέχει:

α) Την Τεχνική Διάσταση, που περιλαμβάνει συστήματα και μεθόδους, μέσα και εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, που διαθέτει μια επιχείρηση προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες και

β) Την Λειτουργική ή Ανθρώπινη Διάσταση, που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά, στάσεις, εμφάνιση, δεξιότητα (Χυτήρης 1996).

Η ποιότητα υπηρεσιών δύσκολα εκτιμάται σε σχέση με την ποιότητα προϊόντων (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990 – J. & M. Fitzsisimmons. 1998). Δύσκολα μπορούν να εντοπισθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν τη ποιότητα υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν εκτιμούν συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της συναλλαγής και μόνο, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας. Τα κριτήρια εκτίμησης της ποιότητας υπηρεσιών ορίζονται από τους πελάτες και μπορούν να αλλάζουν τυχαία, σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες τους ή ανάλογα με το χρονικό σημείο παροχής των υπηρεσιών (Groth & Dye 1999). Αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Όταν μια υπηρεσία φτάνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Κατ' ουσίαν, η ποιότητα προσεγγίζεται ως η διαφορά μεταξύ προσδοκιών ή επιθυμιών των πελατών, πριν τη λήψη της υπηρεσίας και αντιλήψεών τους μετά τη λήψη της (Galloway 1999).

Για την ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνονται δέκα κριτήρια (ή διαστάσεις), μέσα από τα οποία χαρακτηρίζεται:

- ☞ Απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (Tangibles): τα φυσικά χαρακτηριστικά, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα όργανα επικοινωνίας, (για παράδειγμα, το έντυπο υλικό, τηλεφωνικές συσκευές, προϊόν).
- ☞ Αξιοπιστία – Συνέπεια (Reliability): η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας κατά ακέραιο τρόπο. Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαστάσεις. Η εταιρεία υπόσχεται και δημιουργεί προσδοκίες στον πελάτη, οι οποίες χρειάζεται να είναι ρεαλιστικές, ώστε να μπορέσει να τις υλοποιήσει με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- ☞ Ανταπόκριση (Responsiveness): η προθυμία για βοήθεια στους πελάτες. Αποτελεί ουσιαστικά, την ταχύτητα ανταπόκρισης και δείχνει την προθυμία εξυπηρέτησης και τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας για γρήγορη εξυπηρέτηση.
- ☞ Ανταγωνιστικότητα (Competence): η επάρκεια και ικανότητα προσωπικού το οποίο διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες κατάλληλης παροχής υπηρεσιών.
- ☞ Ευγένεια (Courtesy): η συμπεριφορά του προσωπικού – ευγένεια, σεβασμός φιλικότητα του προσωπικού επαφής προς τους πελάτες.
- ☞ Εμπιστοσύνη (Trustworthy): το μέγεθος της πίστης, της ειλικρίνειας των παρεχόντων την υπηρεσία, απέναντι στους πελάτες τους.
- ☞ Ασφάλεια (Security): η εξασφάλιση πελατών από τυχόντες κινδύνους, αμφιβολίες, ρίσκο
- ☞ Προσπελασιμότητα (accessibility): η ευκολία στην προσέγγιση της εταιρείας προκειμένου να παρέχονται οι υπηρεσίες εύκολα και γρήγορα.
- ☞ Επικοινωνία (communication): η δυνατότητα για εύκολη επικοινωνία με τον πελάτη, σε γλώσσα κατανοητή για αυτόν.
- ☞ Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer – Empathy): δυνατότητα γνώσης και αναγνώρισης των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του (*Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990 – Edvardson 1996 - Ruyter, Wetzels & Birgelen 1999*).

Οι Harte & Dale (1995) διαχωρίζουν τις διαστάσεις ποιότητας ανάλογα με των τύπο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, στον πίνακα

(2.1), που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα, παρουσιάζονται αναλυτικά, ανά τύπο οι συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας.

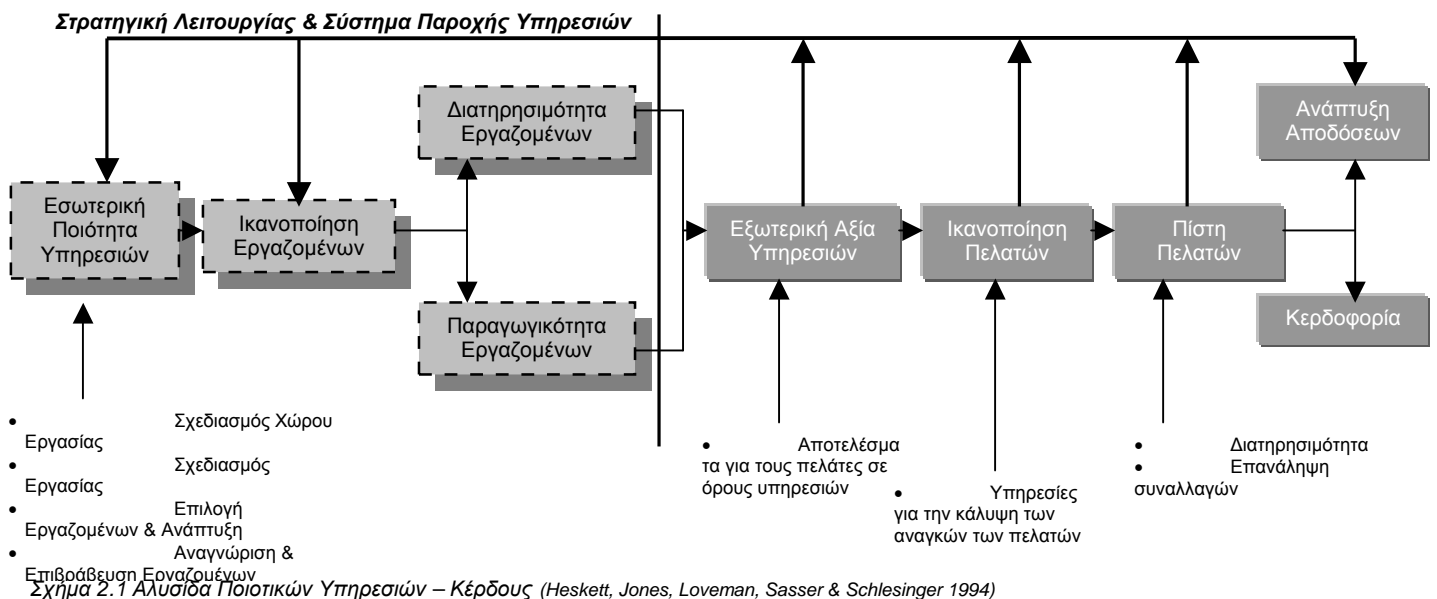
**2. 1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ
ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Harte & Dale, 1995)**

Τύπος Υπηρεσίας	Διαστάσεις Ποιότητας
* Υπηρεσίες Λογιστικής	<ul style="list-style-type: none"> i) Αξιοπιστία ii) Προσωπικό Ενδιαφέρον iii) Ασφάλεια iv) Χρηματική αξία v) Επαγγελματισμός vi) Εξαιρέσεις
* Υπηρεσίες Αρχιτεκτονικής & Μηχανολογίας	<ul style="list-style-type: none"> i) Εμπειρία, Ειδικότητα, Ανταγωνιστικότητα, ii) Κατανόηση αναγκών πελατών iii) Επικοινωνία, αλληλεπίδραση, σχέση iv) Προσαρμογή στις απαιτήσεις του συμβολαίου
* Μικρές επαγγελματικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> i) Απτά Χαρακτηριστικά ii) Αξιοπιστία iii) Ανταπόκριση iv) Ασφάλεια v) Προσωπικό Ενδιαφέρον
* Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> i) Εικόνα – φήμη ii) επαγγελματισμός iii) Προσπελασιμότητα iv) Ποιότητα εξυπηρέτησης v) Εύρος εξυπηρέτησης vi) Τεχνολογική ανταγωνιστικότητα vii) Χρηματική αξία
* Εταιρείες Γενικών υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> i) Απτά Χαρακτηριστικά ii) Αξιοπιστία iii) Ανταπόκριση iv) Επικοινωνία v) Πίστη – Εμπιστοσύνη vi) Ασφάλεια vii) Ανταγωνιστικότητα viii) Ευγένεια – υπομονή ix) Κατανόηση – γνώση πελάτη
* Σύμβουλοι Διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> i) Εξειδίκευση (Know-How) ii) Εξατομικευμένος επαγγελματισμός iii) Εξοπλισμός & Μέσα εξυπηρέτησης iv) Διάγνωση προβλήματος – Στοχοθεσία v) Τρόπος λειτουργίας vi) Λύση προβλημάτων vii) Υλοποίηση λύσης – αποτελέσματα

Ο Edvardson (1996), παραθέτει δεκατρείς παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών:

- I. Ο ρόλος της Ηγεσίας και της διοίκησης, όσον αφορά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας
- II. Η δέσμευση, όσον αφορά την ποιότητα, στην ανάπτυξη στρατηγικής και στην ευρύτερη κουλτούρα της επιχείρησης
- III. Η εστίαση στον πελάτη
- IV. Η συνολική συμμετοχή και ευθύνη στις βελτιώσεις ποιότητας
- V. Η εστίαση στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
- VI. Οι συνεχείς βελτιώσεις και ο ανασχεδιασμός διαδικασιών – η εστίαση στην πρόληψη
- VII. Οι βελτιώσεις ποιότητας που οδηγούν σε παραγωγικότητα και κερδοφορία
- VIII. Η ανάπτυξη Benchmarking
- IX. Οι εγγυήσεις υπηρεσιών, προκειμένου να διακρίνονται και να καθορίζονται επακριβώς οι προσδοκίες των πελατών
- X. Η εστίαση στη διαχείριση παραπόνων
- XI. Η εστίαση στη δέσμευση εργαζομένων και τη συμμετοχή των πελατών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα
- XII. Η συστηματική μέτρηση ποιότητας πελατών και εργαζομένων
- XIII. Η επιβράβευση βελτιώσεων ποιότητας.

Οφέλη από την ποιότητα υπηρεσιών



Η αλυσίδα ποιοτικών υπηρεσιών – κέρδους, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα (2.1), καθορίζει σχέσεις ανάμεσα στο κέρδος και την πίστη των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και σχέσεις ανάμεσα στην πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Το κέρδος και η ανάπτυξη συνδέονται άμεσα, με την πίστη και την αφοσίωση των πελατών. Η αφοσίωση των πελατών είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησής τους. Η ικανοποίηση με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα της αξίας υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Αξία, δημιουργείται από ικανοποιημένους και πιστούς εργαζομένους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υποστήριξης και πολιτικής της επιχείρησης, που βοηθούν τους εργαζομένους να παρέχουν προς τους πελάτες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα.

Όσο περισσότεροι πιστοί πελάτες υπάρχουν στην επιχείρηση, τόσο τα κέρδη και η ανάπτυξη θα είναι σταθερή, ανοδική και σίγουρη. Οι πιστοί – αφοσιωμένοι πελάτες μπορούν να λειτουργήσουν ως μέσο για την προσέλκυση νέων πελατών χωρίς μεγάλο κόστος, μέσω της επικοινωνίας (word of mouth advertisement). Μπορεί οι πελάτες να λειτουργήσουν ως παράδειγμα προς μίμηση για άλλους ενδεχόμενους πελάτες.

Προκειμένου όμως, οι πελάτες να είναι πιστοί, χρειάζεται να είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί άμεσα στην επανάληψη συναλλαγών και επανάληψη οδηγεί με τη σειρά της στη δέσμευση και την αφοσίωση. Η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του προϊόντος. Αξία για τον πελάτη θα μπορούσε να θεωρηθεί άμεσα, ως το αποτέλεσμα της συναλλαγής του με την εταιρεία σε σχέση με το κόστος. Όσο μεγαλύτερη αξία αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος αισθάνεται.

Το μέγεθος της αξίας καθορίζεται από την προσπάθεια των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Αυτός είναι και ο βασικός τους στόχος, παρέχοντας φυσικά τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Έτσι, ο πελάτης παίρνει ακριβώς αυτό που ζητά – αυτό που αξίζει για αυτόν και μένει ικανοποιημένος (Αξία Πελατών, παράγραφος 2.2.2).

Προκειμένου όμως, οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, χρειάζεται να διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα και

εξοπλισμό, όπως επίσης και τη στήριξη της διοίκησης. Απαιτείται δηλαδή, να εξασφαλίζονται όλες οι προϋποθέσεις, ώστε ο εργαζόμενος να είναι κατάλληλα καταρτισμένος, εκπαιδευμένος, εξοπλισμένος, έτοιμος και διαθέσιμος να καλύψει τις προσδοκίες των πελατών. Ο ίδιος ο εργαζόμενος χρειάζεται να είναι δεσμευμένος, αφοσιωμένος σε αυτή του την προσπάθεια, ώστε να δώσει τον καλύτερο δυνατό εαυτό του, προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντά και τις υποχρεώσεις του.

Για να είναι πιστός και δεσμευμένος ο εργαζόμενος πρέπει καταρχήν, να είναι ικανοποιημένος. Η ικανοποίηση του εργαζομένου δεν έγκειται μόνο στις οικονομικές απολαβές, αλλά και την ηθική στήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης. Χρειάζονται λοιπόν, τα κατάλληλα μέσα, οι κατάλληλες συνθήκες, πέρα από τις ανταμοιβές, προκειμένου να υπάρξει υποκίνηση για καταβολή της καλύτερης δυνατής προσπάθειας από πλευράς εργαζομένων. Όλα αυτά, πρώτα από όλα, προϋποθέτουν τη δέσμευση της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Χωρίς τη δέσμευση της διοίκησης και την άμεση στήριξή της, τα αποτελέσματα είναι ανεπαρκή. Η διοίκηση αποτελεί τη βάση, από όπου δίδονται καταλυτικά οι κατευθυντήριες γραμμές για ανάπτυξη ευημερία και πρόοδο (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994, Gilbert & Parhisgari 2000).

2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ

Η ποιότητα, συχνά, ορίζεται ως η ικανοποίηση ή η μεγάλη απόλαυση των πελατών (Bergman & Klefjo 1994). Οι πελάτες είναι αυτοί που κρίνουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών (Jeans 1995).

Συνήθως, οι πελάτες σε μια επιχείρηση θεωρούνται τα πρόσωπα που αγοράζουν το προϊόν ή στα οποία παρέχονται οι υπηρεσίες. Αυτοί οι εξωτερικοί πελάτες μπορεί να μην είναι και οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνονται οι αγοραστές των προϊόντων, αλλά και οι καταναλωτές. Υπάρχει και η άλλη κατηγορία πελατών, οι λεγόμενοι εσωτερικοί πελάτες, που δεν είναι άλλοι από τους εργαζόμενους. Οι διαδικασίες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, είναι πολλές και διαδοχικές. Μετά το πέρας μιας διαδικασίας ακολουθεί άλλη. Αυτό σημαίνει ότι από κάθε διαδικασία απορρέει

ένα αποτέλεσμα – ένα προϊόν. Στα διαδοχικά στάδια των διαδικασιών οι εργαζόμενοι αποτελούν πελάτες και προμηθευτές προϊόντων, των διαδικασιών αυτών, μέχρι βέβαια, την ολοκλήρωση του έργου – την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την παροχή υπηρεσίας (*Bergman & Klefjo 1994*).

Οι πελάτες δεν είναι απλοί καταναλωτές προϊόντων, αλλά ενεργό μέρος του συνόλου της διαδικασίας παραγωγής. Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την πρωτοπορία των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων (*McGowan, Durkin, Allen, Dougan & Nixon 2001*)

Μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τους πελάτες της, αφού αποτελούν πηγή ανάπτυξης. Οι πιστοί πελάτες διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα, τις πωλήσεις και το κέρδος της. Μπορούν να προβλεφθούν οι ανάγκες και να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των πελατών, μέσω των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Εξασφαλίζεται έτσι, σταθερό και αναμενόμενο κέρδος (*McDougall, Wyner & Vazdauskas 1997*).

Η διατήρηση πελατών σημαίνει ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από το παραγόμενο προϊόν ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να λειτουργήσουν ως διαφημιστές για αυτήν, αφού θα προσπαθήσουν να μεταφέρουν την εμπειρία που είχαν και σε άλλους. Επομένως, χωρίς έξοδα μπορούν να προσεγγισθούν νέοι πελάτες (*Bergman & Klefjo 1994*).

Οι πελάτες, στις βιομηχανικές εταιρείες, προσδοκούν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Μπορούν να ορίσουν ξεκάθαρα και αντικειμενικά, πως προτιμούν ένα προϊόν. Επίσης, πριν φτάσει ένα προϊόν στον πελάτη, μπορεί εύκολα να ελεγχθεί, έτσι ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστα αποτελέσματα. Μπορούν σε ένα προϊόν να δοθούν ακριβείς προδιαγραφές και τρόπος λειτουργίας ή χρήσης του, διασφαλίζοντας τους πελάτες κατά απόλυτο τρόπο.

Στις υπηρεσίες, οι πελάτες, δεν μπορούν, κατά απόλυτο τρόπο, να γνωρίζουν εκ των προτέρων, τη διαδικασία της αλληλεπίδρασης. Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση με πρώτο και σπουδαιότερο τον ανθρώπινο. Οι παράγοντες αυτοί, δεν είναι εύκολο να σταθμιστούν αντικειμενικά, διασφαλίζοντας ακρίβεια και τυποποίηση στις υπηρεσίες, όπως στην περίπτωση των προϊόντων. Κάθε πελάτης, σύμφωνα με τα δικά του υποκειμενικά κριτήρια, ορίζει αυτό που ακριβώς επιθυμεί και

προσδοκά. Οι απόψεις των πελατών, όπως είναι φυσικό, διαφέρουν, διαφοροποιώντας και τα δεδομένα στην εξυπηρέτηση. Έτσι, ο υπεύθυνος εξυπηρέτησης, χρειάζεται να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε ένα μεγάλο εύρος προσδοκώμενων υπηρεσιών, ανάλογο των πελατών. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις είναι δύσκολο να αποτραπεί η διασπορά, να ελεγχθεί και να μειωθεί (Dale, Williams, Barber & Wiele 1997).

2.2.1 Τυπολογία πελάτη

Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τύποι πελατών για μια επιχείρηση:

- * Ο **Πιστός πελάτης** είναι αυτός που παραμένει και υποστηρίζει την επιχείρηση. Έχει μεγάλη αφοσίωση και υψηλή ικανοποίηση από την παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ονομάζεται και **απόστολος**.
- * Ο **Αποστάτης – Τρομοκράτης πελάτης** είναι ένας δυσαρεστημένος πελάτης που φεύγει από την επιχείρηση. Δεν είναι ικανοποιημένος, αλλά ούτε και αφοσιωμένος προς αυτήν. Υπάρχει μεγάλη περίπτωση να λειτουργήσει αρνητικά προς την επιχείρηση δυσφημίζοντας την.
- * Ο **Παραδόπιτος πελάτης** είναι αυτός που ανάλογα με το οικονομικό του συμφέρον και μόνο με αυτό το κριτήριο επιλέγει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Έχει υψηλή ικανοποίηση και χαμηλή αφοσίωση σε μια εταιρεία.
- * Ο **πελάτης Όμηρος**, είναι ένας παγιδευμένος πελάτης. Δείγματα πελάτη ομήρου, μπορούν εύκολα να εντοπιστούν σε μονοπωλιακές καταστάσεις. Ο πελάτης σε αυτή την περίπτωση δεν έχει περιθώρια επιλογής. Μπορεί να είναι ή να μην είναι ικανοποιημένος, όμως εμφανίζεται αναγκαστικά αφοσιωμένος και πιστός στην εταιρεία (Προσωπικές Σημειώσεις Μαθήματος «Ποιότητα Υπηρεσιών» Προγράμματος Δ.Ο.Π. 1999) .

Είναι δύσκολος ο ορισμός και η διαχείριση της πίστης και αφοσίωσης των πελατών, για μια επιχείρηση. Ιδιαίτερα στις ημέρες μας, δεν παραμένουν εύκολα πιστοί οι πελάτες σε μια εταιρεία, αφού εύκολα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ανταγωνιστικές εταιρείες. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα σύγκρισης και επιλογής, σε μεγαλύτερο βαθμό, από παλιότερα. Έτσι, κάθε επιχείρηση, χρειάζεται να έχει συναισθηματικό δέσιμο με τους πελάτες της, προκειμένου να τους διατηρήσει (Clayton & Smith 1996). Η δέσμευση του πελάτη για μια επιχείρηση, καθορίζει περισσότερο ακόμα και από την ικανοποίησή του, την πίστη και την αφοσίωσή του στην εν λόγω εταιρεία (Richards 1996).

Η πίστη και αφοσίωση των πελατών σε μια εταιρεία, σύμφωνα με τον Hill (1996), εξαρτάται από:

- Τη γνώση που έχει η εταιρεία για τους πελάτες της και την αγορά στόχου
- Τη γνώση της εταιρείας για αυτά που εκτιμούν και θέλουν περισσότερο οι πελάτες της και οι πελάτες σε στόχο
- Την πίστη και αφοσίωση της εταιρείας στους εσωτερικούς της πελάτες
- Τη συνειδητοποίηση από την εταιρεία της αξίας για την ανάπτυξη, διατήρηση και διαφύλαξη της αφοσίωσης των πελατών της
- Την προθυμία και δέσμευση της εταιρείας προς την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών της
- Τη γνώση της εταιρείας για τις προσδοκίες των πελατών της
- Την προσοχή της εταιρείας όσον αφορά τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας
- Τη διασφάλιση και ενδυνάμωση της αφοσίωσης των πελατών προς αυτήν.

Η κλίμακα για την πίστη των πελατών είναι:

I. Αφοσιωμένος Πελάτης

II. Πιστός Πελάτης

III. Πελάτης κατ' επανάληψη

IV. Πελάτης της μιας φορές

V. Υποψήφιος Πελάτης

Σχήμα 2.2 Κλίμακα Πίστης Πελατών (Clayton & Smith 1996 - Duffin 1997)

2.2.2 Αξία Πελάτη

Για την αξία μπορούν να δοθούν πολλοί ορισμοί, εξαρτώμενοι από την πλευρά την οποία γίνεται αντιληπτό το θέμα. Η έννοια της αξίας εμπλέκεται σε διάφορα πεδία επιστημών, όπως ψυχολογία, κοινωνική ψυχολογία, οικονομικά, διοίκηση και marketing (*Rust & Oliver 1994*).

Η έννοια της αξίας μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από τους τύπους της και τον τρόπο συσχέτισής τους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους R.T. Rust & R.L. Oliver στο δεύτερο κεφάλαιο του βιβλίου τους «Service Quality» (1994). Ως αξία ορίζεται η σχετιστική προτίμηση που χαρακτηρίζει την εμπειρία αλληλεπίδρασης κάποιου ατόμου με ένα αντικείμενο (προϊόν, υπηρεσία στην περίπτωση καταναλωτή – πελάτη). Εξαιτίας της σχετιστικής φύσης της η αξία είναι συγκρίσιμη, προσωπική και ανάλογη καταστάσεων.

Η αξία εξαρτάται και σχετίζεται με την εμπειρία που έχει κάποιο άτομο με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Πηγή προέλευσης της αξίας θεωρείται ο εσωτερικός κόσμος των ατόμων. Η αξία, κατά βάση, περιγράφει προσωπικές εμπειρίες. Σύμφωνα με τη θεωρία του υποκειμενισμού, ο άνθρωπος είναι το μέτρο για όλα τα πράγματα. Η ομορφιά βρίσκεται στα μάτια αυτού που κοιτά, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πρωταγόρας. Θα μπορούσε λοιπόν, να θεωρηθεί ότι η αξία είναι Υποκειμενική.

Σύμφωνα όμως με τους υποστηρικτές του αντικειμενισμού, η αξία έγκειται πριν την αξιολόγηση. Είναι σταθερή και θεμελιώδης για κάθε αντικείμενο. Αποτελεί την ποιότητα σε σύγκριση με άλλα αντικείμενα. Η αξία αποτελεί αντικειμενική ποιότητα των πραγμάτων ανεξάρτητη από κομιστές. Η αξία ενός προϊόντος μπορεί να κριθεί αντικειμενικά και να συγκριθεί με δεδομένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Υπάρχει, για κάθε προϊόν, δεδομένη και συγκεκριμένη αξία εύκολα αναγνωρίσιμη. Η αξία, επομένως ενός προϊόντος εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που εμπεριέχει.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αλληλεπίδρασης, η αξία εμπεριέχει ένα δυαδικό πλέγμα σχέσεων μεταξύ υποκειμένου και αντικειμένου. Ένα υπάρχον αντικείμενο είναι πραγματικό – υπαρκτό, αλλά η αξιολόγηση είναι ενδεχόμενη. Αν εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στο εκτιμώμενο αντικείμενο και στο πρόσωπο που το εκτιμά, διαπιστώνεται ότι η αξία υπάρχει μόνο σε σχέση με το πρόσωπο

που αξιολογεί. Η αξία είναι έννοια σχέσης και συσχέτισης που απαιτεί την παρουσία και αντικειμένου και προσώπου.

Η αξία είναι σχετιστική αφού είναι συγκριτική ανάμεσα στα αντικείμενα. Είναι ατομική σε σχέση με τους ανθρώπους και είναι αναλόγου καταστάσεως. Η αξία είναι συγκρίσιμη ανάμεσα σε δυο αντικείμενα για το ίδιο άτομο. Δεν είναι όμως συγκρίσιμη για το ίδιο το αντικείμενο ανάμεσα σε δυο διαφορετικά άτομα. Η αξία είναι πάντα σχετική, ως συγκριτική και ποτέ απόλυτη. Η σύγκριση γίνεται μόνο ανάμεσα σε αντικείμενα. Η αξία που απορρέει από αυτή τη σύγκριση, εξαρτάται από το συγκεκριμένο αντικείμενο. Οι κρίσεις συγκριτικής αξίας παράγουν μια ιεραρχία που φαίνεται ως προτίμηση.

Η αξία είναι σχετική έννοια, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Κάθε τι που έχει αξία για ένα άτομο, για ένα άλλο μπορεί να μην έχει καμία αξία. Ανάλογα λοιπόν, πως αντιλαμβάνεται, αισθάνεται και βλέπει κάθε άτομο τα πράγματα, διαμορφώνει και διαφορετική αξιολόγηση. Το καλό ή το κακό έχουν νόημα μόνο όταν συγκρίνονται διαφορετικά πράγματα από το ίδιο άτομο. Η αξία ποικίλει λοιπόν, ανάμεσα στα άτομα που κάνουν εκτιμήσεις και αξιολογήσεις.

Η αξία είναι ανάλογου της κατάστασης κατά την αξιολόγηση. Εξαρτάται από το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται η σύγκριση. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ως βάση για την αξιολόγηση εξαρτώνται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η κρίση. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση μπορεί να είναι γενικό και ίσως αντικειμενικό. Μπορεί, όμως, να είναι και υποκειμενικό με αυστηρά προσωπικά κριτήρια και ανάλογο του χρόνου αναφοράς.

Η αξία είναι εμπειρική. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του καταναλωτή δεν εξαρτάται μόνο από το προϊόν, το αντικείμενο κατανάλωσης ή την υπηρεσία που έλαβε, αλλά απορρέει και από την εμπειρία κατανάλωσης. Η καταλληλότητα των προϊόντων εξαρτάται από την πιθανότητα να οδηγήσει η κατανάλωσή τους σε μια πραγμάτωση εμπειρικής ικανοποίησης. Η καταλληλότητα ενός προϊόντος έγκειται στην πρότερη εμπειρία.

Τα ποικίλα είδη αξίας του πελάτη θα μπορούσαν να περιγραφούν και να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες διαστάσεις:

- Η Εξωγενής και Ενδογενής αξία

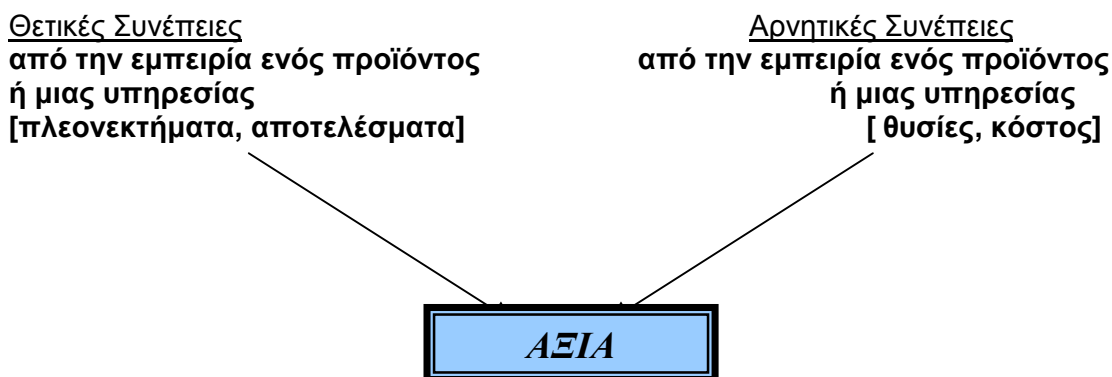
- Η προερχόμενη από το ίδιο το άτομο ή η προερχόμενη από άλλους αξία
- Η αξία Δράσης και Αντίδρασης.

Συνοπτικά, ως αξία ορίζεται η προτίμηση που δίνει ο πελάτης για να λάβει μια υπηρεσία από τον A ή B προμηθευτή. Αυτή η προτίμηση είναι προϊόν προτύπων, κανόνων, κριτηρίων και ιδανικών. Αξία πελάτη είναι ουσιαστικά, η άποψη ή η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για το τι θα ήθελε να είχε συμβεί (π.χ. συνέπειες από ένα γεγονός), σε μια συγκεκριμένη κατάσταση χρήσης, του προσφερόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, προκειμένου να εκπληρωθεί ένας επιθυμητός στόχος ή σκοπός (Woodruff & Gardial 1996). Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αποτελούν μέσα για την εκπλήρωση των σκοπών των πελατών. Οι σκοποί και οι στόχοι χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μπορούν να αποδοθούν ως αξία χρήσης ή αξία κτήσης. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δεν αποτελούν ουσιαστικά, το τελικό αποτέλεσμα, παρά συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούν αξία μέσω των συνεπαγόμενων συνεπειών, περισσότερο, από ότι μέσω των καθαυτών χαρακτηριστικών που εμπεριέχουν. Οι συνέπειες είναι απόρροια από τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι συνέπειες από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές.

Οι θετικές συνέπειες μπορεί να είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα πλεονεκτήματα που βγαίνουν από τη χρήση ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Οι αρνητικές συνέπειες, περισσότερο, περιλαμβάνουν το ψυχολογικό κόστος, το χρόνο και την προσπάθεια αγοράς και κατανάλωσης προϊόντος \ υπηρεσίας, χαμένες ευκαιρίες, θυσίες, που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.

Οι συνέπειες, θετικές ή αρνητικές, μπορεί να είναι αντικειμενικές και υποκειμενικές. Ως αξία θεωρείται το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ θετικών και αρνητικών συνεπειών από τη χρήση ενός προϊόντος, έτσι όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη (Σχήμα 2.3). Μεγάλη είναι η ποικιλία των συνεπειών από τη χρήση ενός προϊόντος για έναν πελάτη και είναι ασυνήθιστο να υπάρχουν μόνο θετικές ή μόνο αρνητικές συνέπειες.



Σχήμα 2.3 Αξία σε σχέση με τις θετικές & τις αρνητικές συνέπειες (Woodruff & Gardial 1996)

Αξία δημιουργείται όταν ένα προϊόν και ένας χρήστης αλληλεπιδρούν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση χρήσης. Οι κρίσεις των πελατών για την αξία του προσφερόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, βασίζονται στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων καταστάσεων. Η επιρροή της κατάστασης χρήσης και της κρίσης πάνω στην αξία, έχει σημαντικές συνέπειες. Η αντιλαμβανόμενη αξία για ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να αλλάξει με το χρόνο ή ανάλογα με την κατάσταση χρήσης. Συχνά, η αξία αποτελεί μια κρίση στιγμής που αλλάζει καθώς ο χρόνος περνά, καθώς αλλάζουν τα δεδομένα και οι καταστάσεις. Κάποια συγκεκριμένα περιστατικά μπορεί να οριστούν ως αιτίες πρόκλησης αλλαγών στις απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, επηρεάζοντας άμεσα τις κρίσεις για την αξία (Woodruff & Gardial 1996).

Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους όρους Αξία και Αξίες. Η αξία αναφέρεται στην κρίση που οδηγεί στην προτίμηση. Οι αξίες αναφέρονται στα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία γίνονται αυτές οι κρίσεις.

Οι αξίες υποκινούν και ελέγχουν, ουσιαστικά, τα ανθρώπινα συναισθήματα, τον τρόπο σκέψης, το λόγο και τη δράση. Η έννοια της διοίκησης μέσω αξιών, περιλαμβάνει προσανατολισμό προς τα άτομα με τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, τις αξίες, τα πιστεύω, τα ήθη, τη δημιουργικότητα και την προσωπική τους εκτίμηση. Η προσπάθεια προς τη διοίκηση αξιών, χρειάζεται από την αρχή αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία κουλτούρας, όσον αφορά τις αξίες, υποκινώντας τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης προς αυτή την κατεύθυνση. Παραδείγματα αξιών θα μπορούσαν, για μια επιχείρηση να θεωρηθούν τα εξής:

- ◆ Η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους και η πεποίθηση ότι μπορούν να φέρουν άριστα αποτελέσματα
- ◆ Η πίστη ότι η ηγεσία μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει καλά αποτελέσματα, διασφαλίζοντας στο κάθε άτομο επιτυχία
- ◆ Η πίστη ότι τα οικονομικά αποτελέσματα, είναι αποτελέσματα που αφορούν τις δυνατότητες της εταιρείας
- ◆ Η πίστη για ολιστικές λύσεις (*Harug & Dahl 1995*).

Σκοπός της ανάπτυξης στρατηγικής διοίκησης αξίας πελάτη, χρειάζεται να είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία να προσθέτουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική Διοίκησης αξίας πελάτη και η διαδικασία υλοποίησής της περιέχει:

- ⇒ Εστίαση στην αντίληψη του πελάτη, σε σχέση με αυτή που έχει αναπτύξει η επιχείρηση
- ⇒ Μέσα για τον καθορισμό κριτηρίων στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες και η σημαντικότητά τους για κάθε πελάτη
- ⇒ Τα μέσα από τα οποία οι ανάγκες των πελατών, μεταφράζονται σε χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (*Bowden 1998 – A.M.S. 2000*).

2.2.3 Προσδοκίες πελατών

Οι προσδοκίες των πελατών εκφράζουν το τι ακριβώς περιμένουν οι πελάτες από τις υπηρεσίες της εταιρείας. Πηγάζουν μέσα από τις πεποιθήσεις, προτιμήσεις και «τα θέλω» των πελατών. Με βάση τις προσδοκίες των πελατών καθορίζονται και τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε μια εταιρεία. Παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών αποτελούν (*Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990*):

- ↪ Διάδοση από τον έναν στον άλλο πελάτη (word of mouth communication). Αυτό που ακούει ένας πελάτης από έναν άλλο, αποτελεί ενδεχόμενο παράγοντα καθορισμού συμπεριφοράς του απέναντι στην επιχείρηση.
- ↪ Προσωπικές ανάγκες. Ανάλογα με τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις περιστάσεις, οι πελάτες προσδοκούν την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών.
- ↪ Πρότερη εμπειρία. Η προσωπική πρότερη εμπειρία μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα προσδοκιών των ατόμων. Όταν ο πελάτης γνωρίζει το προϊόν ή την εταιρεία από προηγούμενη συναλλαγή, προσδοκά να βρει κάτι ανάλογο ή κάτι καλύτερο στο μέλλον.
- ↪ Εξωτερική επικοινωνία από τους παρέχοντες την υπηρεσία, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών των πελατών. Ως εξωτερική επικοινωνία νοείται κάθε ρητή και άρρητη συναλλαγή μεταξύ πελάτη και εταιρείας.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τις προσδοκίες των πελατών, ιδιαίτερα των ενδεχόμενων, είναι η τιμή. Όταν ένας πελάτης δεν γνωρίζει από πρότερη εμπειρία το προϊόν, μοναδικό στοιχείο που έχει προκειμένου να κρίνει αντικειμενικά και να κάνει σύγκριση με άλλα προϊόντα, είναι η τιμή.

2.2.4 Προθέσεις πελατών

Οι προθέσεις πελατών χαρακτηρίζουν ουσιαστικά και τη συμπεριφορά τους. Σημαντικός παράγοντας που μπορεί να καθορίσει τη διατηρησιμότητα του πελάτη σε μια επιχείρηση είναι ο καθορισμός προθέσεων συμπεριφοράς του, ως προς την επιχείρηση.

Οι προθέσεις συμπεριφοράς πελατών εξαρτώνται άμεσα από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Zeithaml, Berry και Parasuraman (1990), οι προθέσεις των πελατών μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- λεκτική επικοινωνία,
- πρόθεση επαναγοράς,
- ευαισθησία για τις τιμές,
- συμπεριφορά ως προς τα παράπονα.

Επίσης, ορίζονται πέντε διαστάσεις συμπεριφοράς προθέσεων:

- ∞ πίστη στην εταιρεία,
- ∞ τάση απομάκρυνσης,
- ∞ πρόθεση να πληρώσει ο πελάτης κάτι περισσότερο,
- ∞ εξωτερική ανταπόκριση στο θέμα,
- ∞ εσωτερική ανταπόκριση στο θέμα.

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ως επί το πλείστον, τη θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και πρόθεσης για αφοσίωση στην επιχείρηση, ικανοποίησης πελατών και λεκτικής επικοινωνίας με θετικά σχόλια και ικανοποίησης καταναλωτή και ανεκτικότητας στις τιμές (Bonlding – 1993, Cronin & Taylor – 1992, Holstead & Page – 1992, Fornell –1992).

Οι υπηρεσίες διαφέρουν στο βαθμό που οι διαστάσεις ποιότητας κρίνονται διαφορετικά στα μάτια των πελατών κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνα των Ruytor, Wetzels, Birgelen (1999), αποδεικνύεται ότι ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους βιομηχανίας οι διαστάσεις ποιότητας διαφοροποιούνται σημαντικά. Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο, σημαντικός παράγοντας αποτελεί τα υλικά στοιχεία της παρεχόμενης υπηρεσίας. ενώ στις τραπεζικές υπηρεσίες ιδιαίτερο ρόλο παίζει η αξιοπιστία και η άμεση ανταπόκριση. Επίσης, μπορούν να ορισθούν τρία είδη προτιθέμενης συμπεριφοράς του πελάτη, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα:

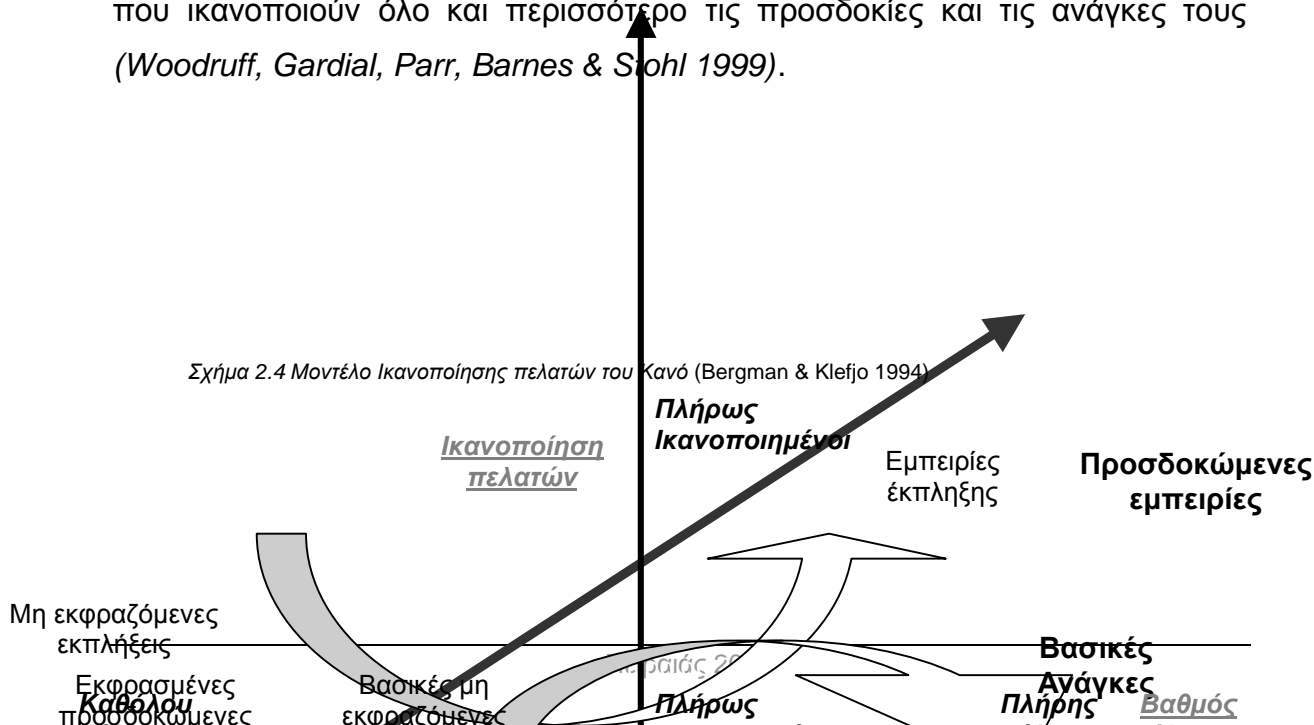
- ∞ πίστη του πελάτη,
- ∞ ανεκτικότητα τιμών,
- ∞ ανταπόκριση μη ικανοποίησης.

2.2.5 Ανάγκες πελατών - Ικανοποίηση Αναγκών πελατών

Κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να γνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών της (Richards 1996). Οι πελάτες χρειάζονται: βοήθεια, σεβασμό, άνεση στο χώρο, επικοινωνία, κατανόηση, ικανοποίηση, υποστήριξη και φιλική συμπεριφορά στην εξυπηρέτηση. Τα στοιχεία που κάνουν τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα και διαφορετικά, να έχει δηλαδή, την αίσθηση της ικανοποίησης είναι:

- ❖ Η άμεση ανταπόκριση του προσωπικού
- ❖ Η προθυμία του προσωπικού
- ❖ Η φιλικότητα, ευγένεια και οι τρόποι του προσωπικού
- ❖ Η φροντίδα και το προσωπικό ενδιαφέρον κάθε πελάτη
- ❖ Η πρωτοβουλία του προσωπικού για σωστή εξυπηρέτηση
- ❖ Η ικανότητα και διάθεση του προσωπικού να λύσει προβλήματα του πελάτη
- ❖ Η εμφάνιση προσωπικού (Χυτήρης 1996).

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί δέσμευση της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να ξεπεράσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της, τότε και οι πελάτες θα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι. Η επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ξεπερνούν αυτές τις απαιτήσεις. Η ιεράρχηση αξίας πελάτη, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, έτσι ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν όλο και περισσότερο τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους (Woodruff, Gardial, Parr, Barnes & Stohl 1999).



Ο Kano έχει αναπτύξει ένα μοντέλο για την ικανοποίηση πελατών, όπου οι διαστάσεις της ποιότητας κατηγοριοποιούνται ως εξής, σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα (Σχήμα 2.4):

- * **Βασικές Ανάγκες.** Οι πελάτες αναμένουν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, χωρίς απαραίτητα να το ζητήσουν. Χαρακτηρίζεται τόσο εμφανής και στοιχειώδης αυτή η κάλυψη, που δεν χρειάζεται να γίνει καμία αναφορά. Βέβαια, η κάλυψη τέτοιου είδους αναγκών – εφόσον θεωρείται και δεδομένη – δεν επαρκεί εξολοκλήρου στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- * **Προσδοκώμενες Ανάγκες.** Τις ανάγκες αυτές ο πελάτης ενδιαφέρεται να καλύψει κατά βάση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η κάλυψη των προσδοκώμενων αναγκών έχει ως αποτέλεσμα την ελάχιστη αναμενόμενη ικανοποίηση από τον πελάτη. Βέβαια, οι προσδοκώμενες ανάγκες δεν είναι απαραίτητα ίδιες για κάθε πελάτη. Ουσιαστικά, η κάλυψη των προσδοκώμενων αναγκών προσφέρει στον πελάτη την αίσθηση ότι δεν έχασε από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- * **Ανάγκες Έκπληξης.** Υπάρχουν και οι εμπειρίες απόλαυσης – καλυπτόμενες ανάγκες που εκπλήσσουν τους πελάτες. Ο πελάτης δεν περιμένει από την συγκεκριμένη υπηρεσία ή το συγκεκριμένο προϊόν να μπορεί να προσφέρει τόσα πολλά πράγματα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, πολλές φορές, βοηθά τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη τέτοιων στόχων – την εύρεση ευκαιριών να ευχαριστήσουν στο μέγιστο βαθμό τους πελάτες.

Οι απαιτήσεις των πελατών συχνά αλλάζουν, ιδιαίτερα ανάλογα με την πρότερη εμπειρία που έχουν οι ίδιοι. Έτσι, ιεραρχικά η κάλυψη των αναγκών στο πέρασμα του χρόνου αλλάζει κατηγορία. Οι άλλοτε απολαυστικές εμπειρίες μετατρέπονται σε προσδοκώμενες ανάγκες, ενώ οι άλλοτε προσδοκώμενες ανάγκες μετατρέπονται σε βασικές. Στο γεγονός αυτό συντελεί το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά (Bergman & Klefjo 1994).

Η μη ικανοποίηση πελατών οδηγεί σε:

- ↪ Αλλαγή προμηθευτή, παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- ↪ Δυσφήμιση για την εταιρεία και τα προϊόντα από επικοινωνία στόμα με στόμα.
- ↪ Παράπονα προς την εταιρεία και διαμαρτυρίες ιδιαίτερα σε τρίτους.

Παράπονα πελατών γίνονται μέσω: προσωπικής επαφής, τηλεφώνου, φαξ, ταχυδρομικής επιστολής, συμπληρωμένης φόρμας παραπόνων (*Lam & Dale 1999*).

Προβλήματα για την ικανοποίηση των πελατών μπορούν να υφίστανται:

- Στη σχέση της εταιρείας με σημαντικούς πελάτες.
- Στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών ή προσφοράς προϊόντων
- Στην κατανόηση της έννοιας της ικανοποίησης (*Loomis 1999*).

Οι Broetzman, Kemp, Rossano και Marwaha (1995), υπολογίζουν τους δυσαρεστημένους (μη ικανοποιημένους) πελάτες (**Πελάτες σε Κίνδυνο**) που μπορούν να φύγουν από την εταιρεία, με τον εξής τύπο:

Συνολικό % Πελατών με Εμπειρία Προβλημάτων	X	% Συχνότητας συγκεκριμένου προβλήματος	X	% Πελατών που πιθανόν δε θα επαναλάβουν συναλλαγές με την εταιρεία	=	Πελάτες σε κίνδυνο
---	----------	--	----------	--	----------	--------------------------

Σχήμα 2.5 Τύπος Πελατών σε Κίνδυνο (*Broetzman, Kemp, Rossano & Marwaha 1995*)

Η επιχείρηση, ανταποκρινόμενη στις ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της, χρειάζεται να αναπτύξει ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψιν παραμέτρους όπως η συνέπεια και η ευελιξία, καθιερώνοντας σταθερές λειτουργικές διαδικασίες και κατάρτιση προσωπικού. Τα συστήματα βελτίωσης ποιότητας σχεδιάζονται για να ωθήσουν τη συνοχή, τη σταθερότητα και την αποδοτικότητα του συστήματος παροχής υπηρεσιών ποιότητας (*Toombs & Bailey 1995 - Loomis 1999*).

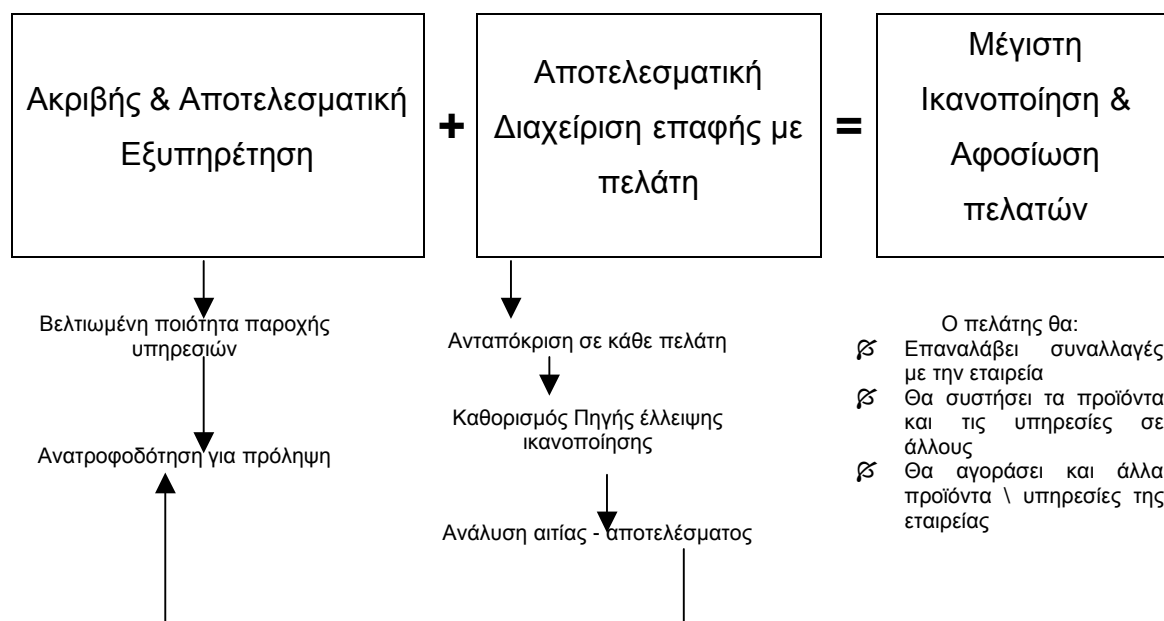
Οι Alred & Addams (1999), προτείνουν τις εξής λύσεις για την έλλειψη ικανοποίησης πελατών:

- ✘ Γνώση εκ των προτέρων για τις ενέργειες των πελατών
- ✘ Αξιοπιστία υπηρεσιών
- ✘ Παροχή βασικής, τουλάχιστον, εξυπηρέτησης
- ✘ Ανασχεδιασμός συστήματος και αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων στους εργαζόμενους
- ✘ Έγκαιρες διορθώσεις σε περιοχές σφαλμάτων
- ✘ Δημιουργία άριστων υπηρεσιών σε απόδοση και αποτέλεσμα
- ✘ Δίκαιη μεταχείριση πελατών
- ✘ Ανατροφοδότηση εργαζομένων για βελτιώσεις υπηρεσιών
- ✘ Καθοδήγηση εργαζομένων από την ηγεσία.

Κάθε επιχείρηση, χρειάζεται να ελέγχει τακτικά το σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της. Συγκεκριμένα θέματα που πρέπει να εξετάζονται από την επιχείρηση ως προς το σύστημα εξυπηρέτησης, ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της συγκεκριμένης επιχείρησης. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται:

- ✘ Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- ✘ Επαφή με τον πελάτη
- ✘ Υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνισμός
- ✘ Τιμολόγηση
- ✘ Διανομή προϊόντων και υπηρεσιών
- ✘ Διαχείριση παραπόνων
- ✘ Εσωτερική επικοινωνία
- ✘ Αναφορές αποτελεσμάτων εξυπηρέτησης
- ✘ Απαιτήσεις για εκπαίδευση (Ovenden 1995).

Ένας τύπος μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των πελατών και αφοσίωσής τους στην επιχείρηση, προτείνεται από τους Nicolson, Kemp & Linnell (1996):



Σχήμα 2.6 Τύπος Ικανοποίησης πελατών Nicolson, Kempel & Linnell (1996)

Γενικά, σύμφωνα με τον Jeans (1995) και τον Macdonald (1995), κάθε επιχείρηση χρειάζεται:

- ✓ Να γνωρίζει ότι αυτό που θέλουν οι πελάτες της, είναι διαφορετικό από αυτό που νομίζει η ίδια ότι θέλουν
- ✓ Να γνωρίζει ότι οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν με τον καιρό. Οι πελάτες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί
- ✓ Να γνωρίζει ότι ο ανταγωνισμός είναι έντονος, ιδιαίτερα στις ημέρες μας
- ✓ Να γνωρίζει ότι οι έρευνες για την ικανοποίηση πελατών πρέπει να δείχνουν το πόσο καλά πάει η επιχείρηση, σύμφωνα με την άποψη των πελατών της
- ✓ Να επικοινωνεί άμεσα και τακτικά με τους πελάτες της
- ✓ Να γνωρίζει ότι η τιμή δεν είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας, για τους πελάτες, όσον αφορά την επιλογή ενός προϊόντος.

2.2.6 Σύγχρονες ανάγκες πελατών

Οι πελάτες, σήμερα, ζητούν καλύτερη επαφή και επικοινωνία με τις επιχειρήσεις που έχουν συναλλαγές (Anton, 2000). Οι βασικές ανάγκες πληροφόρησης των πελατών είναι:

- ✘ Ο πελάτης έχει μια ερώτηση και χρειάζεται απάντηση, προκειμένου να συνεχιστεί η διαδικασία της συναλλαγής
- ✘ Ο πελάτης θέλει κάτι από την εταιρεία, για παράδειγμα μια προσωπική εξυπηρέτηση
- ✘ Ο πελάτης έχει κάποιο πρόβλημα με τον προϊόν ή την υπηρεσία και χρειάζεται βοήθεια και καθοδήγηση για την επίλυσή του
- ✘ Ο πελάτης είναι θυμωμένος με το προϊόν ή την υπηρεσία, και θέλει να ξέρει την αντιμετώπιση της εταιρείας για αυτό το ζήτημα.

Οι παραπάνω ανάγκες αποτελούν και τους κυριότερους λόγους επικοινωνίας. Οι τρόποι με τους οποίους επικοινωνεί κάθε εταιρεία με τους πελάτες (και τους συνεργάτες) της είναι:

- Ταχυδρομική Επικοινωνία
- Τηλεφωνική Επικοινωνία – δωρεάν γραμμή εξυπηρέτησης
- Επικοινωνία μέσω Fax
- Μονάδα φωνητικής απάντησης (voice response unit)
- Διαχείριση ηλεκτρονικών στοιχείων (EDI)
- Μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών (ATM)
- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο
- Φωνητικό Ταχυδρομείο
- Internet – Web site, Chat rooms, φωνητική επικοινωνία

Οι πελάτες θέλουν δωρεάν και εύκολη προσπέλαση για την παροχή κρίσιμων πληροφοριών. Σύμφωνα με στοιχεία του Πανεπιστημίου Purdue - Benchmarking Datamart, (www.e-interactions.com) το 75% της επικοινωνίας πελατών – εταιρειών, γίνεται μέσω τηλεφώνου, το 11% μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το 8% μέσω web site και 6% με άλλο μέσο. Για το άμεσο μέλλον, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, προβλέπεται η επικοινωνία μέσω διαδικτύου να ανέλθει στο 40%, μέσω τηλεφώνου στο 30% και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο 22%.

Τα νέα κανάλια επικοινωνίας (μέσω διαδικτύου, εσωτερικών και άλλων δικτύων), δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση εύκολα, απλά, γρήγορα και με ένα σχετικά

χαμηλό κόστος, να έρχεται σε άμεση επαφή με οποιονδήποτε πελάτη ή συνεργάτη της.

2.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ & e- ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Οι επιχειρήσεις, στις ημέρες μας, χρειάζονται άμεσα αναδιοργάνωση, σχετικά με την ανάπτυξη νέων μορφών επικοινωνίας, μέσω των νέων τεχνολογιών, πληροφορικής και ιδιαίτερα την ανάπτυξη ηλεκτρονικού διαδικτυακού εμπορίου (Kehoe & Boughton, 2001, Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000).

Το 1996 ο J. Clarke συνιδρυτής και πρόεδρος της Netscape, δήλωσε ότι το διαδίκτυο αποτελεί το μεγαλύτερο επίτευγμα στις τηλεπικοινωνίες, μετά την ανακάλυψη του τηλεφώνου. Πρόκειται να γίνει τόσο σημαντικό στη λειτουργία των επιχειρήσεων, όσο και το τηλέφωνο. Σε μερικά χρόνια, δε θα μπορέσει μια επιχείρηση να λειτουργήσει αποτελεσματικά αν δεν έχει δικτυωθεί, επειδή, όπως δήλωσε, θα είναι τόσες πολλές οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων, πραγματοποιούμενες μέσω δικτύου, που δε θα γίνεται διαφορετικά.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας του διαδικτύου έχει αλλάξει κατά πολύ τη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα, με άμεσο προσανατολισμό, το ηλεκτρονικό εμπόριο (Wen, Chen, Hwang, Bhatt 2001). Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, μεταφέρεται δύναμη από τις εταιρείες στους πελάτες, με επακόλουθο, θεμελιώδεις αλλαγές στις μεταξύ τους σχέσεις. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται όλο και περισσότερο μέσω του διαδικτύου. Αναπτύσσουν εσωτερικά συστήματα δικτύωσης (intranets) για τις λειτουργικές τους ανάγκες, αλλά και εξωτερικά συστήματα, μέσω Internet (extranets) για τις συναλλαγές τους με πελάτες και συνεργάτες.

Μέσω δικτύων, ιδιαίτερα του διαδικτύου, αποφεύγονται τα φυσικά εμπόδια του παραδοσιακού εμπορίου, δίδοντας στις επιχειρήσεις, ακόμα και στις πιο μικρές, τη δυνατότητα δραστηριοποίησης σε όλο τον κόσμο. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με εταιρείες που είναι δύσκολο να προσεγγισθούν, λόγω γεωγραφικής απόστασης, να κάνουν άμεσα συγκρίσεις και να επιλέξουν, προϊόντα, υπηρεσίες ή πληροφορίες, που ικανοποιούν όσο γίνεται καλύτερα τις ανάγκες τους (Tetteh, Burn, 2001). Οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα μέσω των ιστοσελίδων (web-sites) στο διαδίκτυο, να προβάλουν, να διαφημίσουν και να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που

προσφέρουν, εύκολα απλά και με σχετικά χαμηλό κόστος. Λόγω παγκοσμιοποίησης της αγοράς, η γρήγορη και αξιόπιστη πληροφορία, αποτελεί για τις εταιρείες απαραίτητο στοιχείο ανάπτυξης συγκριτικού πλεονεκτήματος (Wen, Chen, Hwang, 2001). Μέσω του διαδικτύου, μια εταιρεία, μπορεί να διαθέσει προϊόντα και υπηρεσίες 24 ώρες το 24ωρο, σε εκατομμύρια υποψήφιους πελάτες ανά τον κόσμο, χωρίς απαραίτητα να χρειάζονται μεγάλες εγκαταστάσεις.

2.3.1 e-επιχειρείν & στρατηγικές ανάπτυξης

Το διαδίκτυο αποτελεί το δίκτυο των δικτύων (De, Mathew, Abraham, 2001). Κάθε μικρό δίκτυο στο internet, υποστηρίζεται από ανεξάρτητους οργανισμούς – δημόσιους ή ιδιωτικούς που συνδυάζονται με ένα κοινό σύστημα ανοιχτών δεδομένων TCP/IP. Μέσα στο διαδίκτυο υπάρχει ελεύθερη ροή μηνυμάτων από και προς οποιαδήποτε κατεύθυνση.

Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις η ροή πληροφοριών γινόταν μέσω διαπροσωπικής επικοινωνίας και συζητήσεων μέσω τηλεφώνου, επικοινωνίας μέσω fax, συναντήσεων, επικοινωνίας μέσω ταχυδρομείου κλπ. Η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω διαδικτύου γίνεται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με μηνύματα μέσα από την ιστοσελίδα, chat rooms (άμεση, γραπτή on-line επικοινωνία, μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων) και ποικίλους άλλους τρόπους. Μέσω της ροής πληροφοριών γίνεται ανταλλαγή ψηφιακών και μη προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (e-businesses) (Tetteh, Burn, 2001) ή εικονικές επιχειρήσεις, όπως αλλιώς ονομάζονται, είναι αυτές που εμπεριέχουν υποδομή εκτεταμένων δικτύων πληροφοριών, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και συναλλαγές με πελάτες και συνεργάτες, χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς. Η έννοια της εικονικής επιχείρησης είναι χαρακτηριστικό του όλου περιβάλλοντος. Επιφέρει την παγκοσμιοποίηση στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις συναλλαγές.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να ορισθεί ως η αγορά και πώληση πληροφοριών, προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω δικτύων υπολογιστών, με κυριότερο δίκτυο το Internet (Wen, Chen, Hwang, 2001). Επίσης, μπορεί να αποδοθεί πιο απλά ως η

ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών, αγαθών και υπηρεσιών (Mcgowan, Durkin, Alten,, Dongan, Nixon, Bhatt ,2001).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει υψηλή λειτουργικότητα και ένα νέο τρόπο προσέγγισης στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα (*Wen, Chen, Hwang, 2001*). Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναπτύσσεται διαρκώς εξαιτίας των πλεονεκτημάτων και της αξιοπιστίας που διαθέτει. Τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν εντοπίζονται κυρίως, στην προώθηση των προϊόντων, την εξυπηρέτηση των πελατών, στις σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες, τη διάθεση προϊόντων, όπως ακριβώς ορίζονται από τους πελάτες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αποτελεί πλέον, το αντίδοτο, αλλά μια επιτακτική ανάγκη για το σύγχρονο επιχειρηματικό τομέα. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ποιο μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου να ακολουθήσουν. Στο ζήτημα αυτό δεν υπάρχει εύκολη απάντηση. Κάθε εταιρεία χρειάζεται να αναπτύξει ένα μοντέλο που να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες της αγοράς στην οποία απευθύνεται, σύμφωνα με τη στρατηγική της (*Wen, Chen, Hwang, 2001*).

Το Εθνικό Ινστιτούτο Τυποποίησης & Τεχνολογίας (National Institute of Standards & Technology) των Η.Π.Α. προσδιορίζει τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού επιχειρείν, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- ✓ Συνδεδεμένα δίκτυα επικοινωνίας
- ✓ Υψηλής τεχνολογίας μέσα και εφαρμογές πληροφορικής από συστήματα πληροφοριών – software & hardware
- ✓ Καθορισμένες επιχειρησιακές συναλλαγές, ανταλλαγή δεδομένων και διαλειτουργικά τυποποιημένα συστήματα
- ✓ Ασφάλεια
- ✓ Κατάλληλες πρακτικές διοίκησης και ανάπτυξης κουλτούρας (Καρδάρas, Παπαθανασίου, 2000).

Σύμφωνα με τους Kalakota & Whinston (1996), οι κυριότερες δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι:

- i) η Διαφήμιση,

- ii) η Πώληση,
- iii) η Εξυπηρέτηση πελατών.

Επίσης, οι Cappel & Myersough (1996) ορίζουν πέντε διαφορετικούς τρόπους για την καλύτερη δυνατή χρήση του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις:

- α) γνώση της αγοράς,
- β) υποστήριξη πελατών,
- γ) πωλήσεις,
- δ) διαφήμιση και
- ε) υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληροφοριών.

Υπάρχουν δυο γενικές στρατηγικές σχεδιασμού και ανάπτυξης ιστοσελίδων (Wen, Chen, Hwang, 2001):

1. Η Στρατηγική Πληροφοριών & Επικοινωνίας
2. Η Στρατηγική on-line συναλλαγών.

Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, οι εταιρείες χρησιμοποιούν την τεχνολογία web ως συμπλήρωμα του παραδοσιακού marketing, παρέχοντας πρόσθετα πλεονεκτήματα στους πελάτες, για την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μαζί τους.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, η εταιρεία χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, ανεξαρτήτως κερδοφορίας. Η εταιρεία δραστηριοποιείται, παρέχοντας, μέσω της ιστοσελίδας που διαθέτει, πολλές πληροφορίες προς τους πελάτες της, κατά τρόπο που ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να μιμηθεί εύκολα.

Σε ένα web site (ιστοσελίδα), μπορεί να παρέχονται πληροφορίες για την εταιρεία και τις δραστηριότητές της, προσδίδοντας χαρακτηριστικά στοιχεία που δημιουργούν άριστες εντυπώσεις προς τους πελάτες (www.ford.com). Για τη μείωση κόστους συναλλαγών με τους πελάτες, μπορεί να σχεδιαστεί μια ιστοσελίδα, που να μειώνει το κόστος παραγωγής (www.microsoft.com). Μέσω της ιστοσελίδας, μπορούν, επίσης, να προωθούνται και να διαφημίζονται προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας (www.kodak.com). Τέλος, μπορεί να παρέχεται δωρεάν

πληροφοριακό υλικό ή πρόσβαση στο Internet (www.NYTimes.com). (Wen, Chen, Hwang, 2001).

Για στρατηγικές on-line συναλλαγών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσανατολίζονται περισσότερο στα εξής μοντέλα:

- Μοντέλο Διαμεσολάβησης. Οι ιστοσελίδες των διαμεσολαβητών, φέρνουν πελάτες – επιχειρήσεις σε επαφή, διευκολύνοντας τις συναλλαγές τους. Οι συναλλαγές μπορεί να υφίστανται, ανάμεσα σε επιχειρήσεις, μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, αλλά και μεταξύ καταναλωτών (www.eTrade.com).
- Μοντέλο Λιανικής Πώλησης. Σε αυτή την περίπτωση σχεδιάζεται μια ιστοσελίδα, για την πώληση προϊόντων αποκλειστικά για τελικούς καταναλωτές (www.eToys.com).
- Μοντέλο Mall. Μέσα από τα malls φιλοξενούνται on line μεγάλες αγορές (shopping. Yahoo.com).
- Μοντέλο Διαφήμισης. Είναι κυρίως ιστοσελίδες που περιλαμβάνουν διαφημιστικά μηνύματα, μέσω banners, όπως επίσης, chat rooms, forums, e-mail services (yahoo.com).
- Μοντέλο Συνδρομών. Για την προσπέλαση στις πληροφορίες που περιέχονται σε τέτοιου είδους ιστοσελίδες, χρειάζεται προεγγραφή (www.Quote.com).
- Μοντέλο Κοινότητας. Το μοντέλο αυτό εξαρτάται από την αφοσίωση των επισκεπτών. Στις ιστοσελίδες παρέχονται δώρα και προσφορές σε τακτικούς επισκέπτες, δημιουργώντας αίσθηση κοινότητας (www.familyRadio.com).
- Μοντέλο Κατασκευαστή. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο αναπτύσσονται ιστοσελίδες μέσα από τις οποίες διευκολύνονται οι συναλλαγές μεταξύ κατασκευαστή ενός προϊόντος και τελικού καταναλωτή, χωρίς ενδιάμεσους σταθμούς και κανάλια διάθεσης (www.micron.com).
- Μοντέλο Εξατομίκευσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο στην ιστοσελίδα εξατομικεύονται οι πληροφορίες σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε πελάτη (mynetscape.com). (Wen, Chen, Hwang, 2001).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, ιδιαίτερα σημαντικών για την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το

φάσμα δραστηριοτήτων περιλαμβάνει νέες προσεγγίσεις στην έρευνα αγοράς, την υποστήριξη των πωλήσεων, τη διανομή προϊόντων και τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000). Οι τρεις ευρύτερες κατηγορίες e-επιχειρησιακών μοντέλων είναι: B2B, B2C & C2C. (De, Mathew, Abraham, Tetteh, Burn, 2001):

Μοντέλο B2C: είναι το μοντέλο που έρχεται να αντικαταστήσει το παραδοσιακό μοντέλο πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών με πωλήσεις online (www.amazon.com). Αντικειμενικός στόχος για μια B2C επιχείρηση είναι η μείωση του κόστους συναλλαγών, ούτως ώστε να μειωθούν οι τιμές των προϊόντων \ υπηρεσιών και να γίνουν πιο ελκυστικές σε σχέση με το παραδοσιακό εμπόριο. Όμως, εύκολα μπορεί να εντοπιστεί η πολιτική αυτή από τους ανταγωνιστές. Απαιτείται, από κάθε εταιρεία, πολύ καλή εξυπηρέτηση πελατών, που μεταφράζεται σε 24X24 ώρες και 7X7 μέρες την εβδομάδα.

Προκειμένου να αυξήσουν την προσοχή των πελατών τους, μέσω αυτού του μοντέλου, οι e-επιχειρήσεις παρέχουν πολλές πληροφορίες για τις αγορές, προσπαθούν να απλοποιούν τις διαδικασίες αγοράς, να διασφαλίζουν τις συνθήκες αγοράς και γενικότερα να εντυπωσιάζουν τους πελάτες τους, δίνοντας κίνητρα για επανάληψη συναλλαγών και επισκέψεων στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Πρωταρχικός στόχος αποτελεί ουσιαστικά, ο επισκέπτης της ιστοσελίδας να γίνει πελάτης της εταιρείας.

Μοντέλο B2B: το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (www.vservers.com). Μπορεί να επεκταθεί περιγράφοντας τις συναλλαγές μέσα στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης, όπου διαφορετικά τμήματα, συναλλάσσονται ως οντότητες, με σχέση Business to Business. Μια προέκταση αυτού του μοντέλου αποτελεί η προσφορά ενός προϊόντος ή η παροχή μιας υπηρεσίας, από μια επιχείρηση σε μια άλλη, η οποία με τη σειρά της προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία στον τελικό αποδέκτη. Το μοντέλο αυτό, πολλές φορές αναφέρεται και ως Business2e-business.

Μοντέλο C2C: το μοντέλο αυτό επιδιώκει τη δημιουργία μιας κοινότητας καταναλωτών που έχουν όμοια ή κοινά ενδιαφέροντα. Η ιστοσελίδα παρέχει υπηρεσίες (επικοινωνία, συντονισμό, συνεργασία) που βοηθά την κοινότητα να λειτουργήσει σε μια ηλεκτρονική πραγματικότητα, χωρίς να υφίστανται διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της. Έχοντας πληροφορίες για τα

μέλη της κοινότητας, ο κάτοχος της ιστοσελίδας, έχει τη δυνατότητα να δώσει το πληροφοριακό υλικό για την κοινότητα σε άλλες εταιρείες, που ενδιαφέρονται για πωλήσεις. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα portals, την ηλεκτρονική δημοπρασία, ηλεκτρονικές αγορές(www.ebay.com).

2.3.2 Η εξέλιξη του e-επιχειρείν

Η σημαντικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου αντανακλάται σε μέγεθος και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών αγορών παγκοσμίως. Η αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου αναπτύσσεται ραγδαία (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000). Στην Ευρώπη, υπολογίζεται ότι από 6 δις εκατομμύρια δολάρια, που ήταν το 2000, να προσεγγίσει τα 250 δις εκατομμύρια το 2005. Στην Αμερική, εκτιμάται να προσεγγίσει το 2005 τα 291 δις εκατομμύρια δολάρια και παγκοσμίως τα 630 δις εκατομμύρια. Ηγέτης στην ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου θεωρείται η χώρα των Η.Π.Α., ενώ ακολουθούν με δυνατούς ρυθμούς, η Μ. Βρετανία, οι Σκανδιναβικές χώρες και ο Καναδάς.

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, εκπλήσσει και τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις. Το 1999 το US Government Working Group on E-Commerce, σημειώνει ότι: «λίγοι θα μπορούσαν να προβλέψουν την οικονομική αναγέννηση που υφίσταται...οι υπολογιστές που είναι συνδεδεμένοι με το διαδίκτυο είναι 56,2 εκατομμύρια. Το ηλεκτρονικό εμπόριο ενδέχεται να ξεπεράσει το 2001 το 1 τρις εκατομμύριο δολάρια» (Tetteh, Burn, 2001). Το Νοέμβριο του 2000 υπήρχαν σχεδόν 380 εκ. χρήστες του διαδικτύου παγκοσμίως. Τα 100 εκ. από αυτούς ήταν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το εμπόριο μέσω του διαδικτύου αναμένεται να αυξηθεί από 109 δις εκ. δολάρια, που είναι σήμερα, σε 1,3 τρις εκ. δολάρια το 2005, με 90% ανάπτυξη δραστηριοτήτων μεταξύ επιχειρήσεων (Mcgowan, Durkin, Alten,, Dongan, Nixon, 2001).

Από το U.S. Department of Commerce εκτιμάται ότι η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν προσεγγίζεται εκθετικά. Το 2002 η αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα διαπραγματεύονται μέσω του διαδικτύου θα ξεπερνά τα 300 δις δολάρια, ενώ το 2005, εκτιμάται το ποσό να φτάσει στο 1 τρις εκ. δολάρια. Αυτό αποτελεί και την πλέον αισιόδοξη πρόβλεψη στην ανάπτυξη του e-επιχειρείν. Είναι δύσκολο να προβλεφθεί, όμως, αν το

ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να σταθεί ισότιμα με το παραδοσιακό εμπόριο ή απλώς αποτελεί συμπλήρωμά του (*Bhatt 2001*).

Οι επιχειρηματικές κοινότητες, κυρίως στην Ευρώπη, προσδοκούν πολλά από την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις το γεγονός ότι μέσω του διαδικτύου παύουν να υφίστανται οι γεωγραφικοί περιορισμοί στις συναλλαγές, προσδίδοντας σημαντική ευκαιρία για ανάπτυξη. Ακόμα και οι κυβερνήσεις, με διάφορα προγράμματα ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσω του διαδικτύου να αυξήσουν όσο γίνεται περισσότερο την ανταγωνιστικότητά τους. Προβλέπεται στο μέλλον, το διαδίκτυο να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας (*Mcgowan, Durkin, Alten,, Dongan, Nixon,2001*).

Σύμφωνα με έρευνα του Lin (1997), το 93% των πιο ισχυρών επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., παρουσιάζουν στις ιστοσελίδες τους, στο Internet, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, ενώ το 26% από αυτές παρέχουν κάποιου είδους συναλλαγές με πελάτες. Σύμφωνα με έρευνα των Palmer & Griffith (1998), παρατηρήθηκε ότι μέσω του Web site (ιστοσελίδες) αυξήθηκαν οι συναλλαγές εταιρειών, αφού μεγάλωσε η αγορά διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, ανανεώθηκαν οι δραστηριότητες του marketing, όσον αφορά την προώθηση, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη πελατών. (*Wen, Chen, Hwang, 2001*)

Όσο πιο πολύ χρησιμοποιούνται οι εφαρμογές ηλεκτρονικού τύπου επικοινωνίας, τόσο, περισσότερο διαπιστώνεται η χρησιμότητά τους. Η συνεισφορά του διαδικτύου στην ικανοποίηση των πελατών, αναμένεται να συνειδητοποιηθεί περισσότερο, όσο επεκτείνεται η επένδυση προς το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά την ανάπτυξη στρατηγικών ηλεκτρονικού εμπορίου στο μέλλον:

Υψηλή Τρέχουσα χρήση	
<input type="checkbox"/> Καμιά Εφαρμογή	<input type="checkbox"/> Παράδοση στον Κατάλληλο χρόνο <input type="checkbox"/> Πληροφόρηση για τα προϊόντα & τις υπηρεσίες

<ul style="list-style-type: none"> □ Παροχή εκπαίδευσης πελατών στη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου □ Υποστήριξη αυτόματων πληρωμών 	<ul style="list-style-type: none"> □ Παροχή υποστήριξης πελατών □ Ανάπτυξη IT σε προϊόντα & υπηρεσίες □ Καθορισμός τμημάτων αγοράς □ Υποστήριξη πελατών □ Εμπλοκή πελατών στο σχεδιασμό προϊόντων □ Διαχείριση παραπόνων πελατών □ Υποστήριξη αυτόματων παραγγελιών
---	--

Υψηλή Μελλοντική χρήση

2.2 Πίνακας Στρατηγικών ανάπτυξης Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, δεν υπάρχουν εφαρμογές στο διαδίκτυο που να έχουν αναπτυχθεί ευρέως και να έχουν χαμηλή μελλοντική συνεισφορά-χρήση. Υπάρχουν όμως, δύο που αναπτύσσονται διαρκώς και θα συνεχίσουν να αποτελούν μέρος των στρατηγικών των εταιρειών, καθορίζοντας σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των πελατών. Οι εφαρμογές αυτές αφορούν, όπως εύκολα διαπιστώνεται, την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της ακρίβειας στην παράδοση προϊόντων, καθώς και την πληροφόρηση για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επίσης, στον πίνακα φανερώνεται, ότι οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται ολοένα και περισσότερο στην ανάπτυξη εφαρμογών για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000).

2.2.3 Η ανάπτυξη του e-επιχειρείν στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Οι περισσότερες εφαρμογές που αναπτύσσονται μέσω Internet, από Ελληνικές εταιρείες είναι:

- Διανομή προϊόντων on-line
- Παροχή πληροφοριών στους πελάτες για τα προϊόντα
- Ανάπτυξη τεχνολογίας πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες
- Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου για τον καθορισμό διαφορετικών τμημάτων αγοράς
- Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου για την εμπλοκή των πελατών στο σχεδιασμό και την τροποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών

- Διαχείριση παραπόνων πελατών
- Εκπαίδευση πελατών για τη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου
- Υποστήριξη αυτόματων πληρωμών
- Αυτόματη παραγγελιοληψία από τους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σε μεγάλη έκταση, πέρα και από την παροχή πρόσθετης πληροφόρησης στους πελάτες, προκειμένου να διασφαλίσουν διανομή προϊόντων και υπηρεσιών με ακρίβεια.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000), διαφαίνεται μια σχετική καθυστέρηση στη συνειδητοποίηση από τις εταιρείες για τη χρησιμότητα του διαδικτύου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι ελληνικές εταιρείες αναπτύσσουν εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, ως επί το πλείστον, για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων τους. Οι εφαρμογές αυτές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βοηθούν τους πελάτες τους και να διαχειρίζονται αποδοτικά το εγχείρημά τους αυτό.

Μεγάλο, επίσης, είναι και το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που εισάγουν προϊόντα και υπηρεσίες της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριών. Από την άλλη μεριά η αυτόματη πληρωμή και η παραγγελιοληψία δεν είναι από τις άμεσες προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα προτιμούν να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους με προσωπική επικοινωνία. Ούτε, βέβαια, και οι πελάτες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας, είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τη νέα τεχνολογία. Τέλος, οι ελληνικές εταιρείες δε θεωρούν αναγκαία την ανάπτυξη εξελιγμένων μορφών ηλεκτρονικού εμπορίου.

2.3.4 Προϋποθέσεις για την καλύτερη ανάπτυξη e-επιχειρείν

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ορίζουν την ικανοποίηση των πελατών, ως τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους, πέρα από τις προσδοκίες τους. Το περιβάλλον που χρειάζεται για την ανάπτυξη ικανοποίησης πελατών αντανακλάται σε στρατηγικές διαστάσεις όπως:

- ◆ Ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας, έτσι ώστε να υποκινούνται οι εργαζόμενοι για την καλύτερη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες τους
- ◆ Δυναμική ηγεσία, υποστήριξη και δέσμευση της διοίκησης σε κάθε προσπάθεια
- ◆ Αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες
- ◆ Ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών. (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000).

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών τους είναι:

- ⇒ Η ασφάλεια των δεδομένων
- ⇒ Η αξιοπιστία
- ⇒ Η λειτουργικότητα των συστημάτων
- ⇒ Η απόδοση της επένδυσης
- ⇒ Η προβληματική προσπέλαση στις εφαρμογές
- ⇒ Η έλλειψη τεχνογνωσίας
- ⇒ Η έλλειψη πεποίθησης πελατών
- ⇒ Η έλλειψη γνώσης των απαιτήσεων των πελατών
- ⇒ Η έλλειψη πεποίθησης εργαζομένων. (Καρδάρης, Παπαθανασίου, 2000).

Επίσης, ένα από τα αδύνατα σημεία του διαδικτύου είναι ότι δεν μπορεί να αναπαράγει και τις πέντε αισθήσεις, παρά μόνο την όραση και την ακοή. Ο περιορισμός αυτός εμποδίζει μερικά είδη προϊόντων και υπηρεσιών να διανεμηθούν μέσω διαδικτύου (Phau, Poon, 2000). Ο Stern (1995), προτείνει ότι τα προϊόντα που χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματα των πολυμέσων και του World Wide Web, αποτελούν τα καταλληλότερα για προώθηση και πώληση μέσω διαδικτύου.

Για να πετύχουν οι πωλήσεις μέσω του διαδικτύου, χρειάζεται σύμφωνα με τον Resnick (1995), η διαδικασία αυτή να θεωρείται σημαντική, αξιόπιστη και ταυτόχρονα διασκεδαστική, ώστε οι πελάτες να προσελκύονται ευκολότερα. Επίσης, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών παίζει σημαντικό

ρόλο στην αγορά του διαδικτύου. Ο Peterson (1997), προτείνει την κατηγοριοποίηση των προϊόντων σε τρεις διαστάσεις:

- ☞ *Κόστος και συχνότητα αγοράς προϊόντος*: τα προϊόντα ποικίλουν, από χαμηλού κόστους, συχνά αγοραζόμενα, έως και υψηλού κόστους σπάνια αγοραζόμενα. Όταν η συναλλαγή απαιτεί φυσική διανομή, όσο πιο συχνή είναι η συναλλαγή και όσο πιο χαμηλό κόστος έχει, τόσο λιγότερη πιθανότητα έχει να ταιριάξει αποτελεσματικά, κάτω από συνθήκες διαδικτύου.
- ☞ *Αξία κτήσης του*: τα αγαθά ποικίλουν σε σχέση με την αξία που προσδίδουν, αν είναι υλικά αγαθά ή άυλα-σχετιζόμενα με υπηρεσίες. Όσο πιο άυλα είναι τα αγαθά στη διατιθέμενη αξία τους, τόσο πιο εύκολα και απλά μπορούν να διατεθούν μέσω του διαδικτύου.
- ☞ *Βαθμός διαφοροποίησης από άλλα παρόμοιου τύπου προϊόντα*: η διάσταση αυτή αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία μια εταιρεία μπορεί να αναπτύξει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, μέσω της διαφοροποίησής της από την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων μέσω διαδικτύου.

Επίσης, έρευνες (Phau, Poon, 2000), έχουν δείξει ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τους πελάτες, όσον αφορά την επιλογή αγοράς ενός προϊόντος, από ένα κατάστημα ή μέσω διαδικτύου. Μερικοί από αυτούς είναι:

- Κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες
- Δημογραφικοί παράγοντες
- Παράγοντας ανάληψης κινδύνου
- Ο τύπος του προϊόντος
- Οι μέθοδοι διανομής
- Παράγοντας Αντιπαράστασης και ελέγχου επαφής
- Η φήμη της εταιρείας
- Η παρεχόμενη εγγύηση επιστροφής χρημάτων.

Για την καλύτερη δυνατή υιοθέτηση εφαρμογών του διαδικτύου, από μια επιχείρηση, χρειάζεται τα εμπλεκόμενα άτομα να ευαισθητοποιούνται σε τέτοιου είδους θέματα, γνωρίζοντας καλά τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες που προσφέρουν. Η επένδυση στο διαδίκτυο απαιτεί δέσμευση κεφαλαίου και ανθρώπινων πόρων, προσφέροντας όμως, μεγάλη προστιθέμενη αξία στις σχέσεις της εταιρείας με τον πελάτη. (*Mcgowan, Durkin, Alten, Dongan, Nixon, 2001*).

Βασικά χαρακτηριστικά για μια αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης ηλεκτρονικών επιχειρήσεων αποτελούν (*Tetteh, Burn, 2001*):

- ✓ Καθορισμός κατάλληλου e-επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- ✓ Ανάπτυξη υποδομής για e-επιχείρησης
- ✓ Εγκατάσταση δικτύου
- ✓ Χρησιμοποίηση υποδομής για την ανάπτυξη διαδικασιών ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες
- ✓ Συνεχώς αναπροσδιορισμός και βελτιώσεις της υποδομής, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς.

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών επιχειρήσεων αποτελεί η επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου. Το μοντέλο αντιπροσωπεύει το δυναμικό προφίλ της επιχείρησης σε όρους οράματος, στόχων, προσανατολισμού ηλεκτρονικής αγοράς, σχέσεις με άλλους ανταγωνιστές και συνεργάτες.

Πέντε χαρακτηριστικά από το περιβάλλον των επιχειρήσεων συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης:

1. Μέγεθος και Αξία κεφαλαίων / πόρων
2. Κάλυψη της αγοράς και Μείγμα προϊόντος
3. Ενέργειες και Διαδικασίες
4. Εσωτερικές και Εξωτερικές σχέσεις
5. Διαφοροποίηση και προσαρμογή σε κάθε περιβάλλον.

Τα χαρακτηριστικά αυτά διευκολύνουν την ομαλή προσέγγιση της ευρύτερης αγοράς, κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Υποβοηθούν, διαφοροποιούν και ολοκληρώνουν τις ενέργειες που απαιτούνται, επιτυγχάνοντας καλύτερη διαχείριση σχέσεων (*Tetteh, Burn, 2001*).

2.3.5 Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του e-επιχειρείν

Ένας από τους πιο δημοφιλείς τύπους της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριών είναι το World Wide Web (*Zsidisin, Jun, Adams, 2000*). Αποτελεί το καλύτερο σύστημα αποθήκευσης, που συνδέει μέσω υπολογιστών, συστήματα αρχείων, σε όλο τον κόσμο. Το Web αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο αλληλεπίδρασης με σχετική αποδοτικότητα, μέσω του οποίου επιχειρήσεις και πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν.

Επιπλέον, μέσω των ιστοσελίδων στο διαδίκτυο, που αποτελούν ένα από τα σύγχρονα μέσα marketing και πωλήσεων για μια εταιρεία, αναπτύσσεται μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης της εταιρείας από τους ανταγωνιστές της. Κατανοώντας τις επιδράσεις του διαδικτύου στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών για μια εταιρεία, αποτελεί ένα πρώτο βήμα στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Το διαδίκτυο αποτελεί δυναμικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις προσδίδοντας επιρροή, δυνατότητα νέων και πολλαπλών επιλογών και ευκαιριών για τους πελάτες (*Mcgowan, Durkin, Alten, Dongan, Nixon, 2001*). Η γνώση για την αποτελεσματική χρήση του, συνδέεται άμεσα με την παρεχόμενη από αυτό αξία.

Σύμφωνα με έρευνα, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις για το διαδίκτυο και εκτιμάται πολύ η σπουδαιότητά του. Οι περιοχές επίδρασης του διαδικτύου στις επιχειρήσεις είναι:

- Συλλογή και ποσότητα πληροφοριών
- χαμηλό κόστος επικοινωνίας,
- επέκταση αγοράς,
- οργάνωση και διοίκηση μέσω σχέσεων,
- προώθηση και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης,

- ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο, στις μέρες μας, την αξία του e-επιχειρείν, σε γενικό επιχειρησιακό επίπεδο. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας, μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν, σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα που αυτό προσφέρει.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη εφαρμογών μέσω δικτύου για μια επιχείρηση είναι (Zsidisin, Jun, Adams, Christiaanse & Kumar, 2000, Wen, Chen, Hwang, 2001):

- * Οι εταιρείες απαλλάσσονται από φυσικούς και χρονικούς περιορισμούς (εγκαταστάσεις με τεράστια αποθέματα, για παράδειγμα)
- * Επέκταση της αγοράς σε παγκόσμια κλίμακα. Δεν υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί στην ανάπτυξη κάθε μορφής δραστηριότητας
- * Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
- * Μείωση των λειτουργικών δαπανών και άλλων εξόδων παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών
- * Μείωση του μεγάλου αριθμού για το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών
- * Μεγαλύτερη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών
- * Αυτοματοποίηση διαδικασιών συναλλαγών
- * Μείωση του συνολικού κόστους, μέσω της νέας τεχνολογίας δικτύων
- * Έγκαιρη πληροφόρηση προς τους πελάτες
- * Μείωση του χρόνου συναλλαγών με τους πελάτες και ενεργός συμμετοχή τους στις συναλλαγές. Οι πελάτες μπορούν να καθορίσουν επακριβώς τι ζητούν και να το λάβουν όποτε αυτοί θελήσουν
- * Καλύτερη και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών
- * Ανάπτυξη καλύτερων και περισσότερο επικοινωνιακών σχέσεων με τους πελάτες
- * Παροχή υπηρεσιών και προσφορά προϊόντων στα επιθυμητά για τον πελάτη μέτρα
- * Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- * Βελτίωση της συνολικής παρεχόμενης ποιότητας προς τους πελάτες.

Με βάση το μείγμα Marketing τα πλεονεκτήματα ανάπτυξης ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Bhatt, 2001):

Προϊόν

- * Μέσω του διαδικτύου παρέχεται η δυνατότητα τροποποίησης προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε να προσφέρονται στα επιθυμητά προς τον πελάτη μέτρα
- * Ενισχύεται η παροχή προσφερόμενων προϊόντων μέσω συμπληρωματικής πληροφόρησης για αυτά
- * Διευκολύνεται περισσότερο η ανταπόκριση προς τον πελάτη.

Τόπος

- * Προσφέρεται το πλεονέκτημα τόπου και χρόνου, αφού υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες από τον πελάτη όποτε αυτός θελήσει. Αυτόματα μπορεί να γίνει η εγγραφή και διανομή ψηφιακών προϊόντων
- * Ελαχιστοποιούνται οι διαδικασίες μέσω αυτοματοποίησης της επικοινωνίας.

Τιμή

- * Προσφέρεται εξατομίκευση στη διαχείριση τιμολόγησης για κάθε πελάτη. Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα μέσω δικτύου, να επιτύχει την καλύτερη τιμή που αντιπροσωπεύει τις συναλλαγές με μια εταιρεία
- * Διαφοροποίηση στην τιμή επιτυγχάνεται μέσω του τρόπου παροχής προϊόντων και υπηρεσιών.
- * Μέσω του διαδικτύου, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα άμεσης σύγκρισης τιμών για προϊόντα και υπηρεσίες από διάφορες εταιρείες χωρίς κόπο και έξοδα.

Προώθηση

- * Επιτυγχάνεται πολλαπλή προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, από Banners, Search Engines κλπ
- * Οι πληροφορίες μπορούν, εύκολα και άμεσα, να φτάσουν στον πελάτη
- * Χρησιμοποιούνται τεχνολογίες πολυμέσων με video και γραφικά που εντυπωσιάζουν τον πελάτη

- * Μια εταιρεία μπορεί να προβάλλει προϊόντα και υπηρεσίες, προσφορές, εκπτώσεις, να οδηγήσει σε άλλες ιστοσελίδες, εξυπηρετώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πελάτες της
- * Οι πελάτες είναι πρόθυμοι να παρέχουν πληροφορίες σε μια επιχείρηση, αν γνωρίζουν ότι δε θα διατεθούν εσφαλμένα
- * Μια εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί με κατάλληλο τρόπο τις πληροφορίες που συλλέγονται από τους πελάτες της και να αναπτύξει σταθερές και άριστες σχέσεις, προωθώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει
- * Εύκολα, μπορεί μια εταιρεία να έχει ανατροφοδότηση από τους πελάτες της, μέσω της ιστοσελίδας της. Έτσι, αποκαλύπτονται εύκολα οι περιοχές βελτίωσης στις προσφερόμενες υπηρεσίες
- * Ανάμεσα στην εταιρεία και τους πελάτες της είναι μόνο η ιστοσελίδα.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, μέσω του διαδικτύου, δεν αποτελεί μια απλή επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά μια ευρύτερη αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, στις μέρες μας. Δημιουργούνται νέα επιχειρησιακά μοντέλα, ενώ μετατρέπονται και αλλάζουν τα παραδοσιακά.

Στα έξι χρόνια ραγδαίας ανάπτυξης του ηλεκτρονικού επιχειρείν, υπάρχουν επιτυχίες και αποτυχίες στις διάφορες προσπάθειες των επιχειρήσεων. Τα έξι αυτά χρόνια δεν είναι αρκετά για τη συλλογή πληροφοριών και στοιχείων, έτσι ώστε να υπολογιστούν αξιόπιστα γενικά συμπεράσματα.

Οι επιχειρήσεις και οι συνθήκες της αγοράς, στη σύγχρονη κοινωνία του διαδικτύου εξελίσσονται ραγδαία, όμως μπορούν να εξετασθούν και να ανακαλυφθούν στοιχεία με τα ήδη υπάρχοντα εργαλεία και μεθόδους (*De, Mathew, Abraham, 2001*).

Κεφάλαιο



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΡΕΥΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η «Ασυνήθιστες Συσκευές & Εφαρμογές» (*Διακριτικός Τίτλος: Virtual Services*) είναι ανώνυμη εταιρία συμμετοχών. Στελεχώνεται κυρίως από αναλυτές στους τομείς της τεχνολογίας, των οικονομικών και του μάρκετινγκ. Από τα πρώτα της βήματα έχει μία αφοσιωμένη, στο όραμά της, ομάδα. Αυτό είναι και από τα κυριότερα στοιχεία μεταξύ των παραγόντων που εξασφαλίζουν την επιτυχία της κατά τη χρονική στιγμή που το ηλεκτρονικό επιχειρείν βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο, μεν, αλλά με υψηλότερες προοπτικές ανάπτυξης.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία αποτελεί το γεγονός ότι συγκροτήθηκε από άτομα που πρωτοστάτησαν στο χώρο του internet, όταν αυτό βρισκόταν ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης. Η ιδιότητά τους αυτή, τους δίνει το συγκριτικό πλεονέκτημα γνώσης της αγοράς, των τάσεων και των προοπτικών ανάπτυξής της. Πιο συγκεκριμένα, ο κος Μακρίδης (ιδρυτής, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος) κατά το διάστημα που διηύθυνε το

Acropolis Net συμμετείχε, ως ιδρυτικό μέλος, σε όλες τις Συμβουλευτικές Επιτροπές και Όργανα που λειτουργούσαν υπό την αιγίδα της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Μέρος του έργου των ομάδων αυτών είναι η έναρξη λειτουργίας του Athens Internet Exchange, η ίδρυση του SafeNet, η ομάδα επεξεργασίας του Κανονισμού Λειτουργίας του ληξιαρχείου ονομάτων .gr, κ.λπ

Η Virtual Services είναι μια νέα, πρωτοποριακή εταιρία παροχής υπηρεσιών μέσω Internet (www.vservers.gr). Όραμά της είναι να καθιερωθεί ως ηγέτιδα εταιρία στην ανάπτυξη εφαρμογών μέσω δικτύου. Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρίας βασίζεται στην έρευνα και την ποιότητα. Αποστολή της είναι η συνεχής διεύρυνση της πελατειακής της βάσης μέσω υψηλής ποιότητας στρατηγικών συνεργασιών και εξασφάλιση τεχνολογικών πρωτοποριακών προϊόντων προς τους πελάτες προκειμένου να τους παρέχει τις πλέον ευέλικτες και αποδοτικές λύσεις.

Η στρατηγική της Virtual Services για τα τρία πρώτα έτη είναι να δραστηριοποιηθεί στην αγορά των ΜικροΜεσαίων Επιχειρήσεων [Εταιρείες παροχής υπηρεσιών συνδέσεων στο διαδίκτυο-Corporate ISPs & Portals κυρίως αλλά και Small & Medium Enterprises (SME)], αξιοποιώντας και αναπτύσσοντας την υφιστάμενη βάση πελατών και την τεχνολογία, προσφέροντας ένα μοναδικό σύνολο αξίας, με γνώμονα την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και την ολική εξυπηρέτηση του πελάτη. Επιπλέον, στοχεύει να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών της, εξασφαλίζοντας ότι οι υπηρεσίες που θα προσφέρει θα είναι ιδιαίτερα υψηλών προδιαγραφών (Service Level Guarantees). Για τον λόγο αυτό υιοθετούνται εξ' αρχής διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την πιστοποίηση της εταιρίας κατά ISO 9000 το πρώτο 18μηνο της λειτουργίας της. Όσο αφορά τις σχέσεις με τους συνεργάτες, στρατηγικό στόχο αποτελεί η ανάπτυξη σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας και ο συνδυασμός πόρων για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες.

Η Virtual Services, έχει ήδη αναπτύξει εμπορική δραστηριότητα εξυπηρετώντας περισσότερους από 300 πελάτες, με τρία βασικά πακέτα προσφορών. Η εταιρία διαχειρίζεται και αναπτύσσει εφαρμογές

πληροφορικής και τις παρέχει στους πελάτες της υπό την μορφή ενοικιαζόμενων υπηρεσιών μέσω του Internet. Οι εταιρείες-πελάτες ωφελούνται από αυτό το μοντέλο σε: Χρήμα, χρόνο, μειωμένο ρίσκο, απόδοση της επένδυσης, έξοδα συντήρησης κ.λπ. Μια κλασσική υπηρεσία που προσφέρεται προς τους πελάτες είναι η φιλοξενία (Hosting) των σελίδων τους και πιο συγκεκριμένα: κατοχύρωση, φιλοξενία και εξυπηρέτηση της δικτυακής ονομασίας (Domain Name), του δικτυακού τόπου (Web Site) και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail service) εταιρειών, οργανισμών και ιδιωτών. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου E-commerce (B2C): Πωλήσεις μέσα από τα sites των πελατών (προσθήκη, αφαίρεση αλλαγή προϊόντων, clearance πιστωτικών καρτών, στατιστικά κλπ).

Η Virtual Services, σύντομα, θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της, αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες προς τους πελάτες της και διευρύνοντας το δίκτυο των μεταπωλητών της τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κύπρο (Συνέντευξη με Διευθύνοντα Σύμβουλο).

3.1.2 Περιγραφή Συστήματος Εξυπηρέτησης Πελατών

Η διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών που ακολουθείται από τη Virtual Services, παρουσιάζεται στο διάγραμμα ροής (Σχήμα 3.1), που ακολουθεί. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, ένας πελάτης μπορεί, να προσεγγίσει την εταιρεία, μέσω, κυρίως, τηλεφώνου, ηλεκτρονικής επιστολής (e-mail) και fax. Σπάνια, οι πελάτες επισκέπτονται την εταιρεία, προκειμένου να λάβουν πληροφορίες ή να υποβάλουν αίτηση εγγραφής συνδρομητή στις υπηρεσίες της Virtual Services.

Αφού δοθούν στον πελάτη όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και τα στοιχεία που χρειάζεται για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις δυνατότητές τους, αναμένεται η υποβολή της σχετικής αίτησης. Πληροφοριακό υλικό δίδεται στον πελάτη, με όποιο τρόπο αυτός επιθυμεί. Το προσωπικό εξυπηρέτησης της εταιρείας προσπαθεί να εξυπηρετήσει άμεσα κάθε πελάτη (Προσωπική Παρατήρηση). Έχει την ευθύνη να παρέχει πληροφορίες και στοιχεία, να αποστέλλει αιτήσεις και άλλο

έντυπο ή ηλεκτρονικό πληροφοριακό υλικό προς τους πελάτες, καθώς επίσης και να προωθεί τα τεχνικά προβλήματα στο αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας.

Μετά την υποβολή αίτησης εγγραφής συνδρομητή στις υπηρεσίες της *Virtual Services*, γίνεται σχετική επεξεργασία και έλεγχος των στοιχείων, για διαπίστωση της πληρότητας και εγκυρότητάς τους. Κατόπιν προωθούνται όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου, να αρχίσει η διαδικασία ενεργοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τα στοιχεία που έχει δώσει ο πελάτης.

Συγκεκριμένα, ενημερώνεται ο πελάτης για τη διαδικασία που ακολουθείται, προκειμένου, να ενεργοποιηθούν οι υπηρεσίες του. Επίσης, δίδονται οι κατάλληλες οδηγίες, προκειμένου, να συμμετέχει στη διαδικασία ενεργοποίησης των υπηρεσιών (για παράδειγμα, αποστολή συμβολαίων στο *I.T.E.* για την κατοχύρωση του ονόματος της ιστοσελίδας, για υπηρεσίες *Dedicated Servers*, τι απαραίτητος εξοπλισμός απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών αυτών). Υποβάλλεται το σχετικό χρονοδιάγραμμα ενεργοποίησης των υπηρεσιών, στο αρμόδιο τεχνικό τμήμα και στο τμήμα εξυπηρέτησης, προκειμένου, να υπάρχει πλήρης ενημέρωση για τα στάδια ενεργοποίησης υπηρεσιών.

Όσον αφορά τις υπηρεσίες φιλοξενίας σελίδων στο *Internet*, υποβάλλονται οι σχετικές αιτήσεις στους οργανισμούς κατοχύρωσης ονομάτων (*Ίδρυμα Τεχνολογίας Έρευνας – Κρήτη, Register.com*), σύμφωνα με τα στοιχεία των πελατών. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο ίδιος ο πελάτης, έχει τη δυνατότητα δωρεάν κατοχύρωσης ονόματος μιας ιστοσελίδας, μέσα από το site www.vservers.gr της εταιρείας. όσον αφορά τις υπόλοιπες υπηρεσίες (*Dedicated Servers, Collocation Services*), εφόσον ολοκληρωθούν οι τελικές συμφωνίες και υπάρχει ο απαραίτητος εξοπλισμός από τους πελάτες, δρομολογείται, άμεσα από το τεχνικό τμήμα η ενεργοποίησή τους.

Το τεχνικό τμήμα της εταιρείας, μετά την κατοχύρωση του ονόματος και αφού ενημερωθεί ο πελάτης, μέσα σε λίγες ώρες, ενεργοποιεί όλες τις υπηρεσίες που περιέχονται στο πακέτο φιλοξενίας (ή ηλεκτρονικού εμπορίου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) που έχει επιλέξει. Το τεχνικό

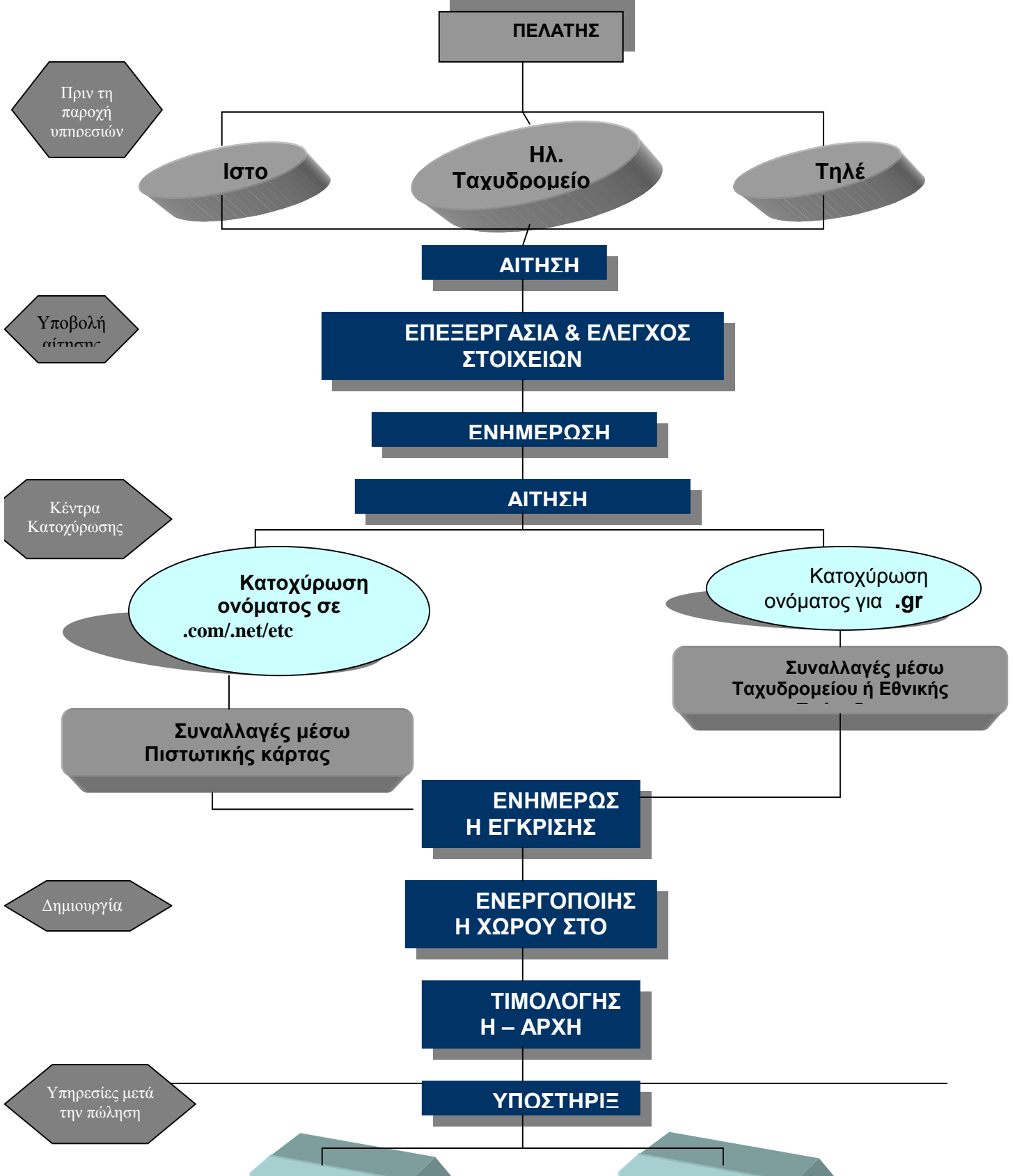
τμήμα ενημερώνει σχετικά τον πελάτη και του παρέχει τους απαραίτητους κωδικούς πρόσβασης, καθώς επίσης και στοιχεία για την τεχνική κάλυψη των υπηρεσιών που λαμβάνει.

Από τη στιγμή ενεργοποίησης των υπηρεσιών, αρχίζει η τιμολόγηση τους. Ενημερώνεται για την ενεργοποίηση το τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας, προκειμένου να προβεί στις σχετικές χρεώσεις λογαριασμών του πελάτη.

Τα συμβόλαια που υπογράφονται με τους πελάτες, είναι συνήθως ετήσια. Παρέχεται για όλες τις υπηρεσίες της εταιρείας εγγύηση ποιότητας παροχής υπηρεσιών, τριάντα ημερών, με επιστροφή χρημάτων. Οι πελάτες είναι υποχρεωμένοι να προκαταβάλλουν το ποσό χρέωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρέχεται η δυνατότητα εξόφλησης, με ποικίλους τρόπους και μέσα (από Τράπεζα, με μετρητά, με επιταγές, με χρέωση πιστωτικής κάρτας, ετήσιο διακανονισμό, μηνιαίο διακανονισμό, εξαμηνιαίο διακανονισμό).

Στη συνέχεια παρέχεται οποιαδήποτε πληροφόρηση και εξυπηρέτηση επιθυμείται από τον πελάτη. Με βάση τις υπηρεσίες που έχει, από τα τμήματα, εξυπηρέτησης και τεχνικής υποστήριξης. Για όλες τις αλλαγές, το τμήμα εξυπηρέτησης είναι υπεύθυνο να προβεί σε σχετική ενημέρωση του πελάτη, ανά πάσα στιγμή και με οποιοδήποτε μέσο.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

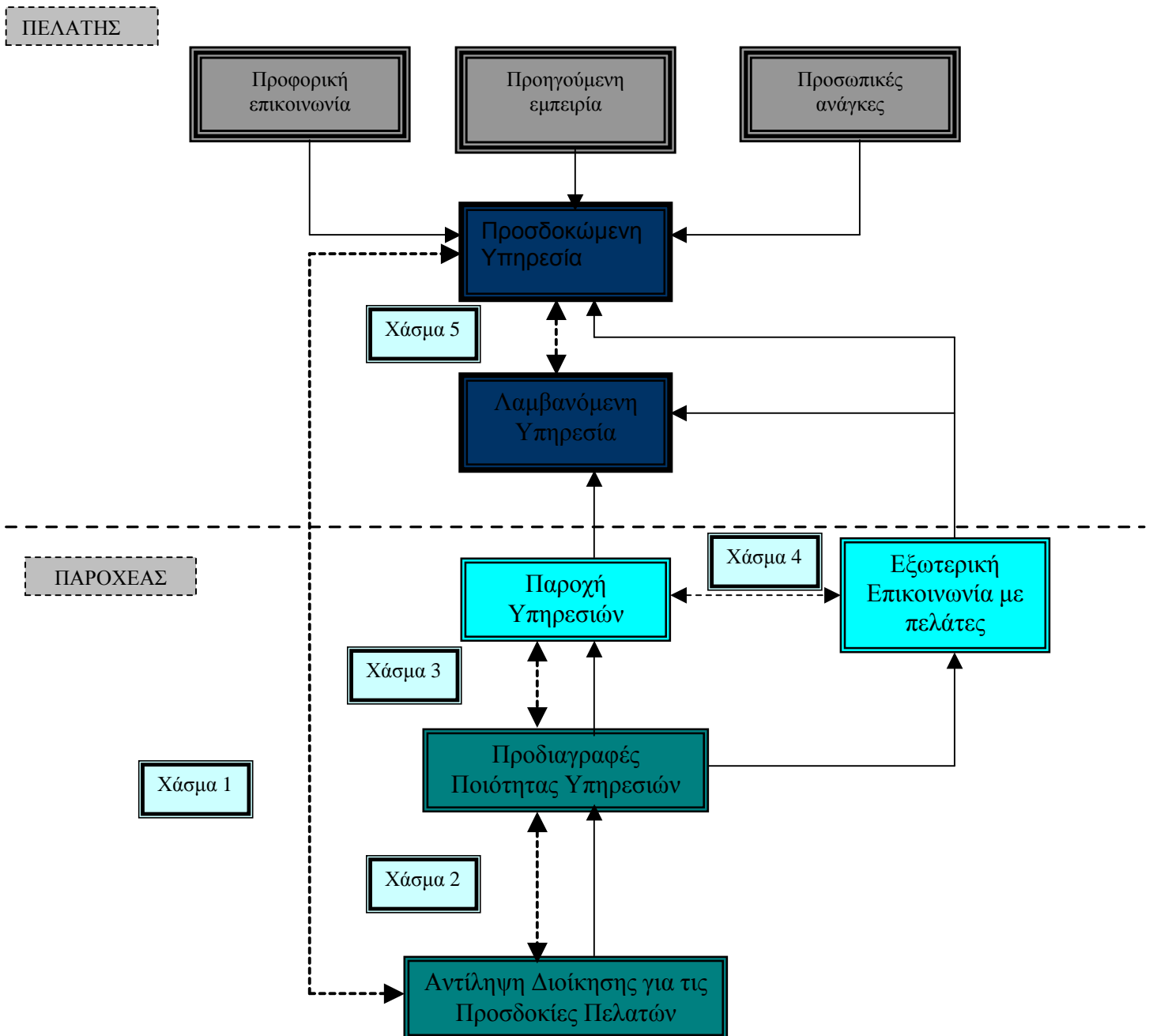


Σχήμα 3.1 Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Εξυπηρέτησης Πελατών *Virtual Services*
3.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΕΥΝΑΣ - SERVQUAL MODEL

Οι κύριες αιτίες που δημιουργούν προβλήματα σε ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες ατελειών ή χασμάτων (*Gaps*, κατά τη λειτουργία και ανάπτυξη του συστήματος αυτού. Για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας χρειάζεται αυτά τα χάσματα να κλείσουν.

Το εργαλείο έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι το μοντέλο **SERVQUAL**, με τα ερωτηματολόγια και τις μεθόδους μέτρησης, όπως παρουσιάζονται από τους *Parasuraman, Zeithaml & Berry* στο βιβλίο “*Delivering Quality Service*” (*The Free Press, 1990*). Το μοντέλο αυτό ακολουθεί μια λογική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Σχήμα 3.2).

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Σχήμα 3.2 ServQual Model (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990)

Χάσμα 1:

Το πρώτο χάσμα εμφανίζεται συνήθως, ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τις αντιλήψεις της διοίκησης της εταιρείας, σχετικά με αυτές τις προσδοκίες. Υπάρχει διάσταση ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στην κατανόηση τους από την πλευρά της επιχείρησης. Οι πελάτες μπορεί να δίνουν διαφορετική προτεραιότητα σε ορισμένα θέματα, ενώ η διοίκηση να εστιάζεται προς μια άλλη κατεύθυνση.

Χάσμα 2:

Χάσμα, επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί, ανάμεσα στις αντιλήψεις της διοίκησης της εταιρείας και στον καθορισμό των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών. Η διοίκηση μπορεί να γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Χρειάζεται να υπάρχουν προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών, τέτοιες, που να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές προσδοκίες των πελατών.

Χάσμα 3:

Διάσταση μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών και στη δυνατότητα εφαρμογής τους κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, στην εταιρεία. Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει το πρόβλημα ότι ενώ έχουν τεθεί οι προδιαγραφές, οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να τις καλύψουν. Η θεωρία, δηλαδή, απέχει πολύ από την πράξη.

Κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών, μπορούν να υπάρξουν λάθη, παρεξηγήσεις, στις συναλλαγές μεταξύ προσωπικού επαφής και πελατών. Μπορεί να υπάρξει διάσταση απόψεων, τρόπου συμπεριφοράς και διάθεσης. Επίσης, μπορεί να μην γνωρίζουν κάποια κοινή γλώσσα, με αποτέλεσμα την έλλειψη επικοινωνίας και συνεννόησης. Η ποιότητα υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα όταν αυτοί που παρέχουν την υπηρεσία δε θέλουν ή δεν είναι ικανοί να παρέχουν την απαιτούμενη εξυπηρέτηση, σύμφωνα με τις καθιερωμένες προδιαγραφές.

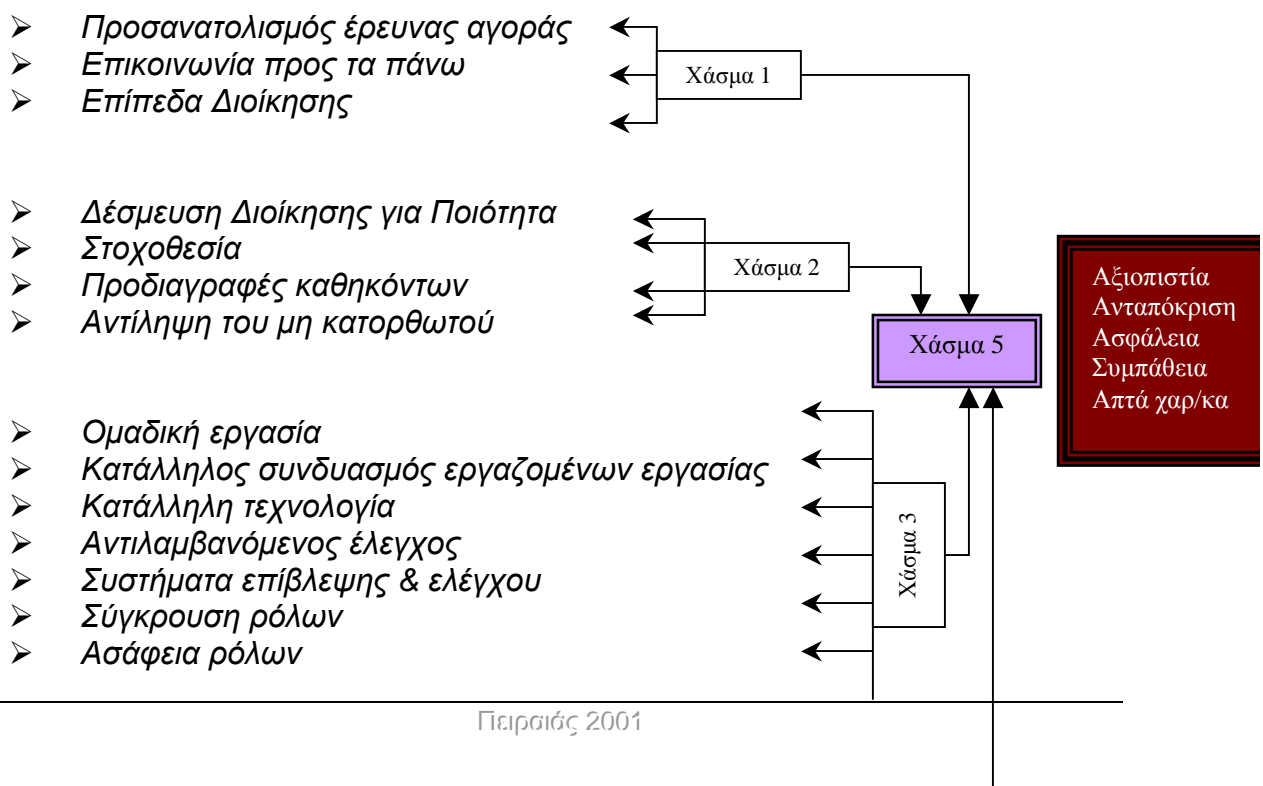
Χάσμα 4

Χάσμα, επίσης, δημιουργείται ανάμεσα στην παροχή υπηρεσιών και στην εξωτερική επικοινωνία του συστήματος παροχής υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που υπόσχεται η επιχείρηση στον πελάτη, απέχουν πολύ από τις αντίστοιχες που πραγματικά, μπορεί να προσφέρει.

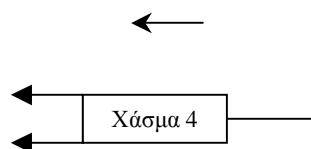
Η ολοκλήρωση της ανάλυσης χασμάτων επιτυγχάνεται με το πέμπτο χάσμα που δεν είναι τίποτε άλλο από σύνολο όλων των προηγούμενων χασμάτων δίνοντας έτσι μια σφαιρική εικόνα για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από έναν οργανισμό. Το πέμπτο χάσμα αναδεικνύει πόσο πολύ απέχει συνολικά ο οργανισμός από τις απαιτήσεις των πελατών του – ανάγκες, προσδοκίες – αξίες (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990).

Το διάγραμμα που ακολουθεί (Σχήμα 3.3) παρουσιάζει συνοπτικά το μοντέλο ποιότητας, όπως αναλύθηκε παραπάνω, σε σχέση με τους παράγοντες που διαμορφώνουν και καθορίζουν τα δημιουργούμενα χάσματα.

Μοντέλο Χασμάτων στην Ποιότητα Υπηρεσιών



- Οριζόντια επικοινωνία
- Τάση για υπερυπόσχεση



Σχήμα 3.3 Διάγραμμα Ανάλυσης Χασμάτων (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990)

3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η παρούσα έρευνα διενεργείται μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων. Οι συνεντεύξεις γίνονται προς τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης, ενώ τα ερωτηματολόγια δίνονται στους πελάτες, αλλά και προς την επιχείρηση. Ο συνδυασμός των δυο αυτών μεθόδων δίνει τη δυνατότητα λήψης αξιόπιστων στοιχείων.

Οι συνεντεύξεις στην παρούσα έρευνα γίνονται προς τον Διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας, τον υπεύθυνο Τεχνικού Τμήματος και την υπεύθυνη ανάπτυξης της εταιρείας.

Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους και πελάτες, περιείχαν ερωτήσεις που αφορούσαν πέντε διαστάσεις ποιότητας, που καθορίζονται από την ύπαρξη ή μη των χασμάτων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Συγκεκριμένα, οι δηλώσεις – απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές έχουν ως ακολούθως:

☞ <u>Απτά Χαρακτηριστικά (Tangibles):</u>	Δηλώσεις 1-4
☞ <u>Αξιοπιστία (Reliability):</u>	Δηλώσεις 5-9
☞ <u>Ανταπόκριση (Responsiveness):</u>	Δηλώσεις 10-13
☞ <u>Ασφάλεια (Assurance):</u>	Δηλώσεις 14-17
☞ <u>Προσωπικό ενδιαφέρον (Empathy):</u>	Δηλώσεις 18-22

Η αποστολή και συλλογή των ερωτηματολογίων της έρευνας, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) διήρκησε ένα μήνα(διάστημα: 5/7/2001 – 5/8/2001). Από τα 320 ερωτηματολόγια (Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγια 1α, 1β & 2α, προς τους πελάτες) που αποστάλθηκαν σε όλους τους πελάτες της εταιρείας, συλλέχθηκαν 197 με πλήρη στοιχεία

προς ανάλυση (ποσοστό ανταπόκρισης 62%). Από την εταιρεία συλλέχθηκαν συνολικά 15 ερωτηματολόγια (Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγια 1α, 1β, 1γ, 1δ, 1ε, 2α & 2β προς την Εταιρεία) με πλήρη στοιχεία (ποσοστό συμμετοχής 100%). Αναλυτικά, ακολουθεί πίνακας με τα ποσοστά συμμετοχής. Προκειμένου να προσδιοριστούν τυχούσες διαφορές στις απόψεις Διοίκησης – Εργαζομένων, κρίθηκε σκόπιμη η συμπλήρωση όλων των ερωτηματολογίων που αφορούν την εταιρεία να γίνει και από τις δύο πλευρές.

3.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερωτηθέντες πελάτες & Εργαζόμενοι στην Εταιρεία	Αποστολή Ερωτηματολογίων σε:	Ανταπόκριση	Ποσοστό ανταπόκρισης
Πελάτες	320	197	61,5%
Διοίκηση Εταιρείας	6	6	100%
Εργαζόμενοι Εταιρείας	9	9	100%

Ποιότητα Υπηρεσιών

Η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, υπολογίζεται ως η **διαφορά** μεταξύ *αντιλήψεων* που έχουν σχηματίσει οι πελάτες ως προς την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών της υπό έρευνα εταιρείας και *προσδοκιών* που έχουν σε σχέση με την ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, για κάθε πελάτη:

1. Υπολογίζεται για κάθε διάσταση ο Δείκτης Ποιότητας (Servqual Score) ως εξής:

Δείκτης Ποιότητας Υπηρεσιών = Βαθμός Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών – Βαθμός Προσδοκώμενης ποιότητας παροχής υπηρεσιών (ServQual Score = Perception Score – Expectation Score) κάθε δήλωσης

- 1α. Αθροίζονται οι Δείκτες Ποιότητας όλων των δηλώσεων κάθε διάστασης και διαιρούνται δια το πλήθος τους. Από τη διαίρεση λαμβάνεται ο **Δείκτης κάθε Διάστασης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών (Servqual Dimension Score)**.

- 2.** Για κάθε πελάτη, πολλαπλασιάζεται στη συνέχεια, ο Δείκτης κάθε Διάστασης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών, με το βαθμό σημαντικότητας, όπως αποδίδεται στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου προς τους πελάτες, το οποίο περιλαμβάνει τα πέντε χαρακτηριστικά. Έτσι δημιουργείται ο **Σταθμισμένος Δείκτης κάθε Διάστασης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών (Weighted Dimension Servqual Score)**.

- 3.** Για κάθε πελάτη προστίθενται τα Σταθμισμένα Servqual Scores και βγαίνει το **Δείκτης συνολικής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών για κάθε πελάτη (Total Customer Servqual Score)**.

- 4.** Προστίθενται, τέλος, όλα τα Total Customer Servqual Scores και διαιρούνται δια το πλήθος των πελατών, υπολογίζοντας έτσι ο **Συνολικός Δείκτης Ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών (Final Servqual Score)** που αντικατοπτρίζει τη συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα πάντα με τους πελάτες.

Όσο πιο υψηλός είναι ο Συνολικός Δείκτης Ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Χάσματα

Όσον αφορά την έρευνα για τα Χάσματα παροχής υπηρεσιών ποιότητας στη Virtual Services, ζητήθηκε από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους της εταιρείας, να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια για τη Virtual Services (Ερωτηματολόγια A1, A2, A3, A4, A5, B1 και B2), όπως φαίνεται στο παράρτημα Α.

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων γίνεται ως εξής:

Χάσμα 1.

1. Καθορίζεται ο **Δείκτης Προσδοκώμενης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών ως προς τους πελάτες (Customer Expectation Servqual Score)** των πελατών. Για κάθε πελάτη, υπολογίζεται σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση, ο Σταθμισμένος Δείκτης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών για κάθε διάσταση (Weighted Dimension Servqual Score) (Προσθέτονται οι βαθμοί των δηλώσεων κάθε διάστασης. Το άθροισμα διαιρείται δια το πλήθος των δηλώσεων και πολλαπλασιάζεται επί το βαθμό στάθμισης, όπως ορίζεται από κάθε πελάτη).

1α. Για κάθε διάσταση προσθέτονται οι Δείκτες Προσδοκώμενης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών ως προς τους πελάτες, όλων των πελατών και διαιρούνται δια το πλήθος τους.

2. Καθορίζεται κατά τον ίδιο τρόπο και ο **Δείκτης Προσδοκώμενης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών ως προς την εταιρεία (Company Expectation Servqual Score)**.

3. Υπολογίζεται, τέλος, η διαφορά:

Δείκτης Προσδοκώμενης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών ως προς τους πελάτες –

Δείκτης Προσδοκώμενης Ποιότητας παροχής υπηρεσιών ως προς την εταιρεία.

Όσο πιο μικρή είναι η διαφορά τόσο πιο μικρό είναι και το *Πρώτο Χάσμα*.

Χάσματα 2 - 4

Όσον αφορά τα χάσματα 2-4, χρησιμοποιούνται τα ερωτηματολόγια A3–A5. Το ερωτηματολόγιο για το δεύτερο χάσμα-1γ ερωτηματολόγιο αφορά τη θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της Virtual Services. Τα ερωτηματολόγια για τα χάσματα 3 & 4 αφορούν θέματα

εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της Virtual Services.

Για κάθε χάσμα υπολογίζεται ο Μέσος των διαστάσεων. Όσο πιο μεγάλος είναι ο μέσος τόσο πιο μικρό είναι το χάσμα. Συγκεκριμένα:

1. Για κάθε διάσταση προσθέτονται οι βαθμοί όλων των ερευνούμενων και το άθροισμα αυτό διαιρείται δια το πλήθος των ερευνούμενων.
2. Προσθέτονται οι μέσοι όλων των διαστάσεων.

Παράγοντες διαμόρφωσης χασμάτων

Για τους παράγοντες διαμόρφωσης χασμάτων χρησιμοποιούνται τα ερωτηματολόγια B1 & B2. Και τα δυο ερωτηματολόγια συμπληρώνονται από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους της εν λόγω εταιρείας. Το πρώτο αφορά τους παράγοντες για τα πρώτα δύο χάσματα, ενώ το δεύτερο, αναφέρεται αντίστοιχα, στους παράγοντες για τα χάσματα 3 & 4.

Συγκεκριμένα, οι παράγοντες διαμόρφωσης των χασμάτων και οι δηλώσεις – απαντήσεις ομαδοποιούνται ως εξής:

Για το 1ο Χάσμα:

- ☞ Προσανατολισμός σε έρευνα αγοράς (Marketing Research Orientation):
Δηλώσεις **1-4**
- ☞ Προς τα πάνω επικοινωνία (Upward Communication): Δηλώσεις **5-8**
- ☞ Επίπεδα διοίκησης (Levels of management): Δήλωση **9**

Για το 2ο Χάσμα:

- ☞ Δέσμευση της Διοίκησης (Management's commitment to service quality):
Δηλώσεις **10-13**
- ☞ Στοχοθεσία (Goal setting): Δηλώσεις **14-15**
- ☞ Συστηματοποίηση καθηκόντων (Task standardization): Δηλώσεις **16-17**

☞ Αντίληψη για το πιθανό (Perception of feasibility): Δηλώσεις **18-20**

Για το 3ο Χάσμα:

☞ Ομαδική Εργασία (Teamwork): Δηλώσεις **1-5**

☞ Σύνδεση εργασίας – εργαζομένων (Employee – job fit): Δηλώσεις **6-7**

☞ Σύνδεση εργασίας – Τεχνολογίας (Technology – job fit): Δήλωση **8**

☞ Αντιλαμβανόμενος έλεγχος (Perceived control): Δηλώσεις **9-12**

☞ Συστήματα επίβλεψης & ελέγχου (Supervisory control systems): Δηλώσεις **13-15**

☞ Σύγκρουση ρόλων (Role conflict): Δηλώσεις **16-19**

☞ Ασάφεια ρόλων (Role ambiguity): Δηλώσεις **20-24**

Για το 4ο Χάσμα

☞ Οριζόντια Επικοινωνία (Horizontal Communication): Δηλώσεις **24-28**

☞ Τάση για υπερυπόσχεσης (Propensity to over promise): Δηλώσεις **29-30**

Η ανάλυση γίνεται ως εξής:

1. Για κάθε παράγοντα υπολογίζεται η **Μέση Βαθμολογία** των δηλώσεων κάθε εξεταζόμενου. Προστίθενται δηλαδή, τα scores των δηλώσεων κάθε εξεταζόμενου και το άθροισμα διαιρείται δια το πλήθος των δηλώσεων.
2. Προσθέτονται στη συνέχεια, όλα τα Μέσα scores όλων των εξεταζόμενων για κάθε παράγοντα και το άθροισμα διαιρείται δια το πλήθος των εξεταζόμενων βρίσκοντας το **Τελικό Δείκτη για κάθε Παράγοντα (Total Anticident Score)** για κάθε παράγοντα.

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το Πρόγραμμα Win-Excel. Η ανάλυση βασίστηκε σε ερωτηματολόγια με πλήρη στοιχεία. Τα αποτελέσματα αναλύονται με βάση την ανάλυση του μοντέλου ServQual και Gap Analysis, όπως παρουσιάζεται από τους V.A. Zeithaml, A. Parasuraman & L.L. Berry, και αναλύθηκε στο προηγούμενο

κεφάλαιο της παρούσας εργασίας (“Delivering Quality Service”, The free press – 1990).

Κεφάλαιο



ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

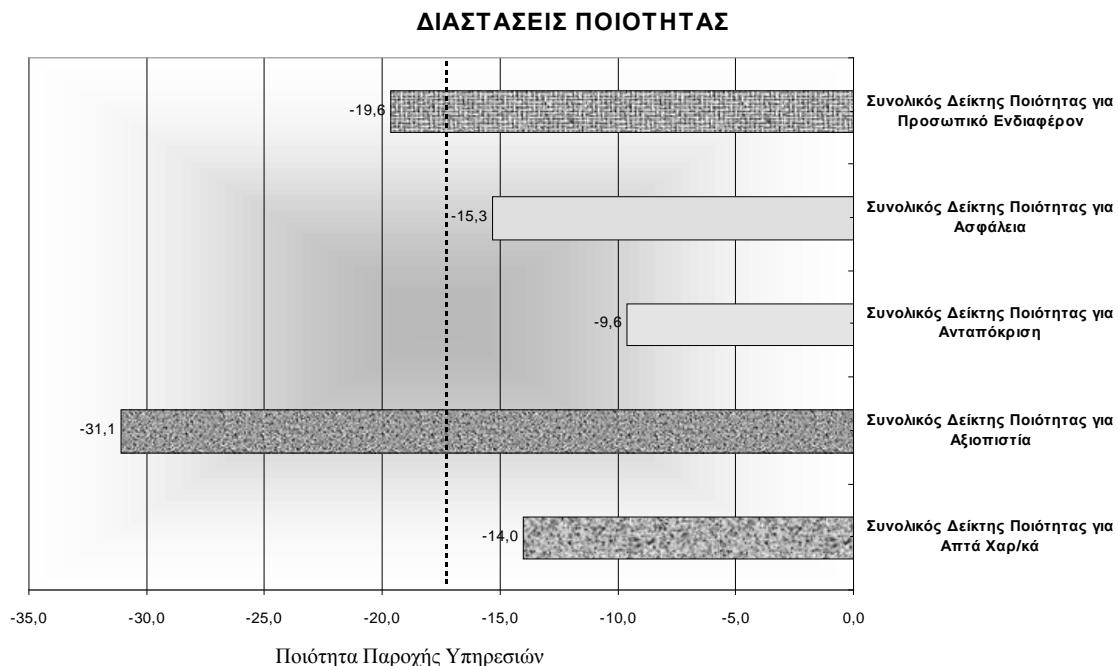
4.1 Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών - ServQual Analysis

Η συνολική ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών για τους πελάτες, σύμφωνα με το μοντέλο ServQual, εκφράζεται μέσω του Σταθμισμένου δείκτη ServQual Score, ως διαφορά αντιλήψεων (perceptions) και προσδοκιών (expectations) των πελατών. Από την ανάλυση στοιχείων της εν λόγω έρευνας προέκυψε ότι ο Τελικός Δείκτης Ποιότητας (Final Servqual Score) είναι -17,9. Εκφράζει το αποτέλεσμα για τη συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Virtual Services, όπως υπολογίστηκε στον Πίνακα Εκτίμησης της συνολικής ποιότητας (Παράρτημα Β). Οσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός αυτός, τόσο καλύτερη είναι η συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο “Πίνακας Εκτίμησης Συνολικής Ποιότητας” (Παράρτημα Β), παρουσιάζει αναλυτικά, για κάθε πελάτη τους Σταθμισμένους δείκτες ποιότητας, ανά διάσταση(*ServQual Dimension Scores*), το Συνολικό Σταθμισμένο δείκτη ποιότητας για κάθε πελάτη(*Total Customer ServQual Scores*), καθώς και το συνολικό Σταθμισμένο δείκτη Ποιότητας κάθε διάστασης για όλους τους πελάτες(*Final Dimension ServQual Scores*).

Στο Παράρτημα Β παραθέτονται, επίσης, τα αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης και ανάλυσης συσχέτισης για τη σπουδαιότητα που προσδίδουν οι πελάτες σε κάθε μια από τις διαστάσεις ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο ServQual. Ο «Πίνακας Επιλογών Πελατών ως προς τις Διαστάσεις Ποιότητας» αντικατοπτρίζει τους συντελεστές διαστάσεων σε μεγάλο βαθμό, βάσει των οποίων υπολογίζονται ολοι οι Σταθμισμένοι δείκτες (*Weighted Scores*). Στα διαγράμματα που ακολουθούν τον πίνακα στο παράρτημα, περιγράφεται το ποσοστό σπουδαιότητας που δίνουν οι πελάτες στις πέντε διαστάσεις ποιότητας, κατά σειρά προτίμησης

Παρατηρείται ότι μεγάλη σπουδαιότητα για τους πελάτες έχει η διάσταση της Αξιοπιστίας των υπηρεσιών. Ενδιαφέρει, δηλαδή, περισσότερο από όλα, τους πελάτες να λαμβάνουν ακριβείς υπηρεσίες από την εταιρεία. Ως πρώτη επιλογή η Αξιοπιστία προσεγγίζει το (43%) των προτιμήσεων των πελατών, ως δεύτερη, το (37%), ενώ ως τρίτη το (21%). Τη δεύτερη θέση στις προτιμήσεις των πελατών, όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καταλαμβάνει η διάσταση της Ασφάλειας. Η διαφορά της από τη διάσταση της αξιοπιστίας δεν είναι σημαντική. Επίσης η διάσταση Προσωπικά Χαρακτηριστικά παρουσιάζει υψηλό ποσοστό προτίμησης πελατών, ως τρίτη επιλογή. Επίσης, στην ανάλυση συσχέτισης που έγινε, όσον αφορά τις προτιμήσεις των πελατών, υπολογίστηκε μια ισχυρή γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην πρώτη και τη δεύτερη επιλογή ($r=0,826$). Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε μεταβολή της μιας επιλογής, μεταβάλλεται κατά τον ίδιο τρόπο και η άλλη.



Σχήμα 4.1 Διάγραμμα Δεικτών Ποιότητας

Στο ραβδόγραμμα “Διαστάσεις Ποιότητας” (Σχήμα 4.1), απεικονίζονται οι Σταθμισμένοι δείκτες ποιότητας, ανά διάσταση, σε σύγκριση με το Τελικό Σταθμισμένο δείκτη. Σύμφωνα με το ραβδόγραμμα αυτό, παρατηρείται μια μεγάλη απόκλιση από τον τελικό δείκτη ποιότητας, του σταθμισμένου δείκτη της διάστασης της Αξιοπιστίας. Ο Σταθμισμένος δείκτης ποιότητας όσον αφορά τη διάσταση αυτή παρουσιάζει τη χαμηλότερη τιμή (-31,1) σε σχέση με τις αντίστοιχες τιμές για τους άλλους δείκτες διαστάσεων ποιότητας. Την υψηλότερη τιμή παρουσιάζει ο Σταθμισμένος δείκτης ποιότητας που αφορά τη διάσταση της Ανταπόκρισης(-9,6). Οι υπόλοιποι δείκτες κυμαίνονται περίπου στα ίδια επίπεδα, με τον Τελικό Δείκτη ποιότητας.

Στα διαγράμματα “Απτά Χαρακτηριστικά”, “Αξιοπιστία”, “Ανταπόκριση”, “Ασφάλεια” και “Προσωπικό Ενδιαφέρον” (Παράρτημα Β), παρουσιάζονται αναλυτικά, για κάθε πελάτη οι Σταθμισμένοι δείκτες ποιότητας ανά διάσταση (Weighted Dimensions ServQual Scores), σε σχέση με τους Συνολικούς δείκτες ποιότητας για κάθε πελάτη (Total

Customer ServQual Scores). Από τα διαγράμματα αυτά φαίνονται ελάχιστες ακραίες – χαμηλές ή υψηλές - τιμές και στους δυο δείκτες. Στο διάγραμμα που αφορά τη διάσταση Αξιοπιστία, είναι περισσότερο εμφανής η διαφορά ανάμεσα στο συνολικό δείκτη ποιότητας και το δείκτη ποιότητας της εν λόγω διάστασης. Όσον αφορά το διάγραμμα Ανταπόκριση (Παράρτημα Β), παρατηρείται το ακριβώς αντίθετο. Ο Σταθμισμένος δείκτης ποιότητας της διάστασης Ανταπόκριση, είναι χαμηλότερος σε σχέση με το Σταθμισμένο συνολικό δείκτη για όλους τους πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι τη μεγαλύτερη διασπορά στις τιμές παρουσιάζει οι Σταθμισμένοι δείκτες ποιότητας της διάστασης Αξιοπιστία, με Τυπική Απόκλιση (15,3), ενώ τη μικρότερη διασπορά την παρουσιάζουν οι Σταθμισμένοι δείκτες ποιότητας κάθε πελάτη, με Τυπική Απόκλιση (5,3). Όσον αφορά τη διασπορά των υπόλοιπων δεικτών, για τις διαστάσεις, δηλαδή, Απτά χαρακτηριστικά, Ανταπόκριση, Ασφάλεια και Προσωπικό ενδιαφέρον, αυτή κυμαίνεται λίγο υψηλότερα σε σχέση με την αντίστοιχη των δεικτών συνολικής ποιότητας για κάθε πελάτη. Οι αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις υπολογίζονται σε: (8,3) για τη διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά, (7,5) για την αντίστοιχη της Ανταπόκρισης, (8,4) για Ασφάλεια και (9,8) για τη διάσταση Προσωπικό ενδιαφέρον.

4.1.1 Ανάλυση Συσχέτισης

Στην ανάλυση συσχέτισης που έγινε όσον αφορά τους δείκτες για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών συνολικά (Συνολικός Δείκτης Ποιότητας για Πελάτη), και τους αντίστοιχους δείκτες για κάθε διάσταση ποιότητας (Συνολικός Δείκτης Ποιότητας για κάθε διάσταση), παρατηρήθηκε αξιόλογη γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στους δείκτες της διάστασης ποιότητας Αξιοπιστία και στο δείκτη συνολικής ποιότητας. Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι, μεταβαλλοντας τις τιμές του ενός δείκτη θετικά ή αρνητικά, μεταβάλλονται κατά ανάλογο τρόπο και οι τιμές του άλλου δείκτη.

4.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ					
Συνολικός Δείκτης Ποιότητας					
37%	Στ. Δείκτης Ποιότητας για Απτά Χαρ/κα				
82%	22%	Στ. Δείκτης Ποιότητας για Αξιοπιστία			
48%	-5%	32%	Στ. Δείκτης Ποιότητας για Ανταπόκριση		
49%	-6%	20%	22%	Στ. Δείκτης Ποιότητας για Ασφάλεια	
35%	-11%	5%	-10%	5%	Στ. Δείκτης Ποιότητας για Προσωπικό Ενδιαφέρον

Στον πίνακα Συσχέτισης Δεικτών παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών ως προς τους πελάτες, που προηγείται, παρουσιάζονται αναλυτικά οι συσχετίσεις. Στην αρχή παραθέτονται οι συσχετίσεις των δεικτών κάθε διάστασης με το Συνολικό Δείκτη ποιότητας για κάθε πελάτη. Ακολουθούν οι αντίστοιχες συσχετίσεις μεταξύ των δεικτών των διαστάσεων.

Η διαγραμματική παρουσίαση του πίνακα γίνεται από τα ραβδογράμματα “Συσχέτιση Δεικτών κάθε Διάστασης με το Συνολικό Δείκτη Ποιότητας” και “Συσχέτιση Σταθμισμένων Δεικτών Ποιότητας ως προς τους Πελάτες” (Παράρτημα Β). Σύμφωνα με τα διαγράμματα αυτά, παρατηρείται μια ασθενής θετική γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στους δείκτες διαστάσεων ποιότητας και το συνολικό δείκτη ποιότητας. Ισχυρή,

θετική, γραμμική χαρακτηρίζεται η συσχέτιση ανάμεσα στους δείκτες συνολικής ποιότητας και τον αντίστοιχο της διάστασης Αξιοπιστία ($r=0,82$).

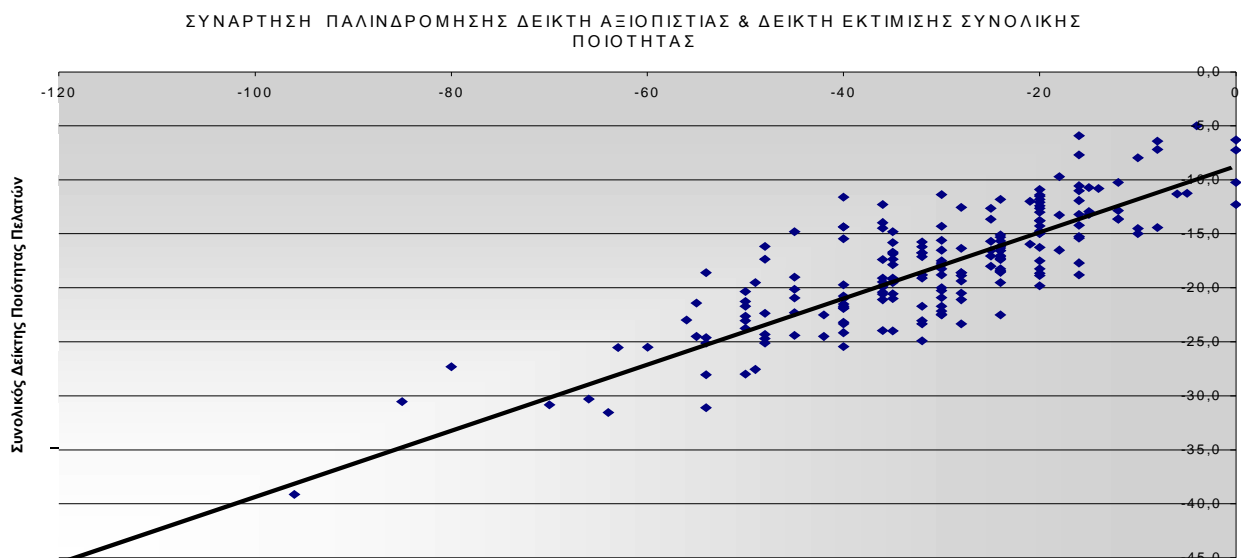
Στις συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων δεν παρατηρήθηκε καμιά αξιόλογη γραμμική συσχέτιση, αφού οι συντελεστές συσχέτισης Pearson κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, τόσο θετικά, όσο και αρνητικά, τείνοντας προς το (0). Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγαλύτερη αρνητική γραμμική συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ των δεικτών των διαστάσεων: Απτά Χαρακτηριστικά και Προσωπικό Ενδιαφέρον($r=-0,11$), Ανταπόκριση και Προσωπικό Ενδιαφέρον ($r=-0,10$).

4.1.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Η γραμμική συσχέτιση ($r=0,82$), που παρουσιάζουν οι δείκτες εκτίμησης συνολικής ποιότητας για κάθε πελάτη και των αντίστοιχων δεικτών της διάστασης Αξιοπιστία (Πίνακας 4.1), μπορεί να αποδοθεί ως ευθεία σύμφωνα με την Ανάλυση Παλινδρόμησης:

$$y=-9,058+0,29x$$

όπου ως εξαρτημένη μεταβλητή εκφράζεται ο Τελικός Δείκτης Ποιότητας και ως ανεξάρτητη, ο δείκτης Σταθμισμένος Δείκτης Ποιότητας για την διάσταση Αξιοπιστία. Το Τυπικό Σφάλμα εκτίμησης ανέρχεται στο ($e=3,1$). Η κλίση της καμπύλης είναι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ($b=0,29$), ενώ το σημείο που η ευθεία παλινδρόμησης τέμνει τον άξονα ΥΥ



είναι το ($\alpha=-9,058$) (Πίνακας «Ανάλυση Παλινδρόμηση Δεικτών ποιότητας ως προς τους πελάτες», Παράρτημα Β). Η διαγραμματική παρουσίαση της ευθείας αποδίδεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 4.2 Ευθεία Παλινδρόμησης Δεικτών Συνολικής Ποιότητας και Διάστασης Αξιοπιστίας

4.2 Ανάλυση Χασμάτων & Παραγόντων διαμόρφωσης αυτών

Είναι γνωστό ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται, σύμφωνα με το παρόν μοντέλο ανάλυσης, στις αποκλίσεις μεταξύ των αντιλήψεων της εταιρείας, κατά πρώτο λόγο, σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών και στις πραγματικές προσδοκίες των πελατών. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει η θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας, καθώς και η δυνατότητα εφαρμογής αυτών ως καθιερωμένες αρχές της εταιρείας. Τέλος, καθοριστικό παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας από μια επιχείρηση αποτελεί η δυνατότητά της να καλύψει τις υποσχέσεις που έχει δώσει προς τους πελάτες της.

4.2.1 Χάσμα 1

Το πρώτο χάσμα όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπό έρευνα εταιρείας, αναφέρεται στην αντίληψη που υπάρχει στην εταιρεία σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών. Οι παράγοντες που συμβάλλουν την ανάπτυξη αποκλίσεων και επομένως, στη δημιουργία προβλημάτων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι: η συμμετοχή της εταιρείας σε έρευνες αγοράς, η εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας και ιδιαίτερα η επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό πρώτης γραμμής και η ιεραρχία στην επιχείρηση, δηλαδή τα διάφορα επίπεδα διοίκησης.

Όσον αφορά την αντίληψη της επιχείρησης σχετικά με τις προσδοκίες του πελάτη, υπολογίστηκε, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 4.2), ο Σταθμισμένος δείκτης αντίληψης της εταιρείας σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών της (Συνολικός Δείκτης για τις προσδοκίες των πελατών ως προς την ποιότητα). Ο δείκτης αυτός απορρέει από τους σταθμισμένους δείκτες κάθε διάστασης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών για κάθε εργαζόμενο και για κάθε συμμετέχοντα από το χώρο της διοίκησης της εταιρείας. Υπολογίστηκε, επίσης και ο αντίστοιχος

Σταθμισμένος δείκτης Προσδοκιών των πελατών. Ο δείκτης που φανερώνει ποσοτικά τη διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις της εταιρείας σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών και στις πραγματικές προσδοκίες αυτών, ανέρχεται στο 6,76. Ο δείκτης αυτός φανερώνει και το μέγεθος του πρώτου Χάσματος. Όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο μεγαλύτερο είναι και το εν λόγω χάσμα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι απόψεις εργαζομένων – διοίκησης δε διαφέρουν σημαντικά, κατόπιν σχετικού στατιστικού ελέγχου, ως προς τους δείκτες κάθε διάστασης (Πίνακας: Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων για τις Προσδοκίες Πελατών στην Ποιότητα Υπηρεσιών – Παράρτημα Β). Επίσης, εκτιμάται ότι οι δείκτες που αφορούν τη συνολική προσδοκώμενη ποιότητα από τη Virtual Services και την προσδοκώμενη ποιότητα, όσον αφορά τις διαστάσεις Απτά Χαρακτηριστικά και Προσωπικό Ενδιαφέρον, δε διαφέρουν σημαντικά.

4.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ 1ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Πελάτες της Virtual Services	Συνολικός Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Απτά Χαρ/κά	Συνολικός Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Αξιοπιστία	Συνολικός Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Ανταπόκριση	Συνολικός Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Ασφάλεια	Συνολικός Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Προσωπικό Ενδιαφέρον	Συνολικός Δείκτης Προσδοκώμενης από τους Πελάτες Ποιότητας
	113,04	164,54	112,03	163,39	131,17	136,83
Τυπ. Απόκλιση	41,04	32,56	39,26	34,04	41,19	2,38
Virtual Services	Συνολικός Δείκτης για Προσδοκίες Πελατών Απτά Χαρ/κα	Συνολικός Δείκτης για Προσδοκίες Πελατών Αξιοπιστία	Συνολικός Δείκτης για Προσδοκίες Πελατών Ανταπόκριση	Συνολικός Δείκτης για Προσδοκίες Πελατών Ασφάλεια	Συνολικός Δείκτης για Προσδοκίες Πελατών Προσωπικό Ενδιαφέρον	Συνολικός Δείκτης για τις Προσδοκίες Πελατών ως προς την Ποιότητα
	118,75	158,80	81,17	168,50	123,13	130,07
Τυπ. Απόκλιση	39,55	38,54	25,76	47,88	52,87	
Δείκτης Διοίκησης	118,75	194,00	85,63	151,67	128,33	135,68
Τυπ. Απόκλιση	45,48	30,05	29,18	57,15	68,82	1,01
Δείκτης Εργαζομένων	118,75	135,33	78,19	179,72	119,67	126,33
Τυπ. Απόκλιση	38,00	22,05	24,58	40,21	43,56	4,02
Χάσμα 1 - Διαφορά προσδοκιών						

Σε σύνολο εταιρείας	-5,71	5,74	30,86	-5,11	8,04	6,76
Σε επίπεδο διοίκησης	-5,71	-29,46	26,40	11,72	2,84	1,16
Σε επίπεδο εργαζομένων	-5,71	29,21	33,83	-16,34	11,51	10,50

Στον Πίνακα Ανάλυσης Παραγόντων διαμόρφωσης 1ου Χάσματος που ακολουθεί, καθώς επίσης και στους πίνακες “Πίνακας Δεικτών για παράγοντες διαμόρφωσης 1ου Χάσματος” και “Πίνακας ανάλυσης Συσχέτισης παραγόντων διαμόρφωσης 1ου Χάσματος” (Παράρτημα Β), παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τους παράγοντες που διαμορφώνουν την παραπάνω απόκλιση, σύμφωνα πάντα με το μοντέλο. Οι δείκτες για κάθε παράγοντα – διαμορφωτή του πρώτου χάσματος, παρουσιάζονται αρκετά υψηλοί. Η συμμετοχή της εταιρείας σε έρευνες αγοράς, καθώς και η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες της για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους, έχει δείκτη 6,3 (κλίμακα 1-7) .

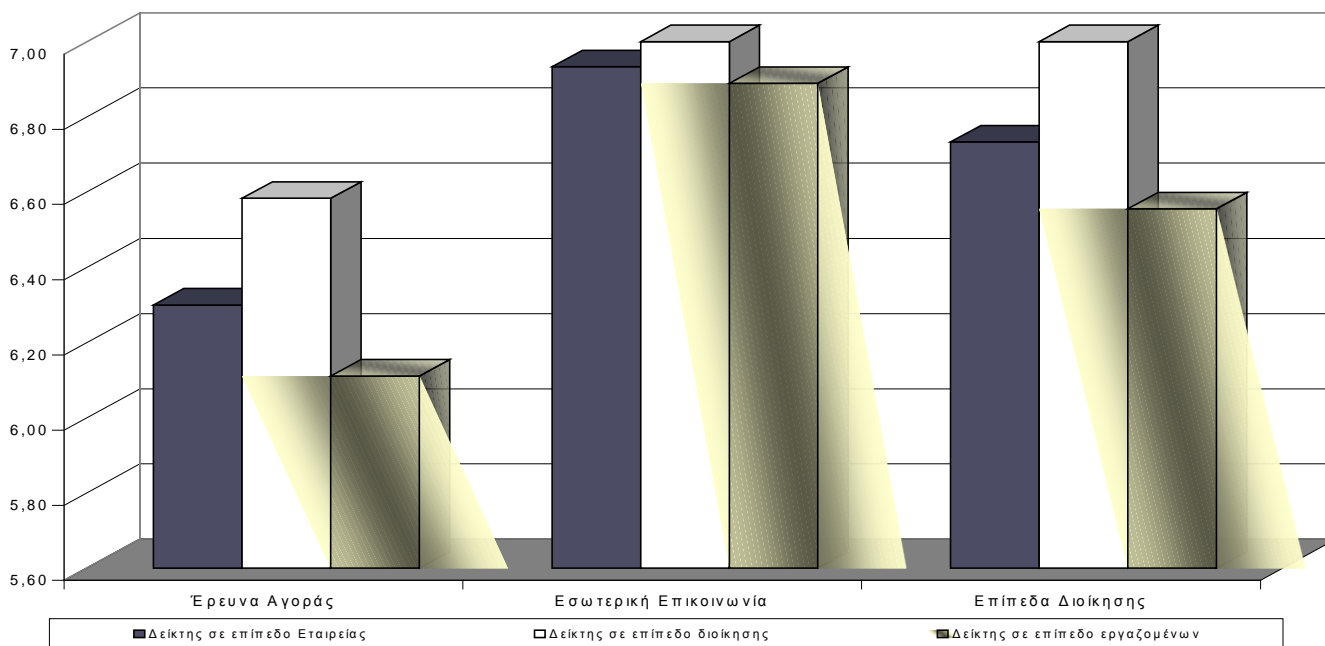
Ο δεύτερος παράγοντας, η εσωτερική επικοινωνία και ιδιαίτερα η λεγόμενη «προς τα πάνω» επικοινωνία υπολογίστηκε σύμφωνα με τον αντίστοιχο δείκτη: 6,93 (κλίμακα 1-7) . Εξαιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων της εταιρείας, η εσωτερική επικοινωνία είναι εύκολη, ενώ ο εξοπλισμός που διαθέτει η εταιρεία (Video Conference, αυτόνομη γραμμή σύνδεσης με το διαδίκτυο, ανάπτυξη εσωτερικών δικτύων επικοινωνίας), συμβάλλει στο μέγιστο δυνατό βαθμό στην εξάλειψη προβλημάτων επικοινωνίας.(Πηγή: Προσωπική Παρατήρηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας).

Επίσης, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για μεγάλα επίπεδα ιεράρχησης, δημιουργώντας προβλήματα επικοινωνίας ή έλλειψη συντονισμού. Ο αριθμός των εργαζομένων είναι μικρός και στρατηγική της εταιρείας αποτελεί η επίτευξη στόχων που να έχουν υπογραφή ομαδικής – συλλογικής προσπάθειας. (Πηγή: Προσωπική Παρατήρηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας). Ο δείκτης για τον τρίτο παράγοντα που συμβάλλει στη διαμόρφωση του χάσματος για τις αντιλήψεις της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες των εργαζομένων υπολογίστηκε 6,73(κλίμακα 1-7) .

4.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ 1ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Διαφορά Προσδοκιών Πελατών & Εταιρείας	Παράγοντες		
	Έρευνα Αγοράς	Εσωτερική Επικοινωνία	Επίπεδα Διοίκησης
Περιγραφική Ανάλυση			
Δείκτες Παραγόντων 1ου Χάσματος	6,30	6,93	6,73
Τυπ. Απόκλιση	0,302	0,148	0,458
Δείκτες Παραγόντων 1ου Χάσματος Διοίκηση	6,583	7,000	7,000
Τυπ. Απόκλιση	0,129	0,000	0,000
Δείκτες Παραγόντων 1ου Χάσματος Εργαζόμενοι	6,111	6,889	6,556
Τυπ. Απόκλιση	0,220	0,182	0,527

Στο “Διάγραμμα Ανάλυσης Παραγόντων διαμόρφωσης 1ου Χάσματος” , που ακολουθεί, παρουσιάζονται αναλυτικά οι δείκτες των παραγόντων του παρόντος χάσματος και συγκρίνονται με το συνολικό δείκτη. Παρατηρείται ότι η διοίκηση σε σχέση με τους εργαζόμενους δίνουν ελαφρώς υψηλότερους δείκτες, φτάνοντας για τους δυο τελευταίους παράγοντες σε μέγιστες τιμές. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τον παράγοντα για συμμετοχή σε έρευνες αγοράς, ο δείκτης διοίκησης υπολογίστηκε 6,583, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης των εργαζομένων υπολογίστηκε 6,111. Όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία και τα επίπεδα διοίκησης οι δείκτες προσεγγίζουν τη μέγιστη τιμή από πλευράς διοίκησης της εταιρείας, ενώ για τους εργαζόμενους υπολογίστηκαν αντίστοιχα οι δείκτες: 6,889 και 6,556.



Σχήμα 4.3 Διάγραμμα Ανάλυσης Παραγόντων Διαμόρφωσης 1ου Χάσματος

Σε σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), όπως αναλυτικά παρουσιάζονται στον αντίστοιχο πίνακα “Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων για τους δείκτες παραγόντων διαμόρφωσης 1ου Χάσματος” (Παράρτημα Β), ως προς τα αποτελέσματα των παραγόντων και ως προς αυτά που δίνουν διοίκηση και εργαζόμενοι της Virtual Services, χωριστά, διαπιστώθηκαν τα εξής ως προς τη μεταβολή τους:

- * Διαφέρουν σημαντικά οι δείκτες που δίνει η διοίκηση, όσον αφορά τον προσανατολισμό της εταιρείας σε έρευνα αγοράς και τα επίπεδα διοίκησης, σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες που δίνουν οι εργαζόμενοι. Δε διαφέρουν σημαντικά οι αντίστοιχοι δείκτες που αφορούν τον παράγοντα Προς τα Πάνω Επικοινωνία.
- * Οι δείκτες που αφορούν τους παράγοντες Προς τα Πάνω Επικοινωνία και Επίπεδα Διοίκησης, στο σύνολο της εταιρείας, δε διαφέρουν σημαντικά. Ο αντίστοιχος δείκτης γραμμικής συσχέτισης υπολογίστηκε, σύμφωνα με την ανάλυση συσχέτισης (ακολουθεί, στις επόμενες παραγράφους, αναλυτική παρουσίαση της Ανάλυσης Συσχέτισης), ($r=0,771$).

- * Τέλος, διαφέρουν οι δείκτες που αφορούν τους παράγοντες, Προσανατολισμό σε έρευνα αγοράς, Προς τα πάνω επικοινωνία και Επίπεδα Διοίκησης.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης όσον αφορά τους δείκτες των παραγόντων που διαμορφώνουν το παρόν χάσμα σε σχέση με τους δείκτη αντίληψης της εταιρείας για τις προσδοκίες των πελατών, παραθέτονται στον πίνακα “Πίνακας Ανάλυσης Συσχέτισης παραγόντων Διαμόρφωσης 1ου Χάσματος” (Παράρτημα Β). Στο συγκεκριμένο πίνακα υπολογίστηκε επίσης και η συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων αυτών. Η διαγραμματική παρουσίαση του πίνακα εμφανίζεται στο ραβδόγραμμα “Διάγραμμα Ανάλυσης Συσχέτισης Παραγόντων 1ου Χάσματος” (Παράρτημα Β).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης, παρουσιάζεται ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση ($r=0,828$) ανάμεσα στον παράγοντα συμμετοχή σε έρευνα αγοράς και στο δείκτη για την αντίληψη σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών. Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι περίπου κατά τον ίδιο τρόπο μεταβάλλονται οι τιμές στους δύο συσχετιζόμενους δείκτες. Μεταβαλλόμενος θετικά ο ένας, μεταβάλλεται κατά τον ίδιο τρόπο και ο άλλος. Στην παρούσα ανάλυση συσχέτισης δεν παρουσιάζεται καμία άλλη σημαντική γραμμική συσχέτιση. Αξίζει να σημειωθεί, ότι διακρίνεται μια τάση για αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στους δείκτες που αφορούν τους εργαζόμενους. Όσον αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων – διαμορφωτών του παρόντος χάσματος, φαίνεται να παρουσιάζεται θετική γραμμική συσχέτιση, ανάμεσα στον πρώτο και τον τρίτο παράγοντα ($r=0,770$).

Στον “Πίνακα για τις Επιλογές Πελατών σύμφωνα με την Εταιρεία” (Παράρτημα Β), παραθέτονται τα αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις της εταιρείας, όσον αφορά τη σπουδαιότητα που προσδίδουν οι πελάτες σε κάθε μια από τις διαστάσεις ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο ServQual. Ο πίνακας αντικατοπτρίζει τους συντελεστές στάθμισης βάσει των οποίων υπολογίζονται οι Σταθμισμένοι δείκτες για τις προσδοκίες

των πελατών, τόσο σε επίπεδο εταιρείας, όσο και σε επίπεδο εργαζομένων. Στα διαγράμματα πίτας που ακολουθούν τον πίνακα στο Παράρτημα Β, περιγράφεται το ποσοστό σπουδαιότητας που προσδίδουν οι εργαζόμενοι και οι διοίκηση της υπό έρευνα εταιρείας, ως προς τις πέντε διαστάσεις ποιότητας, κατά σειρά προτίμησης.

Η διάσταση της Ασφάλειας βρίσκεται σε ανάλογη θέση με αυτή της αξιοπιστίας, όσον αφορά τις αντιλήψεις της διοίκησης και των εργαζομένων για τις προσδοκίες των πελατών. Θέματα ασφαλείας αποτελούν μείζονος σημασίας για την ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, αφού χρειάζεται να λαμβάνονται αυστηρά μέτρα προκειμένου να διασφαλιστούν οι συναλλαγές μέσω του διαδικτύου. Οι πελάτες, όπως διαπιστώθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, κατατάσσουν τη διάσταση της ασφάλειας στη δεύτερη θέση. Συγκεκριμένα, ως πρώτη επιλογή η διάσταση Ασφάλεια προσεγγίζεται με ποσοστό (47%), ως δεύτερη επιλογή με ποσοστό (47%), ενώ ως τρίτη επιλογή, με ποσοστό (7%).

Παρατηρείται ότι μεγάλη σπουδαιότητα έχει, όπως και για τους πελάτες, η διάσταση της Αξιοπιστίας των υπηρεσιών. Είναι αντιληπτό δηλαδή, από την εταιρεία ότι οι πελάτες περισσότερο από όλα προσδοκούν, να έχουν ακριβείς υπηρεσίες. Ως πρώτη και ως δεύτερη επιλογή, η Αξιοπιστία προσεγγίζει το (40%) των προτιμήσεων των εργαζομένων και της διοίκησης της εταιρείας, ενώ ως τρίτη το (13%). Η διαφορά της από τη διάσταση της ασφάλειας δεν είναι σημαντική.

Επίσης η διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά, παρουσιάζει υψηλό ποσοστό προσέγγισης από την πλευρά της εταιρείας με ποσοστό (60%), ως τρίτη επιλογή. Η διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά περιλαμβάνει τα τεχνολογικά μέσα και τον εξοπλισμό, που αποτελούν το βασικό εργαλείο παροχής υπηρεσιών βέλτιστης ποιότητας. Ο εξοπλισμός, σύμφωνα με τις απόψεις εργαζομένων αποτελεί το «κλειδί» για την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες της εν λόγω εταιρείας αποτελούν υπηρεσίες εν γένει Τεχνολογίας και Νέων μέσων επικοινωνίας. Το δυναμικό της εταιρείας σε Hardware καθώς και σε συστήματα διασφάλισης σταθερής και

αδιάλειπτης λειτουργίας τους αποτελούν τη βάση για την παροχή υπηρεσιών 24 ώρες το 24ωρο από την εταιρεία, σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλό της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι γνωστό και αντιληπτό το γεγονός ότι οι διαστάσεις Προσωπικό Ενδιαφέρον και Ανταπόκριση, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας. Δεν κατέχουν, όμως, σημαντική θέση στην προτίμηση των εργαζομένων και τις διοίκησης, διότι, η επικοινωνία με τους πελάτες δεν είναι προσωπική κατά βάση. Σύμφωνα με την υπεύθυνη ανάπτυξης της επιχείρησης, οι πελάτες, δε γνωρίζουν σε βάθος τις υπηρεσίες που ζητούν, που θέλουν, ή που προσδοκούν. Οι υπηρεσίες του διαδικτύου αποτελούν πρωτόγνωρες εμπειρίες και δεν αποτελούν δοκιμασμένες συνταγές με γνωστά και ευρέως διαδεδομένα αποτελέσματα. Επομένως, δεν είναι σε θέση να κρίνουν πλήρως αντικειμενικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να καθορίσουν επακριβώς τις πραγματικές δικές τους προσδοκίες καλύπτοντας στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες τους. Ο χρόνος και η εμπειρία παίζει καθοριστικό παράγοντα.

4.2.2 Χάσμα 2

Το δεύτερο χάσμα, αφορά τη θέσπιση ή μη, προδιαγραφών ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο ServQual είναι: η δέσμευση της διοίκησης σε θέματα ποιότητας, η ύπαρξη συγκεκριμένων και καθορισμένων στόχων για αποτελέσματα που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών, η συστηματοποίηση των καθηκόντων, με αυτοματοποιήσεις διαδικασιών λειτουργίας ή παροχής υπηρεσιών, και τέλος, η αντίληψη που υπάρχει στην εταιρεία σχετικά με τη δυνατότητα αποτελεσματικής λειτουργίας της.

Στον πίνακα Εκτίμησης 2ου Χάσματος, που ακολουθεί (Πίνακας 4.4), παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη θέσπιση προδιαγραφών για κάθε διάσταση ποιότητας.

4.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ 2ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

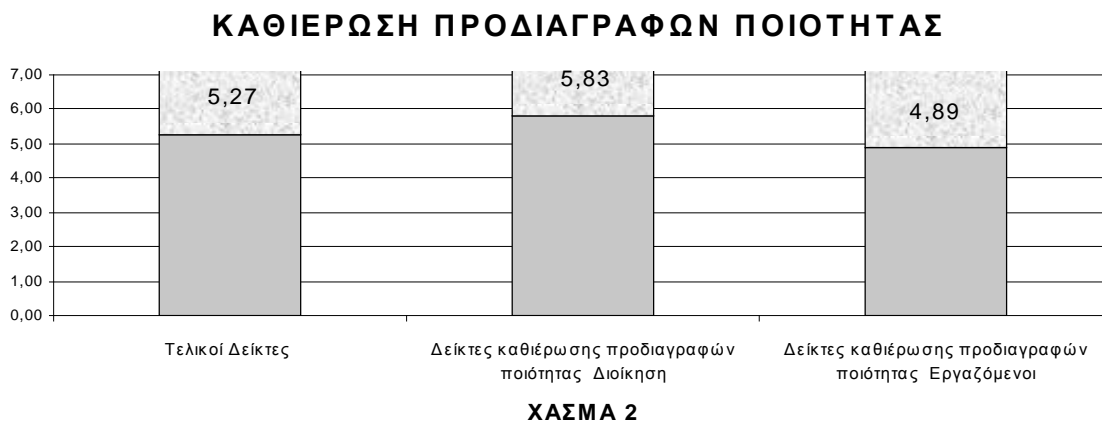
Virtual Services Χάσμα 2	Απτά Χαρ/κά	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας
Τελικοί Δείκτες	5,07	4,80	5,80	5,00	5,67	5,27
Τυπ. Απόκλιση	0,88	0,86	0,41	0,93	0,49	0,57
Δείκτες καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας Διοίκηση	6,00	5,33	6,00	5,83	6,00	5,83
Τυπ. Απόκλιση	0,00	0,52	0,00	0,41	0,00	0,15
Δείκτες καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας Εργαζόμενοι	4,44	4,44	5,67	4,44	5,44	4,89
Τυπ. Απόκλιση	0,53	0,88	0,50	0,73	0,53	0,40

Μέσω των δεδομένων του πίνακα 4.4, υπολογίστηκε ο Δείκτης Καθιέρωσης Προδιαγραφών Ποιότητας που αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η υπό έρευνα εταιρεία έχει θεσμοθετήσει προδιαγραφές ποιότητας στη λειτουργία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της (Total Average Gap 2 Score): 5,27 (κλίμακα 1-7). Επομένως, η απόκλιση (το χάσμα) ανέρχεται σε 1,73 (κλίμακα 1-7). Ο αντίστοιχος δείκτης που αφορά τη διοίκηση και τους

εργαζόμενους, πέρα από τη συνολική προσέγγιση υπολογίστηκε: για τη διοίκηση (5,83) και για τους εργαζόμενους (4,89).

Για τη διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά ο συνολικός δείκτης Καθιέρωσης Προδιαγραφών Ποιότητας είναι 5,07. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 4,44. Για τη διάσταση της αξιοπιστίας ο συνολικός δείκτης Καθιέρωσης είναι 4,80. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,33, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 4,44. Για τη διάσταση της ανταπόκρισης ο συνολικός δείκτης είναι 5,80. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,67. Για τη διάσταση της ασφάλειας ο συνολικός δείκτης είναι 5,00. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,83, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 4,44. Τέλος, για τη διάσταση προσωπικό ενδιαφέρον, ο συνολικός δείκτης είναι 5,27. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,83, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 4,89.

Σχηματικά, ο δείκτης Καθιέρωσης Προδιαγραφών Ποιότητας παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4.4 Διάγραμμα Καθιέρωσης Προδιαγραφών Ποιότητας

Παρατηρείται (σχήμα 4.4), ότι η θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας έχει αρκετά υψηλή βαθμολογία. Επίσης, μεταξύ των διαστάσεων («Διάγραμμα Εκτίμησης Βαθμού Καθιέρωσης Προδιαγραφών Ποιότητας για κάθε Διάσταση», Παράρτημα Β) δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές ως προς τη βαθμολόγηση. Η διάσταση της αξιοπιστίας παρουσιάζει το χαμηλότερο δείκτη. Η διάσταση Ανταπόκριση έχει την υψηλότερη βαθμολόγηση. Η διοίκηση αποδίδει υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με το σύνολο της εταιρείας, ενώ οι εργαζόμενοι αποδίδουν χαμηλότερη βαθμολογία. Βέβαια, δε μπορούν να θεωρηθούν ότι οι διαφορές ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά, αφού δεν ξεπερνούν τις περισσότερες φορές τη μονάδα.

Στους σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), ως προς τους δείκτες που δίνουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, για κάθε διάσταση και το συνολικό δείκτη που εκτιμά το βαθμό θέσπισης προδιαγραφών ποιότητας, (Πίνακες: «Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων για Δείκτες Βαθμού Καθιέρωσης Προδιαγραφών Ποιότητας», Παράρτημα Β) διαπιστώθηκαν ως προς τη μεταβολή τους:

- * Διαφέρουν συνολικά οι δείκτες που δίνουν οι εργαζόμενοι με τους αντίστοιχους δείκτες της διοίκησης ως προς τη θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας της Virtual Services, με εξαίρεση τους δείκτες που αφορούν τις διαστάσεις Αξιοπιστία και Ανταπόκριση.
- * Ο δείκτης που αντιπροσωπεύει το συνολικό βαθμό θέσπισης προδιαγραφών ποιότητας, δε διαφέρει από τους αντίστοιχους δείκτες που αφορούν κάθε διάσταση χωριστά, με εξαίρεση το δείκτη για τη διάσταση Ανταπόκριση.
- * Δε διαφέρουν σημαντικά οι δείκτες που αφορούν τη θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας ως προς τις διαστάσεις, μεταξύ τους, εκτός από το δείκτη διάστασης Ανταπόκρισης.
- * Δε διαφέρουν σημαντικά οι δείκτες, όσον αφορά την θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας και ανάλογης εφαρμογής τους (αναλυτική

παρουσίαση αποτελεσμάτων για την εφαρμογή προδιαγραφών ποιότητας ακολουθεί στην επόμενη παράγραφο της εργασίας).

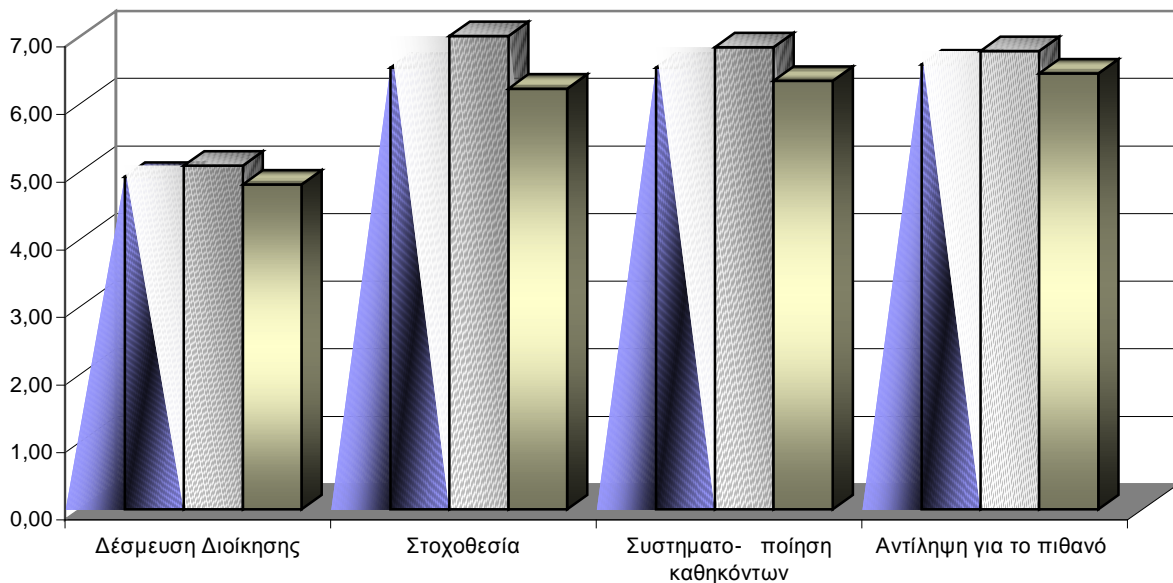
Στον “Πίνακα Ανάλυσης Παραγόντων Διαμόρφωσης 2ου Χάσματος”, που ακολουθεί (Πίνακας 4.5), παραθέτονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιγραφικής στατιστικής των παραγόντων που επηρεάζουν και συμβάλλουν στη δημιουργία του δεύτερου χάσματος. Σχηματικά, τα αποτελέσματα ανάλυσης των παραγόντων σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης, αλλά και αντίστοιχο διοίκησης και εργαζομένων, παρουσιάζονται στο σχήμα 4.5 “Διάγραμμα Παραγόντων Διαμόρφωσης 2ου Χάσματος” που παραθέτεται αμέσως μετά τον πίνακα 4.6.

4.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ 2ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Καθιέρωση προδιαγραφών ποιότητας	Παράγοντες				
	Περιγραφική Ανάλυση	Δέσμευση Διοίκησης	Στοχοθεσία	Συστηματοποίηση καθηκόντων	Αντίληψη για το πιθανό
Δείκτες Παραγόντων 2ου Χάσματος		4,92	6,53	6,53	6,58
Τυπ. Απόκλιση		0,42	0,55	0,35	0,43
Δείκτες Παραγόντων 2ου Χάσματος - Διοίκηση		5,08	7,00	6,83	6,78
Τυπ. Απόκλιση		0,26	0,00	0,26	0,27

Δείκτες Παραγόντων 2ου Χάσματος - Εργαζόμενοι	4,81	6,22	6,33	6,44
Τυπ. Απόκλιση	0,48	0,51	0,25	0,47

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΑΣΜΑΤΟΣ 2



■ Δείκτες Παραγόντων 2ου Χάσματος ■ Δείκτες Παραγόντων 2ου Χάσματος - Διοίκηση ■ Δείκτες Παραγόντων 2ου Χάσματος - Εργαζόμενοι

Σχήμα 4.5 Διάγραμμα Παραγόντων Διαμόρφωσης 2ου Χάσματος

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα όλων των παραγόντων, παρατηρείται χαμηλή βαθμολόγηση στον παράγοντα δέσμευση της διοίκησης. Ο δείκτης αυτός υπολογίστηκε 4,92, σε επίπεδο διοίκησης 5,08, σε επίπεδο εργαζομένων 4,81. Παρατηρείται ότι δεν παρουσιάζεται αξιόλογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες της διοίκησης και των εργαζομένων, όσον αφορά τον παράγοντα αυτό.

Όσον αφορά τη θεσμοθέτηση στόχων για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, υπολογίστηκαν οι αντίστοιχοι δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 6,53, σε επίπεδο διοίκησης 7,00, σε επίπεδο εργαζομένων 6,22.

Δεν παρατηρείται καμιά αξιόλογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων.

Ως στόχος ποιότητας για την τεχνική υποστήριξη πελατών, αποδίδεται η ελαχιστοποίηση των τηλεφωνικών κλίσεων πελατών. Η υπό έρευνα εταιρεία προσπαθεί να αναπτύξει αυτοματοποιημένα συστήματα τεχνικής υποστήριξης πελατών, έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή, ο πελάτης, μόνος του να έχει τη δυνατότητα να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα έχει σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Όσον αφορά τη συστηματοποίηση καθηκόντων, υπολογίστηκαν αντίστοιχα οι εξής δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 6,53, σε επίπεδο διοίκησης 6,83 και σε επίπεδο εργαζομένων 6,33. Οι διαφορές στους δείκτες σε επίπεδο εργαζομένων και διοίκησης δεν παρουσιάζουν αξιόλογες διαφορές, όπως φαίνεται στα παραπάνω αποτελέσματα.

Στην υπό έρευνα εταιρεία εφαρμόζονται άριστα αυτοματοποιημένα συστήματα διασφάλισης αδιάλειπτης παροχής υπηρεσιών, όλο το εικοσιτετράωρο, όλο το χρόνο. Για την επίτευξη του στόχου αδιάλειπτης λειτουργίας έχουν συντονιστεί ήδη τα συστήματα αυτά, έτσι ώστε σε περίπτωση που το ένα δε λειτουργεί, ενεργοποιείται αυτόματα το άλλο. Επίσης, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δηλώσουν το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν μέσω e-mail, και ανάλογα με τα στοιχεία, στέλνεται αυτόματα απάντηση με αντίστοιχα στοιχεία προς επίλυσή του.

Όσον αφορά την αντίληψη που επικρατεί στην εταιρεία σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία της, υπολογίστηκαν αντίστοιχα οι εξής δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 6,58, σε επίπεδο διοίκησης 6,78 και σε επίπεδο εργαζομένων 6,44. Οι διαφορές στους δείκτες σε επίπεδο εργαζομένων και διοίκησης δεν παρουσιάζουν όπως και στους προηγούμενους παράγοντες αξιόλογες διαφορές, σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα.

Στους σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), ως προς τους δείκτες που δίνουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, για κάθε παράγοντα που διαμορφώνει το παρόν χάσμα και ως προς τους δείκτες σε επίπεδο εταιρείας συνολικά (Πίνακας «Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων

για τους Δείκτες Παραγόντων Διαμόρφωσης 2ου Χάσματος», Παράρτημα Β), διαπιστώθηκαν ως προς τη μεταβολή τους:

- * Οι δείκτες που δίδει η διοίκηση της εταιρείας, σε σχέση με τους αντίστοιχους, που δίδουν οι εργαζόμενοι, διαφέρουν όσον αφορά τη Στοχοθεσία και τη Συστηματοποίηση καθηκόντων. Δε διαφέρουν σημαντικά οι αντίστοιχοι δείκτες που αφορούν τους παράγοντες Δέσμευση της Διοίκησης και Αντίληψης για το πιθανό.
- * Δε διαφέρουν σημαντικά οι δείκτες που αφορούν τη Στοχοθεσία και τη Συστηματοποίηση Καθηκόντων και Αντίληψης για το Πιθανό, σε επίπεδο εταιρείας. Στην ανάλυση συσχέτισης που ακολουθεί, παρουσιάζονται αναλυτικά οι δείκτες γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δεικτών για τους παραπάνω παράγοντες.
- * Δε διαφέρουν σημαντικά, τέλος, οι δείκτες για τον παράγοντα Δέσμευση της Διοίκησης και για τη συνολική εκτίμηση θέσπισης προδιαγραφών ποιότητας, στην υπό έρευνα εταιρεία. Υπολογίστηκε μια ασθενής γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών αυτών ($r=0,129$).

Στην ανάλυση συσχέτισης, τέλος, που παρουσιάζεται αναλυτικά στον «Πίνακα Ανάλυσης Συσχέτισης Δεικτών για τους Παράγοντες Διαμόρφωσης 2ου Χάσματος» και το «Διάγραμμα Συσχέτισης Βαθμού Εκτίμησης 2ου Χάσματος & Παραγόντων Διαμόρφωσής του» (Παράρτημα Β), παρατηρείται ότι δεν υπάρχει καμιά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών του παρόντος χάσματος, τόσο των παραγόντων, όσο και των Συνολικών Δεικτών του 2ου Χάσματος, σε επίπεδα, εταιρείας, εργαζομένων και διοίκησης, εκτός αυτής των δεικτών εκτίμησης 2ου Χάσματος από την Εταιρεία και του Παράγοντα Στοχοθεσία, με δείκτη συσχέτισης $r=0,732$.

4.2.3 Χάσμα 3

Το τρίτο χάσμα, αφορά τη δυνατότητα που έχει η υπό έρευνα εταιρεία να εφαρμόσει ή όχι τις θεσμοθετημένες προδιαγραφές ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών της. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο ServQual είναι: το πνεύμα ομαδικής προσπάθειας – η ομαδική εργασία στα πλαίσια λειτουργίας της εταιρείας, η δυνατότητα της εταιρείας να προσλάβει άτομα με κατάλληλα προσόντα για κάθε θέση εργασίας, η δυνατότητα που έχει η εταιρεία να διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό και τα μέσα σε κάθε εργαζόμενο προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, η δυνατότητα ελέγχου της εργασίας από κάθε εργαζόμενο, τα διάφορα συστήματα επίβλεψης και ελέγχου που έχει η εταιρεία για την αξιολόγηση, την αναγνώριση και την επιβράβευση της προσπάθειας των εργαζομένων, όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, η σύγκρουση ρόλων στα πλαίσια της εταιρείας, καθώς επίσης και η ασάφεια των ρόλων των εργαζομένων.

4.6 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ 3ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Virtual Services Χάσμα 3	Απτά Χαρ/κά	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης δυνατότητας εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας
Τελικοί Δείκτες	5,33	4,40	4,73	5,60	5,67	5,15
Τυπ. Απόκλιση	0,72	0,99	0,59	0,74	0,62	0,54
Δείκτες δυνατότητας εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας Διοίκηση	5,50	5,33	4,83	6,00	6,00	5,53
Τυπ. Απόκλιση	0,55	0,52	0,41	0,00	0,00	0,16
Δείκτες δυνατότητας εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας Εργαζόμενοι	5,22	3,78	4,67	5,33	5,44	4,89
Τυπ. Απόκλιση	0,83	0,67	0,71	0,87	0,73	0,55

Στον παραπάνω πίνακα εκτίμησης 3ου Χάσματος (Πίνακας 4.6), παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη δυνατότητα εφαρμογής προδιαγραφών για κάθε διάσταση ποιότητας.

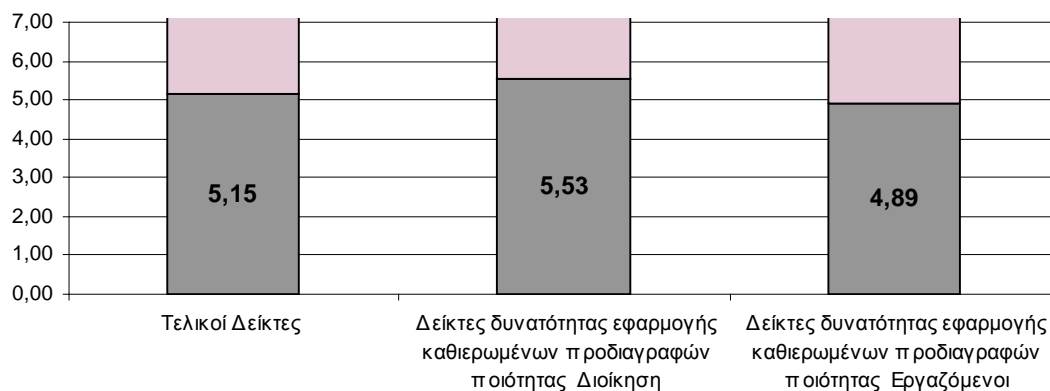
Υπολογίστηκε ο δείκτης που αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η υπό έρευνα εταιρεία έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει στην πράξη τις θεσμοθετημένες προδιαγραφές ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών της (Total Average Gap 3 Score): 5,15 (κλίμακα 1-7). Επομένως, η απόκλιση (το χάσμα) ανέρχεται σε 1,85 (κλίμακα 1-7). Ο αντίστοιχος δείκτης που αφορά τη διοίκηση και τους εργαζόμενους, πέρα από τη συνολική προσέγγιση υπολογίστηκε: για τη διοίκηση 5,53 και τους εργαζόμενους 4,89, αντίστοιχα.

Για τη διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά ο συνολικός δείκτης Εκτίμησης του 3ου Χάσματος είναι 5,33. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,50, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,22. Για τη διάσταση της αξιοπιστίας ο συνολικός δείκτης είναι 4,40. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,33, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 3,76. Για τη διάσταση της

ανταπόκρισης ο συνολικός δείκτης είναι 4,73. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 4,83, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 4,67. Για τη διάσταση της ασφάλειας ο συνολικός δείκτης είναι 5,60. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,44. Τέλος, για τη διάσταση προσωπικό ενδιαφέρον, ο συνολικός δείκτης είναι 5,67. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,44 (Πίνακας 4.7).

Σχηματικά, ο δείκτης Εκτίμησης του 3ου Χάσματος παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Σχήμα 4.6).

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Σχήμα 4.6 Διάγραμμα Δυνατότητας Εφαρμογής Καθιερωμένων Προδιαγραφών Ποιότητας

Παρατηρείται, μέσα από το παρόν διάγραμμα, ότι η εφαρμογή θεσμοθετημένων προδιαγραφών ποιότητας δεν έχει αρκετά μεγάλη βαθμολογία, σε σχέση, βέβαια, και με την αντίστοιχη βαθμολογία που αφορά τη θέσπιση προδιαγραφών.

Μεταξύ των διαστάσεων προσωπικού ενδιαφέροντος, ασφάλειας, και απτών χαρακτηριστικών, δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές ως προς τη βαθμολογήσει, όπως φαίνεται στο σχήμα «Διάγραμμα Εκτίμησης Βαθμού Εφαρμογής Καθιερωμένων Προδιαγραφών Ποιότητας για κάθε Διάσταση»

(Παράρτημα Β). Η διάσταση της αξιοπιστίας παρουσιάζει το χαμηλότερο δείκτη, όπως και στη θέσπιση προδιαγραφών. Επίσης, χαμηλότερος είναι και ο δείκτης που αφορά τη διάσταση Ανταπόκριση για την εφαρμογή καθιερωμένων αρχών ποιότητας. Η διοίκηση αποδίδει υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με το σύνολο της εταιρείας, ενώ οι εργαζόμενοι αποδίδουν χαμηλότερη βαθμολογία, φαινόμενο που παρατηρείται και στη θεσμοθέτηση προδιαγραφών. Βέβαια, δε μπορούν να θεωρηθούν ότι οι διαφορές ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά, αφού δεν ξεπερνούν τις περισσότερες φορές τη μονάδα.

Στους σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), ως προς τους δείκτες που δίνουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, για κάθε διάσταση και το συνολικό δείκτη που εκτιμά το βαθμό εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας, (Πίνακας «Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων για τους Δείκτες Βαθμού Εφαρμογής Καθιερωμένων Προδιαγραφών Ποιότητας», Παράρτημα Β) διαπιστώθηκαν ως προς τη μεταβολή τους:

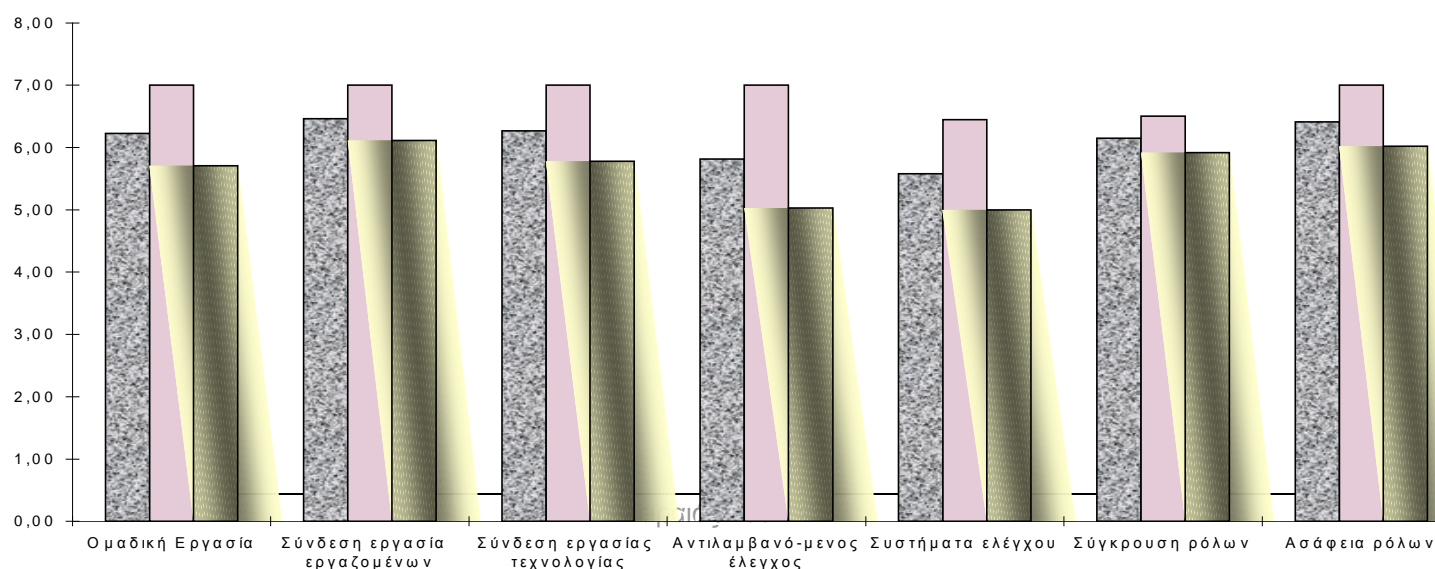
- * Όσον αφορά τη δυνατότητα εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας, οι δείκτες διοίκησης και εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά.
- * Δε διαφέρουν σημαντικά οι αντίστοιχοι δείκτες που αφορούν, όλες τις διαστάσεις εκτός της αξιοπιστίας. Οι απόψεις εργαζομένων – διοίκησης, στις περισσότερες διαστάσεις, δε διαφέρουν.
- * Ο δείκτης που αντιπροσωπεύει τη συνολική δυνατότητα εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας, δε διαφέρει από τους περισσότερους αντίστοιχους δείκτες, για κάθε διάσταση, σε επίπεδο εταιρείας. Διαφέρει ως προς τις διαστάσεις Αξιοπιστία & Προσωπικό Ενδιαφέρον.
- * Δε διαφέρουν οι δείκτες που αντιπροσωπεύουν τη δυνατότητα εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας για τις διαστάσεις Απτά Χαρακτηριστικά, Ασφάλεια και Προσωπικό Ενδιαφέρον, καθώς επίσης και για τις διαστάσεις Αξιοπιστία και Ανταπόκριση.

Στον «Πίνακα Ανάλυσης Παραγόντων Διαμόρφωσης 3ου Χάσματος» που ακολουθεί (Πίνακας 4.7), παραθέτονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιγραφικής στατιστικής των παραγόντων που επηρεάζουν και συμβάλλουν στη δημιουργία του τρίτου χάσματος. Σχηματικά, τα αποτελέσματα ανάλυσης των παραγόντων σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης, αλλά και αντίστοιχο διοίκησης και εργαζομένων, παρουσιάζονται στο «Σχεδιάγραμμα Παραγόντων Διαμόρφωσης 3ου Χάσματος (Σχήμα 4.7).

4.7 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ 3ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Δυνατότητα εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας	Παράγοντες						
	Ομαδική Εργασία	Σύνδεση εργασίας εργαζομένων	Σύνδεση εργασίας τεχνολογίας	Αντιλαμβανόμενος έλεγχος	Συστήματα ελέγχου	Σύγκρουση ρόλων	Ασάφεια ρόλων
Περιγραφική Ανάλυση							
Δείκτες Παραγόντων 3ου Χάσματος	6,23	6,47	6,27	5,82	5,58	6,15	6,41
Τυπ. Απόκλιση	0,80	0,52	0,70	1,10	0,81	0,43	0,62
Δείκτες Παραγόντων 3ου Χάσματος Διοίκηση	7,00	7,00	7,00	7,00	6,44	6,50	7,00
Τυπ. Απόκλιση	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00
Δείκτες Παραγόντων 3ου Χάσματος Εργαζόμενοι	5,71	6,11	5,78	5,03	5,00	5,92	6,02
Τυπ. Απόκλιση	0,60	0,33	0,44	0,59	0,44	0,41	0,49

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ 3ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα όλων των παραγόντων, παρατηρείται μια αρκετά υψηλή βαθμολόγηση σε όλους τους παράγοντες. Ο δείκτης που αφορά την ομαδική εργασία υπολογίστηκε 6,23 (σε επίπεδο διοίκησης 7,00 και σε επίπεδο εργαζομένων 5,71). Δεν παρουσιάζεται αξιόλογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες της διοίκησης και των εργαζομένων, όσον αφορά τον παράγοντα αυτό.

Εξαιτίας του μικρού πλήθους εργαζομένων στην υπό έρευνα εταιρεία, παρατηρείται έντονο το στοιχείο του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής προσπάθειας στην επίτευξη στόχων. Επίσης, επειδή οι υπηρεσίες εξελίσσονται και μεταβάλλονται συνεχώς, εξαιτίας της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, απαιτείται συνεχώς, συνεργασία, άμεση επικοινωνία και εκπαίδευση στη νέα τεχνολογία και τα μέσα. *(Συνέντευξη με Δ.Σύμβουλο).*

Όσον αφορά τη δυνατότητα πρόσληψης κατάλληλων ατόμων στην κατάλληλη θέση έτσι ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών της εταιρείας, υπολογίστηκαν οι αντίστοιχοι δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 6,47, σε επίπεδο διοίκησης 7,00 και σε επίπεδο εργαζομένων 6,11. Δεν παρατηρείται καμιά αξιόλογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων.

Η υπό έρευνα εταιρεία στελεχώνεται από άτομα που συνδυάζουν πείρα, τεχνογνωσία και υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Ο Διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας είναι από τους πρώτους που ασχολήθηκαν στην Ελλάδα με την Τεχνολογία του διαδικτύου και τις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα από αυτό. Ήδη από το 1996 έχει ξεκινήσει αυτή την προσπάθεια, η οποία συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Από τεχνολογικής άποψης, η εταιρεία στελεχώνεται από άτομα με άριστες γνώσεις σε θέματα δικτύων, πανεπιστημιακού επιπέδου και επιπέδου μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών. Η διοίκηση της εταιρείας απαρτίζεται από άτομα πανεπιστημιακού επιπέδου και επιπέδου μεταπτυχιακών σπουδών *(Συνέντευξη με Δ.Σύμβουλο).*

Όσον αφορά τη δυνατότητα που έχει η εν λόγω εταιρεία να παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα στους εργαζόμενους προκειμένου να εξυπηρετήσουν

καλύτερα τους πελάτες, υπολογίστηκαν αντίστοιχα οι εξής δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 6,27, σε επίπεδο διοίκησης 7,00 και σε επίπεδο εργαζομένων 5,78. Οι διαφορές στους δείκτες σε επίπεδο εργαζομένων και διοίκησης παρουσιάζουν διαφορά πάνω από μια μονάδα, όπως παρατηρείται από τα παραπάνω αποτελέσματα, που όμως σύμφωνα με σχετικούς στατιστικούς ελέγχους δεν χαρακτηρίζεται σημαντική.

Όπως διακρίνεται και από τα παραπάνω αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι στην εν λόγω εταιρεία διαθέτουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό, εργαλεία και μέσα, προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα εκπλήρωσης όλων των καθηκόντων τους. Εξαιτίας της φύσης των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία, χρειάζεται να εξοπλίζεται με τα πλέον σύγχρονα μέσα, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνισμού και στις υποχρεώσεις απέναντι στους πελάτες της. Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τα νέα αυτά τεχνολογικά μέσα προσφέροντάς τους πολλές δυνατότητες αποτελεσματικής εργασίας.

Όσον αφορά τον έλεγχο που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους, υπολογίστηκαν αντίστοιχα οι εξής δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 5,82, σε επίπεδο διοίκησης 7,00 και σε επίπεδο εργαζομένων 5,03. Η διαφορά στους δείκτες σε επίπεδο εργαζομένων και διοίκησης προσεγγίζει τις δυο μονάδες, όπως φαίνεται στα παραπάνω αποτελέσματα. Η διαφορά αυτή υποδηλώνει τη διαφορετική θεώρηση που έχουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά τον έλεγχο στην εργασία τους, σε σχέση με την αντίστοιχη της διοίκησης.

Ο παράγοντας συστήματα ελέγχου και επίβλεψης, παρουσιάζεται με τους εξής δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 5,58, σε επίπεδο διοίκησης 6,44 και σε επίπεδο εργαζομένων 5,00. Οι διαφορές στους δείκτες σε επίπεδο εργαζομένων και διοίκησης παρουσιάζουν διαφορά 1,5 μονάδων, υποδηλώνοντας μια ελάχιστη διαφορά στις απόψεις εργαζομένων διοίκησης όσον αφορά τα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου και επίβλεψης.

Το εφαρμοζόμενο σύστημα ελέγχου και επίβλεψης εργασίας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, αναφορές (reports) εργαζομένων σε εβδομαδιαία βάση για το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται,

συναντήσεις εργαζομένων – διοίκησης σε εβδομαδιαία βάση για αναθέσεις έργου, απολογισμό εργασίας και ανάλυση αποτελεσμάτων εργασιών.

Όσον αφορά τη σύγκρουση ρόλων, οι δείκτες που υπολογίστηκαν είναι: σε επίπεδο εταιρείας 6,15, σε επίπεδο διοίκησης 6,50 και σε επίπεδο εργαζομένων 5,92. Δεν παρατηρείται καμιά αξιολογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων, ενώ η βαθμολόγηση είναι αρκετά υψηλή, σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα.

Ο παράγοντας ασάφεια ρόλων, παρουσιάζεται με τους εξής δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 6,41, σε επίπεδο διοίκησης 7,00 και σε επίπεδο εργαζομένων 6,02. Οι διαφορές στους δείκτες σε επίπεδο εργαζομένων και διοίκησης παρουσιάζουν μια διαφορά περίπου μιας μονάδας, υποδηλώνοντας ότι δεν αντιμετωπίζονται προβλήματα ασάφειας ρόλων στη λειτουργία της εταιρείας.

Οι αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης, τέλος, παρουσιάζονται στους πίνακες “Πίνακας Ανάλυσης Συσχέτισης Δεικτών για Παράγοντες Διαμόρφωσης 3^{ου} Χάσματος” και “Ανάλυση Παλινδρόμησης – Χάσμα 3” και το “Διάγραμμα Συσχέτισης βαθμού εκτίμησης 3^{ου} Χάσματος & Παραγόντων Διαμόρφωσής του” (Παράρτημα Β).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παρατηρείται μια ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη δυνατότητα εφαρμογής θεσπισμένων προδιαγραφών ποιότητας από την εταιρεία. Την υψηλότερη γραμμική συσχέτιση παρουσιάζουν οι δείκτες που αφορούν τους παράγοντες Ασάφεια Ρόλων και Αντιλαμβανόμενος Έλεγχος ($r=0,944$). Επίσης, ισχυρή θετική συσχέτιση παρουσιάζουν οι δείκτες που αντιπροσωπεύουν τον παράγοντα Ομαδική Εργασία και τον παράγοντα Αντιλαμβανόμενος Έλεγχος ($r=0,940$). Με τον βαθμό συσχέτισης $r=0,930$ συσχετίζονται οι δείκτες για τους παράγοντες Σύγκρουση Ρόλων και Ασάφεια Ρόλων. Οι δείκτες που αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες Σύνδεση Εργασίας – Τεχνολογίας και Συστήματα Επίβλεψης και Ελέγχου, παρουσιάζουν ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση ($r=0,920$).

Στους σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), ως προς τους δείκτες που δίνουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, για κάθε παράγοντα που διαμορφώνει το παρόν χάσμα και ως προς τους δείκτες σε επίπεδο εταιρείας συνολικά (Πίνακας «Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων Δεικτών για τους Παράγοντες Διαμόρφωσης 3^{ου} Χάσματος», Παράρτημα Β), διαπιστώθηκαν, ως προς τη μεταβολή τους:

- * Διαφέρουν, πλήρως, οι δείκτες διοίκησης και εργαζομένων, όσον αφορά τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει καθιερωμένες προδιαγραφές ποιότητας
- * Δε διαφέρουν οι δείκτες που αφορούν την Ασάφεια Ρόλων, με όλους τους αντίστοιχους δείκτες των υπόλοιπων παραγόντων. Μεταξύ των δεικτών των παραγόντων για το τρίτο χάσμα δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές, σε επίπεδο εταιρείας. Από τον πίνακα Συσχετίσεων “Πίνακας Ανάλυσης Συσχέτισης Δεικτών για τους Παράγοντες Διαμόρφωσης του 3^{ου} Χάσματος” (Παράρτημα Β), διαπιστώνεται ισχυρή θετική, γραμμική, συσχέτιση, μεταξύ όλων των δεικτών.
- * Τέλος, δε διαφέρουν οι δείκτες που αφορούν την εκτίμηση για τη δυνατότητα εφαρμογής, από την εταιρεία, καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας, τον Αντιλαμβανόμενο Έλεγχο, καθώς επίσης και τον παράγοντα Συστήματα Επίβλεψης και Ελέγχου. Οι συντελεστές συσχέτισης υπολογίστηκαν, αντίστοιχα, για την πρώτη σχέση ($r=0,674$) και για τη δεύτερη ($r=0,699$).

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των δεικτών του τρίτου χάσματος και των αντίστοιχων δεικτών των παραγόντων, διαπιστώνεται θετική γραμμική συσχέτιση, όχι όμως τόσο ισχυρή όσο τη συσχέτιση μεταξύ των δεικτών των παραγόντων. Συγκεκριμένα, την υψηλότερη θετική γραμμική συσχέτιση παρουσιάζουν οι δείκτες, εκτίμησης βαθμού εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας και παράγοντα Ομαδική Εργασία με $r=0,826$. Για

τη συγκεκριμένη συσχέτιση των δεικτών υπολογίστηκε η ευθεία παλινδρόμησης, όπως παρουσιάζεται στους σχετικούς πίνακες και το διάγραμμα που ακολουθεί (Σχήμα 4.8):

$$y=1,678+0,557x$$

όπου ως εξαρτημένη μεταβλητή εμφανίζεται ο δείκτης που αναφέρεται στην εκτίμηση του συνολικού χάσματος και ως ανεξάρτητη ο παράγοντας ομαδική εργασία. Το τυπικό σφάλμα εκτίμησης υπολογίστηκε $e=0,466$. Επίσης, το σημείο τομής της ευθείας με τον άξονα ΥΥ είναι το $a=1,678$, ενώ η ευθεία έχει κλίση $b=0,557$.

4.2.4 Χάσμα 4

Το τέταρτο χάσμα, αφορά τη δυνατότητα που έχει η υπό έρευνα εταιρεία να καλύψει τις υποσχέσεις που δίνει προς τους πελάτες της. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη δυνατότητα αυτή, σύμφωνα με το μοντέλο ServQual είναι: το πνεύμα ομαδικής προσπάθειας – η εσωτερική οριζόντια επικοινωνία, δηλαδή, η ενδο- και δια- τμηματική επικοινωνία, και η τάση για υπερυπόσχεση, η οποία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πίεση του ανταγωνισμού.

4.8 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ 4ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Virtual Services Χάσμα 4	Απτά Χαρ/κά	Αξιοπιστία	Αναπόκριση	Ασφάλεια	Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες
Τελικοί Δείκτες	5,87	5,33	5,73	5,53	5,87	5,67
Τυπ. Απόκλιση	0,35	0,82	0,59	0,74	0,35	0,44
Δείκτες δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες - Διοίκηση	5,67	5,83	6,00	6,00	6,00	5,90
Τυπ. Απόκλιση	0,52	0,41	0,00	0,00	0,00	
Δείκτες δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες - Εργαζόμενοι	6,00	5,00	5,56	5,22	5,78	5,51
Τυπ. Απόκλιση	0,83	0,67	0,71	0,87	0,73	0,55

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 4.8), παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη δυνατότητα ή όχι της εταιρείας να καλύψει τις υποσχέσεις που δίνει προς τους πελάτες της για κάθε διάσταση ποιότητας.

Ο δείκτης που αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η υπό έρευνα εταιρεία έχει τη δυνατότητα να καλύψει τις υποσχέσεις που δίνει προς τους πελάτες της υπολογίστηκε: (Total Average Gap 4 Score) 5,67 (κλίμακα 1-7). Επομένως, η απόκλιση (το χάσμα) ανέρχεται σε 1,33 (κλίμακα 1-7). Ο αντίστοιχος δείκτης που αφορά τη διοίκηση και τους εργαζόμενους, πέρα από τη συνολική προσέγγιση υπολογίστηκε: για τη διοίκηση 5,90 και για τους εργαζόμενους 5,51. Σχηματικά, ο δείκτης που αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων της εταιρείας προς τους πελάτες της, παρουσιάζεται στο διάγραμμα (Σχήμα 4.8) που ακολουθεί:



Σχήμα 4.8 Διάγραμμα Δυνατότητας Κάλυψης Υποσχέσεων προς τους Πελάτες

Οι δείκτες, για τη δυνατότητα κάλυψης των υποσχέσεων προς τους πελάτες, για κάθε διάσταση ποιότητας, παρουσιάζονται διαγραμματικά στο «Διάγραμμα Εκτίμησης Βαθμού Κάλυψης Υποσχέσεων προς τους Πελάτες

για κάθε Διάσταση» (Παράρτημα Β), τόσο σε επίπεδο εταιρείας, όσο και σε επίπεδο διοίκησης και εργαζομένων.

Για τη διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά ο συνολικός δείκτης είναι 5,87. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,67, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 6,00. Για τη διάσταση της Αξιοπιστίας ο συνολικός δείκτης είναι 5,33. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 5,83 , ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,00. Για τη διάσταση της Ανταπόκρισης ο συνολικός δείκτης είναι 5,73. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,56. Για τη διάσταση της Ασφάλειας ο συνολικός δείκτης είναι 5,53. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,22. Τέλος, για τη διάσταση Προσωπικό Ενδιαφέρον, ο συνολικός δείκτης είναι 5,87. Όσον αφορά τη διοίκηση ο ίδιος δείκτης προσεγγίζει το 6,00, ενώ για τους εργαζομένους ο δείκτης υπολογίστηκε 5,78.

Παρατηρείται, μέσα από το παρόν διάγραμμα, ότι δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες έχει αρκετά μεγάλη βαθμολογία, σε σύγκριση βέβαια, και με την αντίστοιχη βαθμολογία που αφορά τη θέσπιση προδιαγραφών και τη δυνατότητα εφαρμογής τους. Μεταξύ των διαστάσεων προσωπικού ενδιαφέροντος, ασφάλειας, και απτών χαρακτηριστικών, δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές ως προς τη βαθμολόγηση. Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι για πρώτη φορά στην παρούσα έρευνα η βαθμολογία των εργαζομένων ξεπερνά τη βαθμολογία της διοίκησης. Αυτό συμβαίνει στη διάσταση για τα απτά χαρακτηριστικά της ποιότητας. Επίσης, η διάσταση της αξιοπιστίας παρουσιάζει το χαμηλότερο δείκτη, και στην παρούσα ανάλυση, όπως και στις προηγούμενες. Οι υπόλοιποι δείκτες παρουσιάζουν τιμές ανάλογες με αυτές των προηγούμενων δεικτών χωρίς σημαντικές αποκλίσεις. Βέβαια, δε μπορούν να θεωρηθούν ότι οι διαφορές ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά, αφού δεν ξεπερνούν τις περισσότερες φορές τη μισή μονάδα.

Στους σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), ως προς τους δείκτες που δίνουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, για κάθε διάσταση και το συνολικό δείκτη που εκτιμά τη δυνατότητα κάλυψης των υποσχέσεων που δίνει η υπό έρευνα εταιρεία προς τους πελάτες της (Πίνακας: «Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων για Δείκτες Βαθμού Κάλυψης Υποσχέσεων προς τους Πελάτες» Παράρτημα Β) διαπιστώθηκαν, ως προς τη μεταβολή τους:

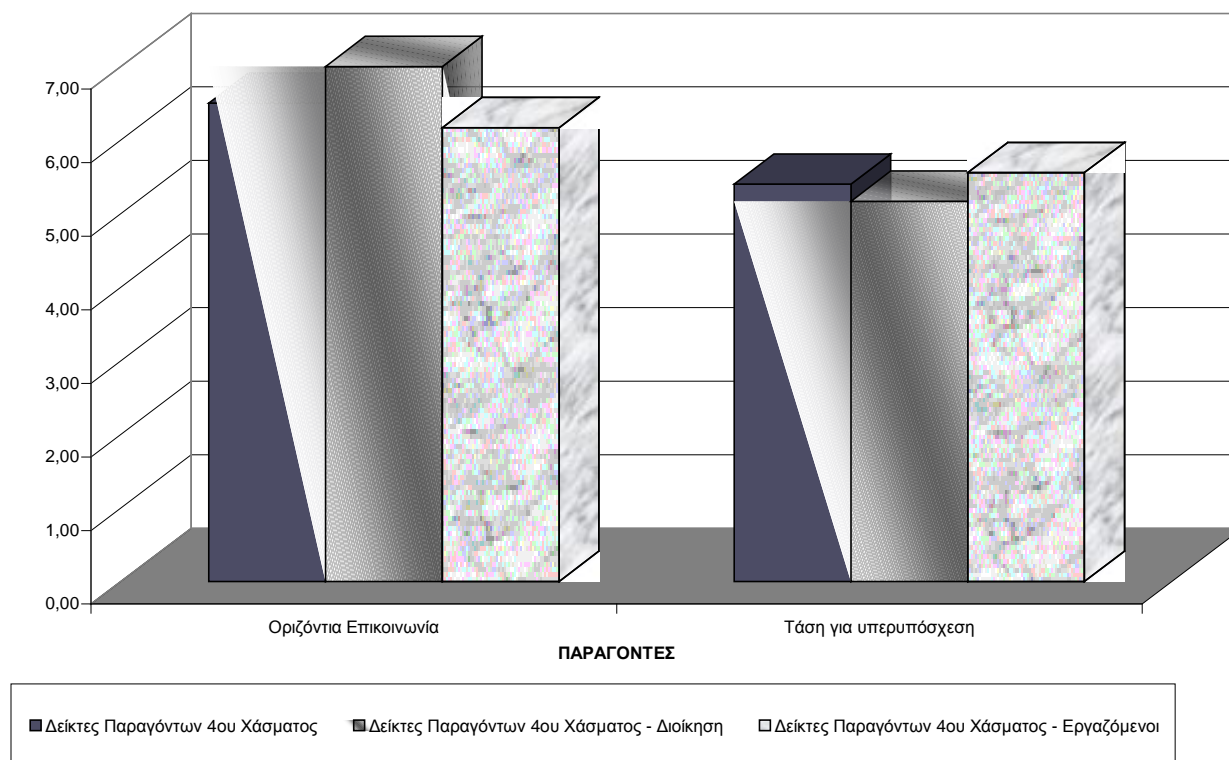
- * Δε διαφέρουν οι δείκτες διοίκησης – εργαζομένων, όσον αφορά τη συνολική εκτίμηση για τη δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες από την εν λόγω εταιρεία.
- * Δε διαφέρουν σημαντικά οι δείκτες της διοίκησης από τους αντίστοιχους δείκτες των εργαζομένων, όσον αφορά, τις διαστάσεις Απτά Χαρακτηριστικά, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση και Προσωπικό Ενδιαφέρον, υποδηλώνοντας μια σύγκλιση απόψεων.
- * Ο δείκτης συνολικής εκτίμησης της δυνατότητας κάλυψης των υποσχέσεων προς τους πελάτες, δε διαφέρει από τους αντίστοιχους δείκτες, για κάθε διάσταση, χωριστά.
- * Δε διαφέρουν, τέλος οι δείκτες που αφορούν τις διαστάσεις για τη δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες.

Στον πίνακα “Ανάλυσης Παραγόντων διαμόρφωσης 4^{ου} Χάσματος” (4.9 Πίνακας) που ακολουθεί, παραθέτονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιγραφικής στατιστικής των παραγόντων που επηρεάζουν και συμβάλλουν στη δημιουργία του τέταρτου χάσματος. Σχηματικά, τα αποτελέσματα ανάλυσης των παραγόντων σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης, αλλά και αντίστοιχο διοίκησης και εργαζομένων, παρουσιάζονται στο ραβδόγραμμα “Σχεδιάγραμμα Παραγόντων διαμόρφωσης 4^{ου} Χάσματος” που ακολουθεί τον πίνακα 4.10.

4.9 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ 4ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες	Παράγοντες	
	Οριζόντια Επικοινωνία	Τάση για υπερυπόσχεση
Περιγραφική Ανάλυση		
Δείκτες Παραγόντων 4ου Χάσματος	6,50	5,40
Τυπ. Απόκλιση	0,51	0,43
Δείκτες Παραγόντων 4ου Χάσματος-Διοίκηση	7,00	5,17
Τυπ. Απόκλιση	0,00	0,41
Δείκτες Παραγόντων 4ου Χάσματος Εργαζόμενοι	6,17	5,56
Τυπ. Απόκλιση	0,38	0,39

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ 4ου ΧΑΣΜΑΤΟΣ



Σχήμα 4.9 Διάγραμμα Παραγόντων Διαμόρφωσης 4ου Χάσματος

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των δύο παραγόντων, παρατηρείται μια αρκετά υψηλή βαθμολόγηση, ιδιαίτερα στον παράγοντα Οριζόντια Επικοινωνία, που ίσως να οφείλεται και στο μικρό πλήθος των εργαζομένων της επιχείρησης. Ο δείκτης που αφορά την Οριζόντια Επικοινωνία υπολογίστηκε 6,50 (σε επίπεδο διοίκησης 7,00 και σε επίπεδο εργαζομένων 6,17). Παρατηρείται ότι δεν παρουσιάζεται αξιόλογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες της διοίκησης και των εργαζομένων, όσον αφορά τον παράγοντα αυτό.

Όσον αφορά Τάση για Υπερυπόσχεση προς τους πελάτες, υπολογίστηκαν οι αντίστοιχοι δείκτες: σε επίπεδο εταιρείας 5,40, σε επίπεδο διοίκησης 5,17 και σε επίπεδο εργαζομένων 5,56. Δεν παρατηρείται καμιά αξιόλογη διαφορά ανάμεσα στους δείκτες διοίκησης και εργαζομένων.

Η υπό έρευνα εταιρεία, έχει ως στόχο της, σύμφωνα με τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης πελατών, ό,τι υποσχέσεις δίδονται στον πελάτη, να καλύπτονται στο χρόνο που έχει τεθεί.

Στους σχετικούς στατιστικούς ελέγχους (f-tests & t-tests), ως προς τους δείκτες που δίνουν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, για κάθε παράγοντα που διαμορφώνει το παρόν χάσμα και τους δείκτες που υπολογίζουν τη δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες επίπεδο εταιρείας συνολικά (Πίνακας: «Στατιστικοί Έλεγχοι Διακυμάνσεων & Μέσων Δεικτών για Παράγοντες Διαμόρφωσης 4^{ου} Χάσματος» Παράρτημα Β), διαπιστώθηκαν, ως προς τη μεταβολή τους:

- * Διαφέρουν οι δείκτες διοίκησης – εργαζομένων, όσον αφορά τον παράγοντα Οριζόντια Επικοινωνία, ενώ δε διαφέρουν οι αντίστοιχοι δείκτες για τον παράγοντα Τάση για Υπερυπόσχεση.
- * Οι δείκτες των δυο παραγόντων του παρόντος χάσματος, διαφέρουν.
- * Φανερώνεται μια μέση αρνητική γραμμική συσχέτιση ($r=-0,529$), μεταξύ του δείκτη εκτίμησης της συνολικής δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες και της τάσης για υπερυπόσχεση.

Η ανάλυση συσχέτισης, τέλος, παρουσιάζεται στον “Πίνακα Ανάλυσης Συσχέτισης Δεικτών για τους Παράγοντες Διαμόρφωσης 4^{ου} Χάσματος” και το “Διάγραμμα Συσχέτισης Βαθμού Εκτίμησης 4^{ου} Χάσματος & Παραγόντων Διαμόρφωσής του” (Παράρτημα Β). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παρατηρείται αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη δυνατότητα της εταιρείας να καλύπτει τις υποσχέσεις που δίνει προς τους πελάτες της. Συγκεκριμένα, η συσχέτιση που παρουσιάζουν οι δείκτες του πρώτου παράγοντα (Οριζόντια Επικοινωνία) και του δεύτερου (Τάση για Υπερυπόσχεση) είναι $r=-0,326$. Όσον αφορά τις συσχετίσεις των δεικτών του τέταρτου χάσματος και των αντίστοιχων δεικτών των παραγόντων, διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια θετική γραμμική συσχέτιση, μεταξύ του πρώτου παράγοντα και του συνολικού δείκτη εκτίμησης του τέταρτου χάσματος, με συντελεστή συσχέτισης $r=0,640$. Η συσχέτιση μεταξύ του συνολικού δείκτη και του δεύτερου παράγοντα, παρατηρείται αρνητική γραμμική συσχέτιση με συντελεστή $r=-0,529$. Ανάλογα είναι και τα αποτελέσματα της συσχέτισης μεταξύ των δεικτών σε επίπεδο διοίκησης και εργαζομένων.

Κεφάλαιο



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Γενικά συμπεράσματα έρευνας

Μέσα από την παρούσα έρευνα βρέθηκαν αρκετά στοιχεία χρήσιμα στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Οι πελάτες της εταιρείας ανταποκρίθηκαν σε μεγάλο βαθμό στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη συχνή επαφή της εταιρείας με τους πελάτες και στην αποστολή των ερωτηματολογίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, απλουστεύοντας σε μεγάλο βαθμό την αποστολή και τη λήψη τους. Η συμμετοχή στην έρευνα, από πλευράς εταιρείας ήταν καθολική.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που ακολουθούν, διαφαίνεται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας. Βέβαια, διαπιστώθηκε ότι η εταιρεία είναι

ευαισθητοποιημένη σε θέματα ποιότητας. Αυτό παρατηρείται από τους εκτιμώμενους δείκτες μεταβλητών της έρευνας. Βασικό χαρακτηριστικό για την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών της εν λόγω εταιρείας είναι η Αξιοπιστία. Στην άποψη αυτή συγκλίνουν, τόσο οι πελάτες, όσο και οι εργαζόμενοι με την διοίκηση της εταιρείας. Επίσης, παρατηρείται ταύτιση απόψεων εργαζομένων και διοίκησης στα περισσότερα σημεία της έρευνας. Αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας είναι:

- 1. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας (Κεφάλαιο 4), δεν παρατηρείται ουσιαστική διαφορά στις προσεγγίσεις των θεμάτων που αφορούν τους πελάτες, τόσο από πλευράς διοίκησης, όσο και από πλευράς εργαζομένων. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι υπάρχει σύμπνοια στην επιχείρηση και ομοιότητα απόψεων εργαζομένων και διοίκησης, που εν πολλοίς θα πρέπει να οφείλεται στο μικρό αριθμό εργαζομένων που απασχολεί η εταιρεία.*
- 2. Η συνολική παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών παρουσιάζει ένα αρκετά χαμηλό δείκτη, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.1). Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η αρνητική τιμή του δείκτη υποδηλώνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία.*
- 3. Συγκεκριμένα, η διάσταση Αξιοπιστία, που αποτελεί και τη σπουδαιότερη διάσταση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών (Πίνακας 5.2), παρουσιάζει το χαμηλότερο δείκτη (Πίνακας 5.1). Αντίθετα, η διάσταση Ανταπόκριση, παρουσιάζει τον υψηλότερο δείκτη, φανερώνοντας ότι οι προσδοκίες των πελατών εκπληρώνονται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας.*

5.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Αντιλήψεις πελατών για παρεχόμενες υπηρεσίες	Στ. Δείκτης Αντίληψης Πελατών για Απτά Χαρ/κά	Στ. Δείκτης Αντίληψης Πελατών για Αξιοπιστία	Στ. Δείκτης Αντίληψης Πελατών για Ανταπόκριση	Στ. Δείκτης Αντίληψης Πελατών για Ασφάλεια	Στ. Δείκτης Αντίληψης Πελατών για Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης Αντίληψης Πελατών για την παρεχόμενη Ποιότητα
	99,04	133,44	102,41	148,09	111,54	118,90
Τυπ. Απόκλιση	37,2	28,3	36,7	33,1	36,6	5,9
Προσδοκίες πελατών για παρεχόμενες υπηρεσίες	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Απτά Χαρ/κά	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Αξιοπιστία	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Ανταπόκριση	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Ασφάλεια	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για την Ποιότητα
	113,04	164,54	112,03	163,39	131,17	136,83
Τυπ. Απόκλιση	41,04	32,56	39,26	34,04	41,19	2,38
Διαφορά προσδοκιών - αντιλήψεων πελατών	-14,00	-31,11	-9,61	-15,30	-19,63	-17,93

4. Η διάσταση της Ασφάλειας, θεωρείται τόσο από τους πελάτες όσο και από την εταιρεία, ως η δεύτερη σημαντική διάσταση στον προσδιορισμό της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Πίνακας 5.2). Η εκτιμώμενη ποιότητα για τη διάσταση αυτή, δε διαφέρει σημαντικά από τη συνολική εκτιμώμενη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ & ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πελατών	1η ΕΠΙΛΟΓΗ	2η ΕΠΙΛΟΓΗ	3η ΕΠΙΛΟΓΗ
Απτά Χαρ/κά	12%	6%	15%
Αξιοπιστία	43%	31%	20%
Ανταπόκριση	6%	10%	7%
Ασφάλεια	27%	37%	25%
Προσωπικό Ενδιαφέρον	12%	16%	33%
Virtual Services	1η ΕΠΙΛΟΓΗ	2η ΕΠΙΛΟΓΗ	3η ΕΠΙΛΟΓΗ
Απτά Χαρ/κά	20%	0%	60%
Αξιοπιστία	40%	47%	13%
Ανταπόκριση	0%	0%	0%
Ασφάλεια	33%	47%	7%
Προσωπικό Ενδιαφέρον	7%	6%	20%

5. Επίσης, διαπιστώνεται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ότι υπάρχει μια διάσταση απόψεων, όσον αφορά τη σημαντικότητα των διαστάσεων, μεταξύ Virtual Services και πελατών της (Πίνακας 5.2). Ενώ οι πελάτες προσδιορίζουν ως σημαντικότερες τις διαστάσεις Αξιοπιστία, Ασφάλεια και Προσωπικό Ενδιαφέρον, η εταιρεία θέτει κατά σειρά, ως σημαντικότερες τις διαστάσεις: Αξιοπιστία, Ασφάλεια και Απτά Χαρακτηριστικά. Ο λόγος για τον οποίο δίδεται μεγάλη σημασία στη διάσταση Απτά Χαρακτηριστικά από την πλευρά της εταιρείας, είναι ότι δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στον εξοπλισμό και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών, η οποία θα εξασφαλίζει με τη σειρά της μεγαλύτερη ακρίβεια και διασφάλιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Σύμφωνα, με τις απόψεις των στελεχών της Virtual Services, οι πελάτες δεν είναι ακόμα σε θέση να κρίνουν αντικειμενικά τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες που έχουν για τις συγκεκριμένες παρεχόμενες υπηρεσίες. Δεν υπάρχουν ευρέως διαδεδομένα στοιχεία και έρευνες που να αποδεικνύουν τη σημαντικότητα ορισμένων χαρακτηριστικών στις παρεχόμενες υπηρεσίες στη Νέα Οικονομία. Εξάλλου, η εμπειρία από

αυτές τις υπηρεσίες είναι μικρή. Επομένως, η κρίση τους βασίζεται περισσότερο στη μέχρι τώρα επαφή με το συγκεκριμένο χώρο και όχι στη γνώση.

6. Η διάσταση Ανταπόκριση δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, τόσο από την πλευρά της εταιρείας, όσο και από την πλευρά των πελατών (Πίνακας 5.2). Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει άμεση προσωπική επαφή για αυτού του είδους τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και πελατών γίνεται ως επί το πλείστον μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφωνικής επικοινωνίας. Επίσης, υπάρχει ένα αρκετά αυτοματοποιημένο σύστημα τεχνικής υποστήριξης πελατών που τους βοηθά σε μεγάλο βαθμό να επιλύουν τυχόντα παρουσιαζόμενα προβλήματα από μόνοι τους.
7. Γενικά, παρατηρείται ότι δε διαφέρουν οι απόψεις των πελατών από την υπό έρευνα εταιρεία όσον αφορά την ποιότητα παροχής υπηρεσιών (Πίνακας 5.3). Αυτό διαπιστώνεται και από τον αντίστοιχο δείκτη για το πρώτο χάσμα, που αφορά τη διάσταση απόψεων της εταιρείας σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών, σε σχέση με τις πραγματικές τους προσδοκίες. Η μικρή αυτή διαφορά προσεγγίζεται, κυρίως, στη διαφορά αντίληψης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η πραγματική και ουσιαστική γνώση των υπηρεσιών και των δυνατοτήτων τους, συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία της διαφοράς αντιλήψεων πελατών και εταιρείας. Αυτή η διαφορά απόψεων προβλέπεται, σύμφωνα με τις απόψεις της εταιρείας, να εξαιρεθεί με το πέρασμα του χρόνου και την εμπειρία των πελατών πάνω στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

5.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΑΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Απτά Χαρ/κά	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Αξιοπιστία	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Ανταπόκριση	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Ασφάλεια	Στ. Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης Προσδοκιών Πελατών για την Ποιότητα
Πελάτες της Virtual Services	113,04	164,54	112,03	163,39	131,17	136,83
Virtual Services	118,75	158,80	81,17	168,50	123,13	130,07
Διοίκηση	118,75	194,00	85,63	151,67	128,33	135,68
Εργαζόμενοι	118,75	135,33	78,19	179,72	119,67	126,33
Χάσμα 1 - Διαφορά προσδοκιών						
Σε σύνολο εταιρείας	-5,71	5,74	30,86	-5,11	8,04	6,76
Σε επίπεδο διοίκησης	-5,71	-29,46	26,40	11,72	2,84	1,16
Σε επίπεδο εργαζομένων	-5,71	29,21	33,83	-16,34	11,51	10,50

8. Όσον αφορά την καθιέρωση προδιαγραφών ποιότητας, τη δυνατότητα εφαρμογής των προδιαγραφών αυτών, καθώς επίσης και τη δυνατότητα κάλυψης των υποσχέσεων προς τους πελάτες, υπολογίστηκαν αρκετά υψηλοί δείκτες για την εταιρεία (Πίνακας 5.4). Βέβαια, υπάρχουν αρκετά μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων, ιδιαίτερα, όσον αφορά τη δυνατότητα εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας. Οι δείκτες αυτοί φανερώνουν τη συνειδητοποίηση του ρόλου της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας. Η εξυπηρέτηση κάθε πελάτη από την εταιρεία, αποτελεί πάγια αρχή, ενώ, εφόσον οι συνθήκες ακόμα το επιτρέπουν (μικρός αριθμός πελατολογίου), δεν παρουσιάζονται διακρίσεις στην εξυπηρέτηση.

5.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ 2 - 4

Virtual Services Χάσμα 2	Απτά Χαρ/κά	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Προσωπικό Ενδιαφέρον	Δείκτης καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας
Τελικός Δείκτης	5,07	4,80	5,80	5,00	5,67	5,27
Δείκτης καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας Διοίκησης	6,00	5,33	6,00	5,83	6,00	5,83
Δείκτης καθιέρωσης προδιαγραφών ποιότητας Εργαζομένων	4,44	4,44	5,67	4,44	5,44	4,89
Virtual Services Χάσμα 3						Δείκτης δυνατότητας εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας
Τελικός Δείκτης	5,33	4,40	4,73	5,60	5,67	5,15
Δείκτης δυνατότητας εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας Διοίκησης	5,50	5,33	4,83	6,00	6,00	5,53
Δείκτης δυνατότητας εφαρμογής καθιερωμένων προδιαγραφών ποιότητας Εργαζομένων	5,22	3,78	4,67	5,33	5,44	4,89
Virtual Services Χάσμα 4						Δείκτης δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες
Τελικός Δείκτης	5,87	5,33	5,73	5,53	5,87	5,67
Δείκτης δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες - Διοίκηση	5,67	5,83	6,00	6,00	6,00	5,90
Δείκτης δυνατότητας κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες - Εργαζόμενοι	6,00	5,00	5,56	5,22	5,78	5,51

9. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, σύμφωνα με το παρόν μοντέλο ανάλυσης, δεν παρουσιάζουν

ως επί το πλείστον χαμηλή βαθμολόγηση. Το γεγονός αυτό φανερώνει τη δυνατότητα κάλυψής τους από την εταιρεία (Πίνακας 5.5). Τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνουν οι παράγοντες δέσμευση της διοίκησης και προς τα πάνω επικοινωνία, προσδιορίζοντας τα περιθώρια για βελτιώσεις από την πλευρά της ηγεσίας της εταιρείας, η οποία έχει τον πρώτο λόγο.

5.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΧΑΣΜΑΤΩΝ

Χάσματα	Παράγοντες	Συνολικοί Δείκτες Εταιρείας	Συνολικοί Δείκτες Διοίκησης	Συνολικοί Δείκτες Εργαζομένων
Διαφορά Προσδοκιών Πελατών & Εταιρείας	Έρευνα Αγοράς	6,30	6,58	6,11
	Εσωτερική Επικοινωνία	6,93	7,00	6,89
	Επίπεδα Διοίκησης	6,73	7,00	6,56
Καθιέρωση προδιαγραφών ποιότητας	Δέσμευση Διοίκησης	4,92	5,08	4,81
	Στοχοθεσία	6,53	7,00	6,22
	Συστηματο- ποίηση καθυκόντων	6,53	6,83	6,33
	Αντίληψη για το πιθανό	6,58	6,78	6,44
Δυνατότητα εφαρμογής προδιαγραφών ποιότητας	Ομαδική Εργασία	6,23	7,00	5,71
	Σύνδεση εργασία εργαζομένων	6,47	7,00	6,11
	Σύνδεση εργασίας τεχνολογίας	6,27	7,00	5,78
	Αντιλαμβανόμενος έλεγχος	5,82	7,00	5,03
	Συστήματα ελέγχου	5,58	6,44	5,00
	Σύγκρουση ρόλων	6,15	6,50	5,92
	Ασάφεια ρόλων	6,41	7,00	6,02
Δυνατότητα κάλυψης υποσχέσεων προς τους πελάτες	Οριζόντια Επικοινωνία	6,30	6,583	6,111
	Τάση για υπερυπόσχεση	6,93	7,000	6,889

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

1. *Το μοντέλο ServQual μπορεί να εφαρμοσθεί σε τακτά χρονικά διαστήματα από μια εταιρεία, προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι διαφορές στις προσεγγίσεις κυρίως με τους πελάτες μειώνονται στο πέρασμα του χρόνου.*
2. *Θα μπορούσε να προσδιορισθεί και να εφαρμοστεί από μια εταιρεία ένα παρόμοιο με το ServQual μοντέλο για την ικανοποίηση πελατών και να γίνει η σχετική σύγκριση. Έτσι, θα προσεγγίζονται περισσότερο αξιόπιστα συμπεράσματα. Προτείνεται η εφαρμογή κάθε μοντέλου ανά εξάμηνο, με εναλλακτικό τρόπο. Στη συνέχεια μπορεί να γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων, στο ίδιο μοντέλο, αλλά και μεταξύ των μοντέλων σε ετήσια βάση.*
3. Μια εταιρεία, έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει μέσω του παρόντος μοντέλου σε έρευνα Benchmarking (έρευνα σύγκρισης με τον καλύτερο ανταγωνιστή), προκειμένου να διαπιστωθούν χρήσιμα προσδιοριστικά στοιχεία για την ποιότητα των παρεχόμενων από τον ανταγωνιστή υπηρεσιών.
4. Το παρόν μοντέλο μπορεί να εφαρμοσθεί για τον προσδιορισμό της εσωτερικής παρεχόμενης ποιότητας της εταιρείας. Μπορεί να προσδιορισθεί έτσι, ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών της εταιρείας(εργαζομένων).
5. Επίσης, θα ήταν χρήσιμη η έρευνα για τη συσχέτιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης πελατών από τα εφαρμοζόμενα συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management Systems).
6. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης, η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή μοντέλων διασφάλισης ποιότητας στο χώρο της νέας οικονομίας. Θα μπορούσαν να προσδιοριστούν προοπτικές ανάπτυξης νέων μοντέλων προτυποποίησης της σειράς ISO 9000, εξειδικευμένων για ηλεκτρονικές επιχειρήσεις.

7. Χρήσιμη θα ήταν, επίσης, η έρευνα για τον προσδιορισμό του κόστους ποιότητας σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών διαδικτύου ή μέσω διαδικτύου.
8. Επίσης, οι προοπτικές εξέλιξης στην εξυπηρέτηση πελατών από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του διαδικτύου αποτελεί χρήσιμη έρευνα.

Όπως, εύλογα διαπιστώνεται από τις προηγούμενες παραγράφους, υπάρχουν πάρα πολλά πεδία για περαιτέρω έρευνα, τόσο στο χώρο της Νέας Οικονομίας, όσο και στο επίπεδο της παραδοσιακής. Επίσης, διαπιστώνεται ότι ο πελάτης αποτελεί και θα αποτελεί κύριο αντικείμενο ερευνών για κάθε επιχείρηση, αφού αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και προόδου της.

Βιβλιογραφία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής:

1. Bergman Bo & Klersjo B. "Quality from customer needs to customer satisfaction", McGraw-Hill Book Company, 1994, London, U.K.
2. Evans J. & Lindsay W. "The Management & Control of Quality", West Publications, 1996, U.S.A.
3. Fitzsisimmons J. & M. "Service Management – Operation Strategy & Information Technology" 2nd Edition, MwGrawHill International Edition, 1998, U.S.A.
4. Hayes B. "Measuring Customer Satisfaction" ASQ Quality Press, 1997, New York, U.S.A.
5. Kessler S. "Measuring & Management Customer Satisfaction", ASQC Quality Press, 1996, Milwaukee, U.S.A.
6. Kinneer T. & Taylor J. "Marketing Research", McGraw-Hill, 1996, New York, U.S.A.
7. Lovelock, "Service Marketing", 3rd Edition, Prentice Hall International, London, U.K.
8. Martin W. B. "Quality Customer Service", Crisp Publications, 1993, California, U.S.A.
9. Rust R. & Oliver R. "Service Quality" (Chapter 2 "The Nature of Customer Value" M. B. Holbrook), Sage, 1994, London, U.K.

10. Siegel D. "Futurize your enterprise Business Strategy in the age of the e-customer", John Wiley & Sons, 1999, New York, U.S.A.
11. Smith I. "Meeting Customer Needs", Butterworth – Heinemann, 1997, London, U.K.
12. Swift R. "Accelerating Customer Relationships", Prentice Hall PTR, 2001, New Jersey, U.S.A.
13. Tenner A. & Detoro "Total Quality Management Three steps for Continuous Improvement", Addison – Wesley, 1992, U.S.A.
14. Woodruff R.B. & Gardial S.F, "Know your Customer, new approaches to understanding Customer Value & Satisfaction", Blackwell Business, 1996, New York, U.S.A.
15. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L.L., "Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions & Expectations", The Free Press, 1990, New York, U.S.A.

Ελληνική:

1. Βλαχοπούλου Μ. «e-marketing – Πληροφοριακά συστήματα, Νέες τεχνολογίες στο Marketing», 1999, Θεσσαλονίκη
2. Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μαρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης 1990, Πειραιάς
3. Μπένος Β. «Μέθοδοι & Τεχνικές Δειγματοληψίας», Εκδόσεις Σταμούλης 1991, Πειραιάς
4. Σπανός Α. «Πως παράγονται & παρέχονται υπηρεσίες Ποιότητας», Αθήνα
5. Σταθακόπουλος Β. «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλης 1997, Αθήνα
6. Τσάντας, Μωυσιάδης, Μπαγιάτης, Χατζηπαντελής «Ανάλυση Δεδομένων με τη βοήθεια Στατιστικών Πακέτων SPSS, Excel, S-Plus», Εκδόσεις Ζήτη, 1999, Αθήνα.
7. Χυτήρης Λ. «Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks 1996, Αθήνα
8. McVey Sharel «Excel 4 για Windows – Βήμα προς βήμα», Εκδόσεις Γκιούρδας, 1992, Αθήνα

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allred A. & Addams L. "Cost containment and customer retention practices at the top 100 commercial banks, savings institutions and credit unions", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 5, 1999, MCB University Press, U.K.
2. Anand K. "Four-step approach for eliminating people-dominant defect", The TQM Magazine, Vol. 10, No 6, 1999, MCB University Press, U.K.
3. Anton "Customer Access Centers", International Journal of Service Industry Management, Vol 11, No 2, 2000, MCB University Press, U.K.
4. Aschmer S. Gabor, "Meeting customers' requirements and what can be expected", The TQM Magazine, Vol. 11, No 6, 1999, MCB University Press, U.K.

5. Baggs S. & Kleiner B. "How to measure customer service effectively", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 6, No 1, 1996, MCB University Press, U.K.
6. Bhatt & Emdad, "An analysis of the virtual value chain in electronic commerce", Vol. 14, No ½, 2001, MCB University Press, U.K.
7. Bowden P. "A practical path to customer loyalty", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 8, No 4, 1998, MCB University Press, U.K.
8. Broetzmann S. - Kemp J. Rossano M. & Marwaha J. "Customer satisfaction – lip service or management tool?", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 5, No 2, 1995, MCB University Press, U.K.
9. Burns J. "Developing and implementing a customer contact strategy", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 5, No 4, 1995
10. Callan R. & Moore J. "Service Guarantee: a strategy for service recovery", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 22, No 1 1998, England
11. Caruana A. - Pitt L. & Morris M. "Are there excellent service firms, and do they perform well?", *The service industries Journal*, Vol. 15, No 3 July 1995, England
12. Chan Y. - Nealey K. & Ip W. "ISO 9004-2 quality management system – the way to world-class service", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 8, No 6, 1998, MCB University Press, U.K.
13. Christiaanse & Kumar, "ICT – enabled coordination of dynamic supply webs", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No ¾, 2000, MCB University Press, U.K.
14. Chuan L. "The Tao of quality – another framework", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No 4, 1997, MCB University Press, U.K.
15. Cook S. & Macaulay S. "Customer service: what's a smile got to do with it?", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 7, No 5, 1997, MCB University Press, U.K.
16. Coulson C. J. – Thomas, "The future of the organization: the role and contribution of quality", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 7, No 6, 1997, MCB University Press, U.K.
17. Cox G. "Customer focus – a commercial imperative", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 7, No 1, 1997, MCB University Press, U.K.
18. Cuthbert P. "Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 1", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 6, No 2, 1996, MCB University Press, U.K.
19. Cuthbert P. "Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 2", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 6, No 3, 1996
20. Dale, Williams, Barber & Wiele, "Managing quality in manufacturing versus services: a comparative analysis", *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 7, No 5, 1997, MCB University Press, U.K.
21. Dalrymple, Edgeman, Finster, Guerrero – Cusumano, Hensler & Parr, "Next – generation quality management: multinational, multidisciplinary and performance – focused", *The TQM Magazine*, Vol. 11, No 3, 1999, MCB University Press, U.K.

22. De, Mathew & Abraham, "Critical constructs for analyzing e-businesses: investment, user experience and revenue models", Logistics Information Management, Vol. 14, No 1/2, 2001, MCB University Press, U.K.
23. Dervitsiotis K. "Quality in Greece: past and present", The TQM Magazine, Vol. 11, No 2, 1999, MCB University Press, U.K.
24. Duffin D. "Winning customer ownership – the Jaeger service excellence story", Managing Service Quality Magazine, Vol. 7, No 2, 1997, MCB University Press, U.K.
25. Edvardsson Bo, "Making service – quality improvement work", Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 1, 1996, MCB University Press, U.K.
26. Edvardsson Bo, "Service quality improvement", Managing Service Quality Magazine, Vol. 8, No 2, 1998, MCB University Press, U.K.
27. Evans R. J. "Quality versus cost – lessons for the late 1990's", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 1, 1995, MCB University Press, U.K.
28. Galbreath J. & Rogers T. "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", The TQM Magazine, Vol. 11, No 3, 1999, MCB University Press, U.K.
29. Galetto, "The golden integral quality approach: from management of quality to quality of management", The TQM Magazine, Vol. 10, No 1, 1999, MCB University Press, U.K.
30. Galloway Les, "Hysteresis: a model of consumer behavior?", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 5, 1999, MCB University Press, U.K.
31. Galloway Les, "Quality perceptions of internal and external customers: a case study in educational administration", The TQM Magazine, Vol. 10, No 1, 1998, MCB University Press, U.K.
32. Gilbert G. R. & Parhizgari A.M. "Organizational effectiveness indicators to support service quality", Managing Service Quality Magazine, Vol. 10, No 1, 2000, MCB University Press, U.K.
33. Goffin K. & Szejczewski M. "Is management commitment to quality just a *given*?", The TQM Magazine, Vol. 8, No 2, 1996, MCB University Press, U.K.
34. Groth J. & Dye R. "Service quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 4, 1999, MCB University Press, U.K.
35. Groth J. & Dye R. "Service quality: guidelines for marketers", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 5, 1999, MCB University Press, U.K.
36. Gummesson, "Are you looking forward to your surgery?", Managing Service Quality Magazine, Vol. 11, No 1, 2001, MCB University Press, U.K.
37. Hall W. Ian, "Using ISO 9000 to improve customer service", The TQM Magazine, Vol. 9, No 5, 1997, MCB University Press, U.K.
38. Harrington H. "Performance improvement: a manager for the twenty – first century – Part I", The TQM Magazine, Vol. 10, No 6, 1998, MCB University Press, U.K.
39. Harte H. & Dale B. "Improving quality in professional service organizations: a review of the key issues", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.

40. Harung H. & Dahl Tor, "Increased productivity and quality through management by values: a case study of Manpower Scandinavia", The TQM Magazine, Vol. 7, No 2, 1995, MCB University Press, U.K.
41. Heskett J. – Jones T. – Loveman G. – Sasser W. - Jr. & L. A. Schlesinger, "Putting the service – profit chain to work" Harvard Business Review March – April 1994, U.S.A.
42. Hill J. "Keeping customers loyal at Liverpool Victoria Friendly Society", Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 4, 1996, MCB University Press, U.K.
43. Jeans C. "Achieving and exceeding customer satisfaction at Milliken", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.
44. Jonson M. C. Kerstin, "New ways of organizing the realization of customer value – a new challenge for the twenty-first century", The TQM Magazine, Vol. 11, No 6, 1999, MCB University Press, U.K.
45. Kandampully Jay, "Firms should give loyalty before the can expect it from customers", Managing Service Quality Magazine, Vol. 7, No 2, 1997, MCB University Press, U.K.
46. Kardaras, Papathanasiou, "The development of B2C e-commerce in Greece: current situation and future potential", Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 10, No 4, 2000, MCB University Press, U.K.
47. Kehoe & Boughton, "Internet based supply chain management – a classification of approachew to manufacturing planning and control", International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, No 4, 2001, MCB University Press, U.K.
48. Lam W. W. N. & Dale B. G. "Customer complaints handling system: key issues and concerns", The TQM Magazine, Vol. 10, No 6, 1999, MCB University Press, U.K.
49. Laszlo G. "The role of quality cost in TQM", The TQM Magazine, Vol. 9, No 6, 1997, MCB University Press, U.K.
50. Laszlo G. "Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost", The TQM Magazine, Vol. 10, No 4, 1998, MCB University Press, U.K.
51. Laszlo G. "Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost", The TQM Magazine, Vol. 11, No 4, 1999, MCB University Press, U.K.
52. Lee & Quazi, "A methodology for developing a self-assesment tool to measure quality performance in organizations", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18, No 2, 2001, MCB University Press, U.K.
53. Lee T. "Key drivers of customer satisfaction", White Paper www.webcmo.com 2001
54. Leech P. "The importance of positive customer service to Anells", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.
55. Leigh J. "Customer focus for successful business strategy at Eurodollar", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.
56. Lele M. M. "After – sales service – necessary evil or strategic opportunity?", Managing Service Quality Magazine, Vol. 7, No 3, 1997, MCB University Press, U.K.
57. Longenecker C. & Scazzero J. "The ongoing challenge of total quality management", The TQM Magazine, Vol. 8, No 2, 1996, MCB University Press, U.K.

58. Loomis R. W. "QS-9000 Customer Satisfaction Monitoring Isn't Working" Quality Progress July 1999, U.S.A.
59. Macdonald J. "Customer care is not good enough", The TQM Magazine, Vol. 7, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.
60. McDougall D. – Wyner G. & D. Vasdauskas, "Customer valuation as foundation for growth", Managing Service Quality Magazine, Vol. 7, No 1, 1997, MCB University Press, U.K.
61. McGowan, Durkin, Allen, Dougan & Nixon, "Developing competencies in the entrepreneurial small firm for use of the Internet in the management of customer relationships", Journal of European industrial Training 25/2/3/4, 2001, MCB University Press, U.K.
62. Morgan B. & Schiemann W. "Measuring People & Performance: closing gaps", Quality Progress, January 1999, U.S.A.
63. Natarajan R. Nat, Martz R. & Kurosaka K. "Applying QFD to internal service system design" Quality Progress, February 1999, U.S.A.
64. Natarajan R. - Balaram A. & Ramana Venkata, "Continuous improvement of service operations: application of service template", The TQM Magazine, Vol. 10, No 6, 1999, MCB University Press, U.K.
65. Nicolson J. - Kemp J. & Linnell P. "Does the rhetoric of customer service match the reality?", Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 3, 1996, MCB University Press, U.K.
66. Oh H. & Parks S. C. "Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry" Hospitality Research Journal Vol. 20 Num 3 1997, U.S.A.
67. O' Neill – Palmer A. & Beggs G. "The effects of survey timing on perceptions of service quality", Managing Service Quality Magazine, Vol. 8, No 2, 1998, MCB University Press, U.K.
68. Ovenden A. "Keep your customers happy and your competition will slowly fade away", The TQM Magazine, Vol. 7, No 1, 1995, MCB University Press, U.K.
69. Peppers D. & Rogers M. "A new marketing paradigm: share of customer, not market share", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.
70. Peters John V. "Total service quality management", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 1, 1999, MCB University Press, U.K.
71. Phau & Poon, "Factors influencing the types of products and services purchased over the Internet", Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 10, No 2, 2000, MCB University Press, U.K.
72. Rafferty P. "Design to distribution – aiming to be the best of the best", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 6, 1995, MCB University Press, U.K.
73. Richards T. "Using the conversion model to optimize customer retention", Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 4, 1996, MCB University Press, U.K.
74. Richardson F. "Creating competitive advantage via customer service: the RAC case study", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.

75. Ruyter, Wetzels & Birgelen, "How do customers react to critical service encounters?: a cross sectional perspective", The TQM Magazine, Vol. 10, No 8, 1999, MCB University Press, U.K.
76. Sandholm Lemart, "Trendy versus effective quality strategies", The TQM Magazine, Vol. 11, No 6, 1999, MCB University Press, U.K.
77. Siha Samia, "A classified model for applying the theory of constraints to service organizations", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 4, 1999, MCB University Press, U.K.
78. Singh S. & Deshmukh S. "Quality initiatives in the service sector: a case", The TQM Magazine, Vol. 10, No 1, 1999, MCB University Press, U.K.
79. Skellett C. "Understanding and meeting the needs of our customers", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.
80. Smith - Clayton, "Do it All's loyalty programme – and its impact on customer retention", Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 5, 1996, MCB University Press, U.K.
81. Sohal A. & Morrison M. "Is there a link between total quality management and learning organizations?", The TQM Magazine, Vol. 7, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.
82. Stahl M. - Barnes W. - Gardial S. - Parr W. & Woodruff R. "Customer Value analysis helps hone strategy" Quality Progress, April 1999, U.S.A.
83. Taylor C. "Growing the top line: companies should look beyond satisfaction", Managing Service Quality Magazine, Vol. 7, No 5, 1997, MCB University Press, U.K.
84. Tetteh & Burn, "Global strategies for Sme-business: applying the SMALL framework", Logistics Information Management, Vol. 14, No ½, 2001, MCB University Press, U.K.
85. Toombs K. & Bailey G. "How to redesign your organization to match customer needs", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.
86. Troy K. & Schein L. & L. "The quality culture: manufacturing versus services", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.
87. Tschohl J. "e-service is e-commerce", White Paper www.ecustomerserviceworld.com 2001
88. Walsh J. "Putting people into the process at BT", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 4, 1995, MCB University Press, U.K.
89. Wen, Chen & Hwang, "E-commerce Web site design: strategies and models", Information Management & Computer Security, 9/1, 2001, MCB University Press, U.K.
90. Wilcox T. "Customer Self Service", White Paper www.ecustomerserviceworld.com 2001
91. Wong A. & Kleiner B. "Breaking the rules to success", Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 5, 1995, MCB University Press, U.K.
92. Yasin M. M. - Czuchry J. A. & Dorsch J. J. "A framework for the establishment of an optimal service quality level in a hospitality operational setting" Jurnal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 4(2) 1996, England
93. Yasin M. M. & Yavas Ugar, "Enhancing customer orientation of service delivery systems: an integrative framework", Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 3, 1999, MCB University Press, U.K.

94. Zairi Mohamed, "Managing excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol. 11, No 2, 1999, MCB University Press, U.K.
95. Zairi Mohamed, "Managing excellence: leadership", The TQM Magazine, Vol. 11, No 4, 1999, MCB University Press, U.K.
96. Zsidisin, Jun & Adams, "The relationship between information technology and service quality in the dual-direction supply chain – A case study approach", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No 4, 2000, MCB University Press, U.K.
97. Γεωργόπουλος Α. «Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα: τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος;», Εμπορική Τράπεζα – Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος 5 1996
98. Χυτήρης Λ. «Ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας», Πειραιάς Νοέμβριος 1996