

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα  
Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**Διπλωματική Εργασία**

Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του Πελάτη στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών (Retail Banking). Μελέτη Περίπτωσης.

**Αναστασίου Ι.Δουλάμη**

Πειραιάς, Ιούλιος 2002

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα  
Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

## **Διπλωματική Εργασία**

Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του Πελάτη στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών (Retail Banking). Μελέτη Περίπτωσης.

Αναστασίου Ι.Δουλάμη

Πτυχιούχου Τμήματος Φυσικής  
Πανεπιστημίου Πατρών

Πειραιάς, Ιούλιος 2002

## **Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών. Μελέτη περίπτωσης.**

Ποιοτική υπηρεσία  
Διαστάσεις ποιοτικής υπηρεσίας  
Ικανοποίηση του πελάτη  
Χαρακτηριστικά της ικανοποίησης του πελάτη  
Πίστη του πελάτη  
Μελλοντικές προθέσεις  
Αποτυχία στην παροχή της υπηρεσίας  
Αποκατάσταση της υπηρεσίας

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν, ο διεθνής ανταγωνισμός επεκτείνεται και οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν στην ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Στο πλαίσιο αυτό των έντονων ανταγωνιστικών πιέσεων, πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν τις προσπάθειες τους στη διατήρηση μιας πιστής βάσης πελατών. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα έντονο στις επιχειρήσεις παροχής οικονομικών υπηρεσιών, όπως είναι οι τράπεζες. Οι επιχειρήσεις αυτές για να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της εποχής, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες οδηγούν στην αύξηση της ικανοποίησης και της πίστης του πελάτη, μέσω της βελτίωσης των στοιχείων εκείνων που συνιστούν την ποιοτική υπηρεσία.

Κύριος σκοπός της διοίκησης αυτών των επιχειρήσεων είναι να εστιάσουν σε δραστηριότητες οι οποίες όχι μόνο να εκπληρώνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών αλλά και να τις υπερβαίνουν. Τίθεται έτσι ένα βασικό ερώτημα σχετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την ικανοποίηση των πελατών.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να προσδιορίσει τα στοιχεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών στην τραπεζική ιδιωτών πελατών τραπεζικού ομίλου, που δρα στον ελληνικό χώρο.

Για την εκπλήρωση της παρούσης μελέτης συλλέχθηκαν στοιχεία από 156 ερωτηθέντες, που με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια, που περιελάμβαναν ερωτήσεις που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τις διαστάσεις της ποιοτικής υπηρεσίας, την ικανοποίηση

που λαμβάνουν από την αποκατάσταση της, στην περίπτωση αποτυχιών και λαθών καθώς και τις μελλοντικές τους προθέσεις.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν απέδειξαν ότι τόσο η ικανοποίηση του πελάτη όσο και η διατήρησή του στην επιχείρηση, αποτελούν σημαντικά στοιχεία γι' αυτήν. Προσδιορίστηκαν έτσι τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως τα ανταγωνιστικά επιτόκια, οι κύριες διαστάσεις της ποιοτικής υπηρεσίας που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του, προβλήματα στη σωστή παροχή της, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την αποκατάσταση αυτής. Αυτό που κυρίως αποδεικνύεται είναι ότι, σε περίπτωση επιτυχούς αποκατάστασης της υπηρεσίας, αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών και μάλιστα σε βαθμό μεγαλύτερο από το μέσο όρο της ικανοποίησης που θα ελάμβαναν σε περίπτωση που δεν είχε παρουσιαστεί πρόβλημα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
1.1	Ιστορική αναδρομή στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.....	1
1.2	Σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	5
1.3	Σκοπός της εργασίας.....	7
1.4	Σύντομη περιγραφή της εργασίας.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>9</b>
2.1	Ορίζοντας την υπηρεσία.....	9
2.2	Ορίζοντας την ποιότητα.....	13
2.3	Ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών.....	17
2.4	Διαστάσεις της ποιότητας.....	18
2.5	Προβλήματα και αποτυχίες την ποιοτική παροχή υπηρεσιών - Διαδικασία επανόρθωσης.....	22
2.6	SERVQUAL.....	27
2.7	Αντιμετωπίζοντας την ποιότητα ως μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης..	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	<b>Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b>	<b>32</b>
3.1	Ικανοποίηση του πελάτη.....	32
3.2	Παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση του πελάτη.....	33
3.3	Ικανοποίηση του πελάτη και κλιμάκωση της πίστης.....	34
3.4	Τρόποι ορισμού της ικανοποίησης του πελάτη.....	37
3.5	Πρακτικές ικανοποίησης του πελάτη.....	38
3.6	Σχέση ικανοποίησης και ποιοτικής υπηρεσίας.....	40
3.7	Πίστη του πελάτη.....	41
3.8	Λόγοι απώλειας πελατών.....	43
3.9	Η διαδικασία της αποχώρησης.....	45
3.10	Βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα στη λήψη των αποφάσεων.....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	<b>Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</b>	<b>49</b>
4.1	Η Τράπεζα.....	49
4.2	Το Όραμα.....	50
4.3	Η Αποστολή.....	50
4.4	Οι στόχοι.....	51
4.5	Ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων.....	51
4.6	Τεχνολογία και υπηρεσίες.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>54</b>
5.1	Μεθοδολογία.....	54
5.2	Η συλλογή των στοιχείων.....	56
5.3	Αποτελέσματα πρώτου σταδίου ανάλυσης.....	57
5.4	Αποτελέσματα δεύτερου σταδίου ανάλυσης.....	75
5.5	Αποτελέσματα τρίτου σταδίου ανάλυσης.....	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>83</b>
6.1	Συνολική ανάλυση αποτελεσμάτων.....	83
6.2	Προτάσεις για το μέλλον.....	85
<b>ΣΧΗΜΑΤΑ</b>		
	Σχήμα 1 Quality of Service: A new approach.....	36
	Σχήμα 2 An exploration of customer exits in retail banking.....	45
	Σχήμα 3 Παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των πελατών και τις μελλοντικές τους προθέσεις.....	48

Σχήμα Δ.Π 1.1 Αξιοπιστία.....	65
Σχήμα 5 Ικανοποίηση μετά την αποκατάσταση της υπηρεσίας .....	81
<b>ΠΙΝΑΚΕΣ</b>	
Πίνακας Δ.Π 1.1 Αξιοπιστία.....	59
Πίνακας 1 Correlations.....	76
Πίνακας 2 Συντελεστές παλινδρόμησης για τη μέτρηση της ολικής ικανοποίησης και των μελλοντικών προθέσεων.....	77
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	91
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b> .....	92
Ερωτηματολόγιο.....	93
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b> .....	96
Κωδικοί Πινάκων - Σχημάτων.....	97
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ</b> .....	100
<b>ΜΕΡΟΣ 1 - ΠΙΝΑΚΕΣ</b> .....	101
Πίνακας Δ.Π 2.1 Α Ανταποκρισιμότητα.....	102
Πίνακας Δ.Π 2.2 Β Ανταποκρισιμότητα.....	103
Πίνακας Δ.Π 4.1 Α Ευγένεια.....	104
Πίνακας Δ.Π 4.2 Β Ευγένεια.....	105
Πίνακας Δ.Π 4.3 Γ Ευγένεια.....	106
Πίνακας Δ.Π 5.1 Πιστότητα.....	107
Πίνακας Δ.Π 6.1 Α Κατανόηση Αναγκών.....	108
Πίνακας Δ.Π 6.2 Β Κατανόηση Αναγκών.....	109
Πίνακας Δ.Π 7.1 Α Εμπράγματα Στοιχεία.....	110
Πίνακας Δ.Π 7.2 Β Εμπράγματα Στοιχεία .....	111
Πίνακας Δ.Π 7.3 Γ Εμπράγματα Στοιχεία.....	112
Πίνακας Δ.Π 8.1 Α Πρόσβαση.....	113
Πίνακας Δ.Π 8.2 Β Πρόσβαση.....	114
Πίνακας Δ.Π 9.1 Ασφάλεια.....	115
Πίνακας Β 10.1 Παροχή πλήρους συνόλου υπηρεσιών.....	116
Πίνακας Β 10.2 Ανταγωνιστικά Επιτόκια.....	117
Πίνακας Β 11.1 Α Ικανοποίηση.....	118

Πίνακας Β 11.2	Β Ικανοποίηση.....	119
Πίνακας Β 11.3	Γ Ικανοποίηση.....	120
Πίνακας Β 10.1	Χρόνος Αναμονής.....	121
Πίνακας Β 12.1	Πρόταση σε Τρίτους.....	122
Πίνακας Β 12.2	Πίστη.....	123
Πίνακας Β 13.1	Πρόβλημα με τις Συναλλαγές.....	124
Πίνακας Β 14.1	Έκφραση Παραπόνων .....	125
Πίνακας Β 15.1	Ικανοποίηση από Αποκατάσταση της Υπηρεσίας.....	126
Πίνακας Β 16.1	Φύλο του Δείγματος.....	127
Πίνακας Β 17.1	Ηλικία του Δείγματος.....	128
<b>ΜΕΡΟΣ 2 - ΣΧΗΜΑΤΑ</b> .....		129
Σχήμα Δ.Π 2.1	Α Ανταποκρισιμότητα.....	130
Σχήμα Δ.Π 2.2	Β Ανταποκρισιμότητα.....	131
Σχήμα Δ.Π 6.1	Β Κατανόηση Αναγκών.....	132
Σχήμα Δ.Π 8.1	Α Πρόσβαση.....	133
Σχήμα Δ.Π 8.2	Β Πρόσβαση.....	134
Σχήμα Β 10.2	Παροχή πλήρους συνόλου υπηρεσιών.....	135
Σχήμα Β 10.1	Ανταγωνιστικά Επιτόκια.....	136

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα εργασία διεξήχθη υπό την καθοδήγηση και την εποπτεία της καθηγήτριας δρ.Λ.Νικολάου, την οποία ευχαριστώ θερμά για το ενδιαφέρον και τις πολύτιμες συμβουλές της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Γ.Σφακιανάκη για το χρόνο που διέθεσε, ώστε να με κατατοπίσει σε θέματα στατιστικών αναλύσεων.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την πολύτιμη ψυχική και συναισθηματική αρωγή τους, σε αυτό το ταξίδι της ανακάλυψης.



"Το αληθινό ταξίδι της ανακάλυψης  
έγκειται όχι στην αναζήτηση νέων  
τόπων, αλλά στο να βλέπεις τα  
πράγματα με καινούργια οπτική"

Μαρσέλ Προυστ.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εξέλιξη της ποιότητας υπήρξε ουσιαστικά συνεχής κατά τα τελευταία 100 χρόνια. Παρά το γεγονός ότι, φυσικά, υπήρχε και πριν από την εποχή αυτή, το συστηματικό ενδιαφέρον και η "επισήμανσή" της, έχουν επιφέρει τις αλλαγές που βλέπουμε σήμερα στην κοινωνία. Η εξέλιξη αυτή δεν είναι δυνατόν να αποδοθεί σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ανθρώπων. Μέσα στα χρόνια, η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών του μάνατζμεντ που επιδίωκαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, μας έφερε στη σημερινή εποχή της ποιότητας.

Ο τομέας παροχής οικονομικών υπηρεσιών δεν έμεινε αλώβητος από τη γενικότερη ανάγκη για έμφαση στην ποιότητα. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, ο τομέας των οικονομικών υπηρεσιών υπέστη δραματικές αλλαγές σε ένα περιβάλλον αγοράς, που χαρακτηριζόταν από έντονο ανταγωνισμό και αυξημένες απαιτήσεις.

Για τις εταιρείες που δεν μπόρεσαν να συγχρονιστούν με τις νέες απαιτήσεις, το νέο περιβάλλον αγοράς αποτέλεσε γι' αυτές τη δαμόκλειο σπάθη, η οποία καθιστούσε τη διοίκησή τους ουραγό των εξελίξεων, οδηγώντας συχνά στην εξαφάνισή τους από τον επιχειρηματικό χάρτη. Όσες όμως υιοθέτησαν μια περισσότερο πελατοκεντρική πολιτική,

εστιασμένη στην ποιοτική παροχή της υπηρεσίας, διατήρησαν τους πελάτες τους, αύξησαν τα κέρδη τους καθώς επίσης εξεπέτειναν το μερίδιο αγοράς τους.

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο να ερευνήσει:

1. Τη σημασία που προσδίδουν οι πελάτες στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
2. Τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών.
3. Τη σχέση μεταξύ ολικής ικανοποίησης και ικανοποίησης μετά την αποκατάσταση της υπηρεσίας.

Η εργασία αποτελείται από εκτενή αναφορά σε βιβλιογραφικά δεδομένα, καθώς επίσης και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, που διεξήχθη μεταξύ των πελατών γνωστού τραπεζικού ομίλου που δρα στον Ελληνικό χώρο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Ιστορική αναδρομή στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών

Στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης - το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία - δεν αποτελούν πλέον τους μόνους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Το μέλλον και η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτώνται από την ικανότητά της να αξιοποιεί την επιχειρηματική της γνώση, συμπέρασμα που τα τελευταία χρόνια γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό τόσο από τις μεθόδους της εσωτερικής οργάνωσης και τις σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές της, όσο και με τους πελάτες της.

Στα πλαίσια αυτά, πολλές επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων αλλά και παροχής υπηρεσιών εστίασαν τις προσπάθειες τους σε μια πολιτική διοίκησης προσανατολισμένη στον πελάτη.

Οι πελάτες στις μέρες μας δεν αγοράζουν υπηρεσίες ή αγαθά με μοναδικό κριτήριο επιλογής την τιμή του προϊόντος. Η τελική απόφαση για την αγορά των υπηρεσιών προέρχεται από τη σύγκριση του συνόλου των πλεονεκτημάτων που τους προσφέρει μια επιχείρηση με αυτά των ανταγωνιστών ( *Evans, 1999, σελ:173 - 174*).

Ταυτόχρονα, αποτελεί κοινή παραδοχή, ότι οι συναλλαγές με τους πελάτες είναι ιδιαίτερα απαιτητικές. Αυτό που συχνά λέγεται είναι ότι οι πελάτες δεν έχουν πάντα τις ίδιες απαιτήσεις και συμπεριφορά στην αγορά των

υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται τόσο στις διαφορετικές ανάγκες τους, στο διαφορετικό κοινωνικό τους προφίλ, όσο και στην ιδιαιτερότητα των προσδοκιών τους ( *Smith, 1997, σελ: 145 - 146*).

Έτσι και ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στο "πώς" ο πελάτης θα την αξιολογήσει, στο μέτρο της ικανοποίησής του και εν τέλει στο αν θα μείνει πιστός στην επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και η πίστη του προς την επιχείρηση αποτελεί βασικό μέλημα κάθε εταιρείας.

Σε έναν κλάδο της παροχής οικονομικών υπηρεσιών, όπως είναι ο τραπεζικός, πολλές προσπάθειες έχουν γίνει προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη και της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών. Βέβαια, στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού, οι τράπεζες επιτυγχάνουν μερικώς μόνο το σκοπό τους, αφού κάθε νέα μέθοδος και προσέγγιση για να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών, γρήγορα υιοθετείται και από τους ανταγωνιστές.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν επίσης συνειδητοποιήσει ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών αυξάνει μακροπρόθεσμα τα κέρδη. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι τράπεζες που διατήρησαν το 5% των πελατών τους αύξησαν τα κέρδη τους κατά 85%. Έτσι, βασική πλέον απαίτηση γι' αυτούς είναι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής που θα εστιάζει τόσο στην εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών όσο και στην υπέρβαση αυτών (*Levesque, 1996, σελ:12 - 13*).

Οι επιχειρήσεις παροχής οικονομικών υπηρεσιών έχουν υποστεί πολύ σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια καθώς επίσης και μια καταπληκτική σε μέγεθος ανάπτυξη.

Παραδοσιακά, οι πελάτες των τραπεζών ήταν πιστοί, τα προσφερόμενα προϊόντα - υπηρεσίες λιγοστά, ενώ ταυτόχρονα οι όροι του ανταγωνισμού, οι οποίοι στηρίζονταν σε παραδοσιακούς κανόνες, ήταν ξεκάθαροι και σαφείς. Οι υπεύθυνοι των τραπεζών γνώριζαν ακριβώς τη φύση της εργασίας τους και τον ακριβή τρόπο διεξαγωγής τους, ενώ σήμερα αντιμετωπίζουν όσο ποτέ

άλλοτε ένα επιθετικό περιβάλλον, αβέβαιες συνθήκες αγοράς και απεριόριστες δυνατότητες (Zineldin, 1996, σελ: 14- 15).

Στις αναπτυγμένες χώρες, οι τράπεζες απασχολούν περισσότερους εργαζόμενους από ότι το σύνολο των κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Ποικίλες μορφές ανταγωνισμού, νομοθετικές διατάξεις αλλά και περισσότερο απαιτητικοί πελάτες από ποτέ έχουν συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο διαφέρει άρδην από αυτό των προηγούμενων χρόνων. Σε αυτό το περιβάλλον, οι τράπεζες που πρωτοπορούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποκτούν ένα ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού τα υψηλά επίπεδα σε ποιοτικές υπηρεσίες σχετίζονται άμεσα με την αύξηση των κερδών, την διατήρηση των πελατών, και την επέκταση του μεριδίου αγοράς (Macdonald, 1995, σελ:43 - 44).

Τα ανωτέρω, έρχεται να επιβεβαιώσει η ετήσια έκθεση του 1994 του Ινστιτούτου Προσωπικού και Ανάπτυξης, στην οποία ο διευθυντής της Lloyds Bank, προέβλεψε ότι πολλές μεγάλες τράπεζες θα εξαφανιστούν. Ταυτόχρονα δήλωσε ότι τουλάχιστον 160.000 θέσεις εργασίας έχουν χαθεί τα τελευταία πέντε χρόνια στον τομέα των οικονομικών υπηρεσιών, υπογραμμίζοντας έτσι τον κίνδυνο επιβίωσης πολλών οικονομικών κολοσσών. Στην ρευστή αυτή κατάσταση, μόνο οι τράπεζες εκείνες που θα πετύχουν να γίνουν πρωτοπόροι σε θέματα ποιότητας, παροχής της υπηρεσίας, περιορισμού του κόστους και θέσπισης καινοτομιών, θα επιβιώσουν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Cowling, 1995, σελ:25 - 26).

Η σημερινή κοινωνία της αφθονίας δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς τους τραπεζικούς οργανισμούς. Μια τέτοια κοινωνία που κινείται στα πλαίσια των σύγχρονων κανόνων αγοράς και η οποία είναι περισσότερο από ποτέ προσανατολισμένη στις ανάγκες του πελάτη, χρειάζεται να παρέχει υπηρεσίες περισσότερο οικίες και εκλεπτυσμένες.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, οι οποίες χρησιμοποιούνται από ένα πολύ μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Οι υπηρεσίες

διακρίνονται στις απλές συναλλαγές, τα δάνεια ιδιωτών ή εταιρειών, στις πιστωτικές κάρτες, παροχή συντάξεων ακόμα και στις αγορές μετοχών.

Στα πλαίσια αυτά του ανταγωνισμού, οι τράπεζες επένδυσαν μεγάλα ποσά για την αγορά υπολογιστών, ειδικών λογισμικών προγραμμάτων και άλλων ειδών αυτοματισμού. Αυτή η μαζική επένδυση σε αυτοματοποιημένα συστήματα, μείωσε την προσλήψεις σε νέο προσωπικό αλλά και το συνολικό αριθμό των ανθρώπων που απασχολούνταν στα καταστήματα των τραπεζών. Παρά όμως τις επενδύσεις σε αυτοματοποιημένα συστήματα, φάνηκε αποτυχής η προσπάθεια αντικατάστασης των ανθρώπων με αυτά.

Οι επιχειρήσεις παροχής οικονομικών υπηρεσιών γρήγορα συνειδητοποίησαν, ότι για να αντέξουν τον ανταγωνισμό έπρεπε πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πρόσφεραν και για το οποία οι πελάτες δεν έβρισκαν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις από τράπεζα σε τράπεζα, να εστιάσουν στον τρόπο με τον οποίο αυτά παρέχονταν (*MacDonald ό.π σελ:44*).

Στη σχέση της τράπεζας με τους πελάτες παρατηρείται το εξής παράδοξο φαινόμενο: Παρά τις μεγάλες προσπάθειες των τραπεζών, τα τελευταία κυρίως χρόνια, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες προς τους πελάτες, ένα καθόλου ασήμαντο ποσοστό αυτών, δηλώνει μη ικανοποιημένο με τις υπηρεσίες που του παρέχονται. Έρευνες έρχονται να αποκαλύψουν ότι η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών είναι στην καλύτερη των περιπτώσεων μέτρια και στην χειρότερη ασήμαντη.

Στα πλαίσια αυτά, οι τράπεζες προέβησαν τα τελευταία δέκα χρόνια στη υιοθέτηση συγκεκριμένων μέτρων ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Έτσι, αύξησαν την ταχύτητα απάντησης στα τηλεφωνικά καλέσματα, βελτίωσαν το ύψος στις πρόσωπο με πρόσωπο συναλλαγές αποκτώντας πιο ευγενικά χαρακτηριστικά, μείωσαν κατά το εφικτό το χρόνο αναμονής των πελατών στη σειρά αναμονής, βελτίωσαν την αξιοπιστία των αυτόματων μηχανημάτων (ATM), βελτίωσαν επίσης το φυσικό περιβάλλον των καταστημάτων και τέλος επέκτειναν τη διαθεσιμότητα των ηλεκτρονικών και τηλεφωνικών συναλλαγών.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην παρουσία του παράδοξου γεγονότος είναι οι εξής:

1. Το πλήθος και η ένταση των συναλλαγών είναι τόσο μεγάλο, ώστε είναι αδύνατο να μη συμβαίνουν λάθη.
2. Η λανθασμένη ερμηνεία από τη μεριά των μάνατζερς για το τί αποτελεί πραγματικά σημαντικό στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας από τον ίδιο τον πελάτη (*Johnston, 1997, σελ:111 - 112*).

Παρά όμως τη γενική παραδοχή σχετικά με την σημασία που πρέπει να δίδεται στην παροχή ποιοτικής υπηρεσίας, ο όρος παραμένει κατά κάποιο τρόπο ασαφής, κάτι το οποίο συμβαίνει όχι μόνο στον τραπεζικό κλάδο.

## **1.2 Σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητά τους να ικανοποιούν δεδομένες ανάγκες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αν και έχει οριστεί με διάφορους τρόπους αποτελεί μια διαεπιχειρησιακή διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται και ενθαρρύνονται να εκτελούν τα καθήκοντά τους σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά καθώς και να βελτιώνουν συνεχώς τους τρόπους που το επιτυγχάνουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, το υψηλό επίπεδο ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, όσο και τη συνεχή βελτίωση και την θέσπιση καινοτομιών (*Mohanty, 1996, σελ:13 - 14*).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει τον καθένα μέσα στον οργανισμό, και θεωρείται ότι, προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός και επομένως επιτυχής, οι φιλοσοφίες, οι αρχές και οι πρακτικές της πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθένα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να πετύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και το εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων διάγνωσης, τη συμμετοχή των εργαζομένων και το ρόλο του πελάτη στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων (*James, 1996, σελ:70 - 71*).

Η εστίαση στον πελάτη και η ικανοποίησή του αποτελεί βασικό συστατικό της ΔΟΠ. Αυτό συμβαίνει διότι μέσω της αποτελεσματικής κάλυψης των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών και της άμεσης ανταπόκρισης σε θέματα που αφορούν τα ενδιαφέροντα και τα "θέλω" τους, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

Ο καλύτερος τρόπος για να εισαχθεί η ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι να εκτελούν τα καθήκοντά τους καλύτερα. Οι βελτιώσεις μπορεί να αφορούν τις ικανότητες των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους αλλά και σε θέματα που επαυξάνουν την αυτοεκτίμησή τους και τη διάθεση για παραγωγική εργασία. Μέσω της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων, επιτυγχάνεται ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα συμπόρευσης με τη νέα τεχνολογία, το περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού, αλλά και κατανόησης των αναγκών των πελατών (*Vermeulen, 2000, σελ:61 - 62*).

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου οι απαιτήσεις των πελατών χαρακτηρίζονται από τη φύση τους ως ιδιαίτερα πολύπλοκες, οι παροχές των υπηρεσιών πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί για τον τρόπο που θα τις χειριστούν.

Η άποψη ότι οι πελάτες πρέπει πρώτα να αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι και μετά ως καταναλωτές αποκτά όλο και περισσότερους υποστηρικτές. Αν μια επιχείρηση δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με το να μην εκπληρώνει τις προσδοκίες τους, μπορεί να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες ώστε να



διορθώσει το αρνητικό κλίμα. Αν όμως μια επιχείρηση δεν ικανοποιεί τις ανάγκες τους, τότε με μαθηματική ακρίβεια, το βέβαιο είναι ότι θα τους χάσει (*Sureshchandar, 2001, σελ:378*).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχει ως προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στα πλαίσια της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες (*Δερβιτσιώτης, 1993*).

Έτσι, περνώντας την ιδέα του "εσωτερικού πελάτη", η επιχείρηση επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία θα αποτελέσει το εμφατήριο για την ικανοποίηση και των εξωτερικών πελατών (*Papasolomou - Doukakis, 2002, σελ:62 - 63*).

### **1.3 Σκοπός της εργασίας**

Σκοπός αυτής της παρούσας εργασίας είναι να προσδιοριστούν:

1. Ο όρος "ποιοτική υπηρεσία" και τα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν.
2. Τα στοιχεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών.
3. Η σχέση μεταξύ ολικής ικανοποίησης και ικανοποίησης μετά την αποκατάσταση της υπηρεσίας.

Στα πλαίσια του υπό μελέτη θέματος, η έρευνα στηρίχθηκε τόσο σε βιβλιογραφικά δεδομένα, ώστε να καλυφθούν όσο το δυνατόν εις βάθος οι επιστημονικές προσεγγίσεις που αφορούν το ζήτημα της ποιοτικής υπηρεσίας και της ικανοποίησης, αλλά και στην πρακτική εφαρμογή μέσα από μετρήσεις της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τους πελάτες μιας τράπεζας και στο συσχετισμό με την ολική ικανοποίησή τους.

#### 1.4 Σύντομη περιγραφή της δομής της εργασίας

Η εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη:

A) Το θεωρητικό μέρος, το οποίο αποτελείται από το δεύτερο, τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και αναφορά στις κυριότερες απόψεις που σχετίζονται με τις υπηρεσίες και τον ποιοτικό τρόπο παροχής τους. Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στην ικανοποίηση που βιώνουν οι πελάτες από την παροχή των υπηρεσιών και τη σχέση της με την ποιοτική υπηρεσία. Στο κεφάλαιο 4 αναφέρονται ιστορικά στοιχεία της υπό μελέτη τράπεζας και η στρατηγική της σε θέματα ποιότητας.

B) Το δεύτερο μέρος που περιλαμβάνει το κεφάλαιο 5 με την ποιοτική ανάλυση και τα αποτελέσματα από τη χρήση των ερωτηματολογίων και το κεφάλαιο 6 με τα συμπεράσματα της εργασίας και οι προτάσεις για το μέλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 2.1 Ορισμός της υπηρεσίας

Η έννοια του όρου "υπηρεσία" χρησιμοποιείται ευρέως για να δηλώσει ότι ένας επιχειρησιακός παράγοντας "κάνει πράγματα για εσένα". Ο όρος υπηρεσία χρησιμοποιείται επίσης για να δηλώσει επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται σε κοινωνικές ανάγκες, όπως οι Υπηρεσίες Υγείας και οι Δημόσιες Υπηρεσίες. Τέτοιου είδους υπηρεσίες έχουν παραδοσιακά αναπτυχθεί μέσα από γραφειοκρατικές διαδικασίες και είναι αρκετά διαφοροποιημένες από τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον "βιομηχανικό τομέα" παραγωγής της υπηρεσίας (Jones, 1999, σελ:959 - 960).

Ίσως δεν είναι τόσο εύκολη υπόθεση να δοθεί ένας ορισμός των υπηρεσιών και αυτό συμβαίνει διότι αρκετά προϊόντα ενέχουν κάποιο στοιχείο υπηρεσίας. Συνακολούθως, πολλές υπηρεσίες περιέχουν κάποιο στοιχείο προϊόντος (π.χ. μια εταιρεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων παρέχει υπηρεσίες, παρέχει όμως και το αυτοκίνητο).

Ο τομέας των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κυμαίνονται σε μέγεθος από διεθνείς επιχειρήσεις σε

πεδία, όπως αεροπορικές εταιρείες, τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, αλυσίδες ξενοδοχείων, μέχρι μια σειρά από τοπικές και ιδιόκτητες επιχειρήσεις, όπως εστιατόρια και ταξί.

Πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με τη διανομή, την εγκατάσταση και την συντήρηση προϊόντων. Άλλες περιλαμβάνουν διαφορετικές λειτουργίες όπως λιανικές πωλήσεις, αποθηκεύσεις και εγκαταστάσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, οι κυβερνήσεις καθώς και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί συγκαταλέγονται στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αν και σε αυτές τις περιπτώσεις ο βαθμός εμπλοκής ποικίλει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τις τοπικές παραδόσεις και τις πολιτικές αξίες.

Ταυτόχρονα μαζί με αυτές τις επιχειρήσεις ενυπάρχει και ένας άλλος ακόμα τομέας υπηρεσιών. Αυτές ονομάζονται "εσωτερικές υπηρεσίες" και καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων όπως νομικές υπηρεσίες, μισθοδοτικές υπηρεσίες, καθαριότητα των γραφείων και άλλα καθήκοντα. Οι επιχειρήσεις ως ένα βαθμό προτιμούν να αναθέτουν αυτές τις δραστηριότητες σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) αποτελώντας μέρος του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αγορών.

Στις υπηρεσίες υπάγεται μια σειρά δραστηριοτήτων όπως εμπόριο, μεταφορές, ασφάλειες, τράπεζες, μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, διαφήμιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσωπικές υπηρεσίες, κοινωνικές υπηρεσίες (παιδεία, υγεία) καθώς 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 στοιχεία μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι το τελικό προϊόν τους είναι άυλο και δεν μπορεί να αποθηκευτεί, οπότε παραγωγή και κατανάλωση λαμβάνουν χώρα στον ίδιο τόπο και τον ίδιο χρόνο.

Καταλήγοντας, θα μπορούσε να λεχθεί ότι το συνολικό προϊόν της οικονομικής δραστηριότητας, τόσο στον ελληνικό χώρο όσο και διεθνώς, συντίθεται από ένα ευρύ φάσμα αγαθών και υπηρεσιών. Από αυτά, ένα τμήμα μόνο είναι αμιγή υλικά αγαθά ή αμιγείς υπηρεσίες. Το υπόλοιπο και μεγαλύτερο τμήμα αποτελείται από υλικά αγαθά που συνδέονται, έμμεσα ή άμεσα με υπηρεσίες - εισροές ή συνίστανται σε υπηρεσίες που σχετίζονται με ενδιάμεσα υλικά προϊόντα και πάγιο εξοπλισμό (*Γεωργόπουλος Α., 1996, σελ:27 - 28*).

Τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα από την δεκαετία του 1980 και εντεύθεν, εκτείνεται ο ρόλος των υπηρεσιών στην ανάπτυξη του οικονομικού συστήματος. Το φαινόμενο αυτό δεν αφορά μόνο την ελληνική πραγματικότητα αλλά και τη παγκόσμια οικονομία συνολικά. Συγκεκριμένα ως το 1992 ο τομέας των υπηρεσιών αποτελούσε το 72% του εθνικού ακαθάριστου προϊόντος στις ΗΠΑ, ενώ ταυτόχρονα απασχολούσε το 76% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Το 85% όλων των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν την τελευταία δεκαετία αφορούσε τον τομέα της παροχής υπηρεσιών (*Ulgado, 1997, σελ:41 - 42*).

Στην Ελλάδα, στην περίοδο από το 1970 ως και το 1994, παρατηρείται συνεχής μείωση της γεωργίας και της βιομηχανίας στο ΑΕΠ, ενώ αυξάνεται το μερίδιο των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα τη δεκαετία του 1990 ο τομέας των υπηρεσιών αύξησε σημαντικά το μερίδιο του στο ΑΕΠ, αγγίζοντας το 60%, ευθυγραμμιζόμενη με τις διεθνείς τάσεις (*Γεωργόπουλος, ό.π*)

Η αλήθεια είναι ότι στις μέρες μας δεν είναι δυνατόν να παραβλέψουμε τη σημασία που έχει ο τομέας των υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Θα μπορούσαμε να φανταστούμε μια υπηρεσία σαν το προϊόν μιας επιχείρησης, στην πραγματικότητα όμως υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές οι οποίες είναι οι εξής:

1. Οι υπηρεσίες αποτελούν μη εμπράγματα αγαθά, με άλλα λόγια δεν είναι χειροπιαστές. Για το λόγο αυτό στις υπηρεσίες διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο η προσωπική πώληση, η οποία μεταφράζεται σε

πειστική επικοινωνία με το δυνητικό αγοραστή. Η έλλειψη αξιοπιστίας και πειστικότητας οδηγεί μοιραία στην απώλεια πελατών στον εύθραυστο τομέα των υπηρεσιών. Αυτό που απαιτείται λοιπόν, είναι η προώθηση μιας υπηρεσίας στηριγμένη στα οφέλη που αυτή προσφέρει. Είναι αποδεδειγμένο ότι τα σχόλια ενός ευχαριστημένου πελάτη, αποτελούν μια καλή μέθοδο προώθησης, επιβολής και καθιέρωσης της αξιοπιστίας. Αντίθετα τα σχόλια ενός δυσαρεστημένου πελάτη μεταφράζονται πάντοτε σε κόστος για την επιχείρηση (*Brennan, 1998, σελ:27 - 28*).

2. Δεύτερη ουσιαστική διαφορά αποτελεί το γεγονός ότι οι υπηρεσίες σε αντίθεση με τα προϊόντα, δεν αποθεματοποιούνται. Οφείλει λοιπόν η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τις δίδονται, διότι σε διαφορετική περίπτωση είναι δυνατόν να χάσει το προνόμιο της πώλησης της υπηρεσίας.
3. Τρίτη διαφορά μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί το προσωπικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την παροχή των υπηρεσιών. Ενώ στην πώληση των προϊόντων αυτός που τα κατασκευάζει είναι λιγότερο σημαντικός από τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, στον τομέα παροχής των υπηρεσιών, το άτομο που παρέχει την υπηρεσία αποτελεί "το πρόσωπο κλειδί" και το οποίο μπορεί να επηρεάσει την απόφαση του πελάτη για την αγορά της υπηρεσίας. Για τον λόγο αυτόν, είναι πολύ σημαντικό αυτός που παρέχει την υπηρεσία να μεταδίδει την εικόνα της αξιοπιστίας, της πείρας, της ικανότητας και του γνήσιου ενδιαφέροντος για κάθε πελάτη μεμονωμένα.
4. Αποτελεί σημαντική διαφορά η δυνατότητα προσαρμογής της υπηρεσίας στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.
5. Οι πελάτες, τις περισσότερες φορές, συμμετέχουν άμεσα στην παραγωγή της υπηρεσίας.
6. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή τους.

7. Με την αγορά της υπηρεσίας ο πελάτης δεν έχει γίνει κάτοχος κάποιου εμπράγματος αγαθού.
8. Οι υπηρεσίες αποτελούν δραστηριότητες και διαδικασίες και για τον λόγον αυτόν δεν μπορούν να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν πριν την αγορά τους.
9. Τις περισσότερες φορές οι υπηρεσίες αποτελούνται από ένα σύστημα υποϊπηρεσιών. Έτσι ο πελάτης αξιολογεί το σύνολο αυτών των υποϊπηρεσιών με αποτέλεσμα, τόσο η ποιότητα όσο και αξία της υπηρεσίας να εξαρτώνται από την εμπειρία που απέκτησε ο πελάτης από αυτό το σύνολο.

Η εξάπλωση και η διεθνοποίηση των υπηρεσιών δεν έχουν μόνο προσφέρει ευκαιρίες στις επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα τις έθεσαν εξ απίνης μπροστά σε έναν πρωτοφανή ανταγωνιστικό κίνδυνο. Οι ερευνητές του marketing υπηρεσιών πρότειναν ως μια στρατηγική για την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων, την παροχή υπηρεσιών τέτοιων που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Παρόλα αυτά ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής δεν θα μπορέσει να αποβεί επιτυχής, αν πρώτα δεν καταστεί σαφής ο τρόπος με τον οποίο εκλαμβάνονται από τους πελάτες τόσο η ποιότητα των υπηρεσιών όσο και οι αξίες που απορρέουν από αυτές. Η κατανόηση των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και αξιών είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην διεθνή αρένα, διότι αυτές οι αντιλήψεις είναι δηλωτικά στοιχεία πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων κάθε χώρας. Έτσι για τις χώρες εκείνες με διαφορετικές κουλτούρες και τρόπους ζωής, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στην υιοθέτηση των τοπικών αναγκών (Ulgado, *ό.π*).

## **2.2 Ορισμός της ποιότητας**

Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σήμερα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν τη ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Οι καθημερινές ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται συνεχώς, ενώ η αναγνώριση και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η εποχή που οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο, έχει πλέον περάσει ανεπιστρεπτί.

Η απαίτηση για την επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι διπλή:

- Πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και
- Να διαμορφώσει νέες σχέσεις, βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της.

Στα πλαίσια αυτά, αποτελεί πλέον κοινή πεποίθηση τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επιχειρηματικών κύκλων ότι "είναι αδύνατον να διοικήσεις, κάτι το οποίο δεν έχεις μετρήσει." Χωρίς τις απαραίτητες μετρήσεις δεν είναι εφικτό να επισημανθεί η ποιότητα και η θέση των προϊόντων - υπηρεσιών στην αγορά, καθώς επίσης να προσδιοριστεί εάν ικανοποιούνται οι επιθυμητοί στόχοι της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, επιβάλλεται να δίδονται προσεκτικοί ορισμοί και διατυπώσεις, ώστε να γίνεται αντιληπτό από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία, του τι ακριβώς μετράται. Η αξία της ληφθείσας υπηρεσίας από ένα πελάτη ορίζεται ως η διαφορά όλων των πλεονεκτημάτων που λαμβάνει ο πελάτης από την αγορά των προϊόντων - υπηρεσιών, από τα κόστη τα οποία καταβάλλει. Οι όροι ποιότητα και κερδοφορία, αποτελούν τα δύο βασικά συστατικά τα οποία προσδίδουν αξία στον πελάτη (*Dutca, 1994*).



Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ποιότητα η οποία κατά κοινή ομολογία αποτελεί μια υποκειμενική έννοια. Επιδιώκοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες, γίνεται αντιληπτό πως οι ανάγκες και οι προσδοκίες μεταξύ διαφόρων καταναλωτών διαφοροποιούνται άρδην. Για παράδειγμα, μια ηλικιωμένη κυρία θα εκτιμήσει ιδιαίτερα αν ο ταμίας στην τράπεζα συζητάει μαζί της και αντιμετωπίζεται οικεία, ενώ από την άλλη μεριά ένας επιχειρηματίας απαιτεί να του μιλούν με έναν περισσότερο επαγγελματικό τρόπο, επιθυμώντας ταυτόχρονα οι συναλλαγές του να γίνονται όσο γίνεται γρηγορότερα και αποδοτικότερα (*Woodruffe, 1995, σελ:105 - 106*).

Επομένως, όρος "ποιότητα" λαμβάνει διαφορετικό νόημα, σε διαφορετικούς ανθρώπους και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο κατάλληλος ορισμός της αποτελεί το πρώτο βήμα στις αναζητήσεις των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητάς τους. Έτσι, ένας κοινός ορισμός της ποιότητας θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν περισσότερο αποτελεσματικά σε προσπάθειες βελτίωσης αυτής. Ο καθορισμός του όρου ποιότητα είναι σημαντικός όχι μόνο από εννοιολογική σκοπιά, αλλά κυρίως για να κατευθύνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου και κοινά αποδεκτού αποτελέσματος.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ποιότητας. Κρίνεται όμως απαραίτητος ο διαχωρισμός τους σε πέντε βασικές κατηγορίες.

1. *Υπερβατική.* Η ποιότητα εδώ ορίζεται ως η τέλεια και έμφυτη, προσδίδοντας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες अपαράμιλλες ιδιότητες. Βάσει αυτής της προσέγγισης προσδίδονται στην ποιότητα όλα τα χαρακτηριστικά της ομορφιάς, όπως αυτά περιγράφονται στις φιλοσοφικές αναζητήσεις του Πλάτωνα.
2. *Ποιότητα προσδιοριζόμενη βάσει του προϊόντος - υπηρεσίας.* Η ποιότητα εδώ ορίζεται ως μονάδες "καλών συστατικών" που αποτελούν το προϊόν ή την υπηρεσία. Έτσι, μια ποιοτική υπηρεσία θα περιέχει περισσότερες μονάδες "καλών συστατικών", από ότι μια υπηρεσία λιγότερο ποιοτική. Ο

συγκεκριμένος όρος στηρίζεται στην ποσοτικοποίηση των εμπράγματων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών. Στην πράξη όμως ισχύουν τα εξής:

- Δεν είναι εύκολο να προσδιορίσει κανείς τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, πολύ περισσότερο να τα ποσοτικοποιήσει.
- Τα "καλά συστατικά" δεν είναι απολύτως, αλλά μερικώς σχετιζόμενα με συγκεκριμένες καταστάσεις.

Για παράδειγμα οι πελάτες πιθανόν να πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει η **A** τράπεζα είναι ανώτερης ποιότητας από αυτές που προσφέρει η **B** τράπεζα. Η διαφοροποίηση αυτή προκύπτει παρά το γεγονός ότι οι μονάδες " καλών συστατικών" που προσφέρει η **B** τράπεζα είναι περισσότερες. Το ερώτημα που τίθεται είναι γιατί οι πελάτες πιστεύουν πως οι υπηρεσίες της **A** τράπεζας είναι ανώτερες; Η απάντηση είναι ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως ποιοτική υπηρεσία εκείνη που συναντά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους, ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνονται την ποιότητα ως έννοια συνώνυμη με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

3. *Ποιότητα προσδιοριζόμενη από τις διαδικασίες.* Βάσει αυτής της προσέγγισης η ποιότητα εκλαμβάνεται ως "συμμόρφωση στις απαιτήσεις". Ο ορισμός αυτός της ποιότητας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση και στον έλεγχο της ποιότητας από τη μεριά του προμηθευτή. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις επιχειρήσεις που παράγουν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι ο όρος είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις επιχειρήσεις που προσφέρουν τυποποιημένες υπηρεσίες και στις οποίες ο πελάτης έχει περιορισμένη επαφή, όπως ταχυδρομικές υπηρεσίες, μέσα μαζικής μεταφοράς ή ακόμα και αλυσίδες καταστημάτων ταχείας εστίασης. Αυτό συμβαίνει διότι σε αυτές τις επιχειρήσεις αυτό που καθορίζει την ποιότητα των εκροών είναι οι ίδιες οι διαδικασίες.
4. *Ποιότητα προσδιοριζόμενη από την αξία.* Η ποιότητα στην περίπτωση αυτή προσδιορίζεται ως το κόστος για την επιχείρηση και την τιμή για τον πελάτη ή ως εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη στα πλαίσια της

ποιότητας, της τιμής και της διαθεσιμότητας. Η προσέγγιση αυτή δηλώνει ότι υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ ποιότητας, τιμής και διαθεσιμότητας. Ο πελάτης αξιολογεί την ποιότητα, την τιμή και την διαθεσιμότητα στα πλαίσια της απόφασής του για την αγορά της υπηρεσίας. Ένας τέτοιος ορισμός της ποιότητας μπορεί να υιοθετηθεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (*Chobadian, 1994, σελ:44 - 45*).

5. *Ποιότητα προσδιοριζόμενη από τον πελάτη.* Στην περίπτωση αυτή η ποιότητα ορίζεται ως "ικανοποιούμενες απαιτήσεις πελατών" και στηρίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να προσδιορίσει τις απαιτήσεις των πελατών και στη συνέχεια να ανταποκριθεί σε αυτές. Ο τρόπος αυτός προσδιορισμού της ποιότητας, θέτει τρεις βασικές απαιτήσεις:

- Καθορισμό του πελάτη.
- Εναρμόνιση στις όψεις της ποιότητας όπως την αντιλαμβάνεται διαφορετικές ομάδες πελατών.
- Συλλογή και χρήση στοιχείων που αφορούν την ικανοποίηση τους (*Martin, 1993, σελ:35 - 36*).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον όρο " συναλλαγή της υπηρεσίας". Η συναλλαγή της υπηρεσίας είναι κάθε άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ του παροχέα της υπηρεσίας και του πελάτη και δύναται να λάβει ποικίλες μορφές. Για παράδειγμα, ο πελάτης μιας τράπεζας που επιθυμεί να λάβει πληροφορίες για τις κινήσεις του λογαριασμού του, έχει δύο εναλλακτικές λύσεις: ή να χρησιμοποιήσει το αυτόματο μηχάνημα ανάληψης (ATM) ή να επικοινωνήσει τηλεφωνικά με τον υπάλληλο της τράπεζας ή να έρθει σε μία πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση με τον υπάλληλο επισκεπτόμενος το κατάστημα της τράπεζας. Ο τρόπος που ο πελάτης θα λάβει την υπηρεσία, επιδρά πολύ σημαντικά στην άποψη που θα σχηματίσει γι' αυτήν. Η ποιότητα της συναλλαγής παίζει πρωταρχικό ρόλο στην σχηματοποίηση της συνολικής εντύπωσης και στην αξιολόγηση του πελάτη για την ποιότητα του συνόλου των υπηρεσιών που έλαβε.

Η συναλλαγή της υπηρεσίας έχει επίσης σημαντική επίδραση και στους εργαζόμενους κυρίως σε θέματα που αφορούν την απόδοση, τα κίνητρα, τις αμοιβές καθώς και θέματα που άπτονται της ικανοποίησης που οι ίδιοι αντλούν από το αντικείμενο της εργασίας τους. Για τον λόγον αυτόν, η διοίκηση των επιχειρήσεων οφείλει να αντιμετωπίζει και να διοικεί αποτελεσματικά τον τρόπο με τον οποίον λαμβάνει χώρα η συναλλαγή της υπηρεσίας (Dale, 1999, σελ:189 - 193).

### **2.3 Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών**

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι εξαιρετικής σημασίας τόσο για τους πελάτες όσο και γι' αυτούς που την παρέχουν. Οι επιχειρήσεις αυξάνουν συνεχώς το ενδιαφέρον τους για τη διατήρηση της ποιότητας, κατανοώντας την ως ένα μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτέλεσε για την προηγούμενη δεκαετία έναν πολυσυζητημένο όρο, ενώ το θέμα της ποιότητας στο σύνολό του έτυχε ιδιαίτερης προσοχής τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους ακαδημαϊκούς κύκλους (Woodruffe ό.π).

Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να προσδιοριστεί με πολλούς τρόπους, αλλά αυτό που κυρίως αντιπροσωπεύει καλύτερα την έννοια του όρου, σχετίζεται με την εκπλήρωση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη καθώς και με το πόσο καλά, το επίπεδο της υπηρεσίας που παρέχεται, ταυτίζεται με τις προσδοκίες του πελάτη. Οι προσδοκίες είναι τα "θέλω" και οι πόθοι του πελάτη και τα οποία μορφοποιούνται τόσο από την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν οι πελάτες σε προηγούμενη συναλλαγή με την επιχείρηση, την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, όσο και μέσω της προφορικής επικοινωνίας (Dale ό.π).

Η ποιότητα επίσης έχει οριστεί και με τρόπο που να περιλαμβάνει τόσο τα προϊόντα όσο και τις υπηρεσίες: 'Ητοι το σύνολο των χαρακτηριστικών και

των στοιχείων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητά τους να ικανοποιούν ρητά εκπεφρασμένες ή σιωπηρές ανάγκες.

Στις περιπτώσεις όμως που το υπερισχύον συστατικό ενός προϊόντος είναι η υπηρεσία, προκύπτουν δύο βασικά ζητήματα:

1. Η απόδοση ( π.χ Παρέχεται η υπηρεσία με τρόπο που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη;) και 2. Η συμμόρφωση σε μετρήσιμα πρότυπα. (π.χ Συναντά η υπηρεσία τα υποσχόμενα πρότυπα;) Αυτά τα δύο συστατικά της ποιότητας - πρότυπα και απόδοση - μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τον διαχωρισμό της ποιότητας σε *τεχνική ποιότητα* (τι λαμβάνει ο πελάτης ) και σε *λειτουργική ποιότητα* (πώς ο πελάτης λαμβάνει την υπηρεσία) (Davies, 1999, σελ:33 - 35).

#### **2.4 Διαστάσεις της υπηρεσίας**

Οι διαστάσεις μιας ποιοτικής υπηρεσίας είναι ποικίλες και σχετίζονται τόσο με ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών όσο και με έναν ενισχυμένο, από άποψη αξίας, τρόπο παροχής της υπηρεσίας. Έτσι, ενώ βασικό προϊόν υπηρεσίας μπορεί να αποτελεί η συναλλαγή με τον ταμεία μιας τράπεζας, υπάρχουν επιμέρους υπηρεσίες οι οποίες συμβάλλουν και διευκολύνουν την κατανάλωση του βασικού προϊόντος της, όπως η διατήρηση αυστηρά καθορισμένου χώρου σειράς αναμονής. Επίσης, υπάρχουν επικουρικές υπηρεσίες οι οποίες πιθανόν να μην αποτελούν απαίτηση του πελάτη αλλά εμπλουτίζουν την ίδια την υπηρεσία, ενώ ταυτοχρόνως αποτελούν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια τέτοια επικουρική υπηρεσία αποτελεί η σύνδεση μέσω του διαδικτύου με το χρηματιστήριο για την παρακολούθηση, από τον πελάτη, της πορείας των μετοχών του. Ο προστιθέμενης αξίας τρόπος με τον οποίο η υπηρεσία παρέχεται, αφορά τόσο τις διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά την παροχή της υπηρεσίας, όσο και τις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών:

- Η συμμετοχή των πελατών στην διαδικασία, όπως για παράδειγμα η σωστή συμπλήρωση των δελτίων ανάληψης και κατάθεσης.
- Η αναταποκρισιμότητα της υπηρεσίας. Για παράδειγμα ο αριθμός των εργαζομένων στο κατάστημα, οι ικανότητες τους ή ακόμα και ο σχεδιασμός του καταστήματος.
- Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, των συστημάτων και του ίδιου του περιβάλλοντος του καταστήματος με τους πελάτες (*Dale, 1999, ό.π*).

*Ο Parasuraman (1998)*, αναφερόμενος στις υπηρεσίες έκανε τρεις βασικές διατυπώσεις:

1. Είναι δυσκολότερο για τον πελάτη να αξιολογήσει την ποιότητα μιας υπηρεσίας από την ποιότητα ενός προϊόντος.
2. Οι αντιλήψεις που αποκτά ο πελάτης για την ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτουν από την σύγκριση των προσδοκιών του και της υπηρεσίας που πραγματικά λαμβάνει.
3. Η αξιολόγηση του πελάτη για την ποιότητα της ληφθείσας υπηρεσίας προκύπτει όχι μόνο από την ίδια την υπηρεσία, αλλά και από την διαδικασία παραγωγής της και μεταφοράς της προς αυτόν.

Είναι σαφές ότι το "τι" λαμβάνει ο πελάτης από την υπηρεσία (φυσική, τεχνική ποιότητα και ποιότητα αποτελέσματος) είναι δύσκολο να αξιολογηθεί για κάθε τύπου υπηρεσία. Για παράδειγμα στις Υπηρεσίες Υγείας, τόσο η ποιότητα του τεχνικού εξοπλισμού όσο και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα θεραπειών, είναι δύσκολο να αξιολογηθούν από τον πελάτη - ασθενή ακόμα και μετά από την ολοκλήρωση και λήψη της υπηρεσίας. Έτσι λόγω της έλλειψης δυνατότητας να αξιολογηθεί η τεχνική διάσταση της ποιότητας, οι πελάτες στηρίζονται σε άλλα χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την παροχή της υπηρεσίας και αυτά είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή του δόθηκε (*Asombonteg, 1996, σελ:62 - 66*).

Παρά τα διάφορα μοντέλα και διαστάσεις που προτάθηκαν από διάφορους ερευνητές, προκειμένου να προσδιοριστεί ο όρος "ποιοτική υπηρεσία" αυτό που κυρίως επικράτησε είναι το μοντέλο του Parasuraman. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από δέκα διαστάσεις που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι διαστάσεις αυτές, με την εφαρμογή που έχουν σε μια τράπεζα, είναι οι εξής:

1. *Εμπράγματα στοιχεία.* Αφορούν την εμφάνιση των φυσικών ανέσεων, τον εξοπλισμό και το προσωπικό που παρέχει την υπηρεσία

*Παράδειγμα:*

- Ευπρεπής εμφάνιση των εργαζομένων στην τράπεζα.

2. *Αξιοπιστία.* Ο όρος αφορά την δυνατότητα να παρέχεται η υποσχόμενη υπηρεσία αξιόπιστα και με ακρίβεια.

*Παράδειγμα:*

- Όταν ο υπεύθυνος των δανείων δηλώνει ότι θα τηλεφωνήσει σε δέκα λεπτά, κρατάει το λόγο του.

3. *Ανταποκρισιμότητα.* Σχετίζεται με τη θέληση να βοηθήσουν τους πελάτες και να τους παράσχουν άμεσα την υπηρεσία που τους ζητούν.

*Παράδειγμα:*

- Γρήγορη και άμεση επίλυση προβλήματος που αφορά τις κινήσεις και την ενημέρωση των λογαριασμών.

4. *Ικανότητες.* Κατοχή των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας.

*Παράδειγμα:*

- Ικανότητα των εργαζομένων στα ταμεία της τράπεζας, να διεξάγουν τις συναλλαγές, χωρίς να μπερδεύουν την σειρά των απαιτούμενων ενεργειών.

5. *Ευγένεια.* Ο όρος αφορά την ευγένεια, τη φιλικότητα, το σεβασμό και την ευαισθησία που δείχνει το προσωπικό επαφής προς τους πελάτες.

*Παράδειγμα:*

- Ευχάριστη συμπεριφορά του ταμεία της τράπεζας.

6. *Πιστότητα.* Ο όρος αναφέρεται στην συνέπεια, την εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια, του παροχέα της υπηρεσίας.

*Παράδειγμα:*

- Καλή φήμη της τράπεζας.

7. *Ασφάλεια.* Απαλλαγή από τον κίνδυνο, το ρίσκο και την αμφιβολία.

*Παράδειγμα:*

- Εξασφάλιση ότι η χρήση των αυτόματων ταμειακών μηχανών (ATM) είναι ασφαλής.

8. *Πρόσβαση.* Ευκολία πρόσβασης και επαφής με τον τόπο παροχής της υπηρεσίας.

*Παράδειγμα:*

- Δυνατότητα επαφής με τους προϊστάμενους της τράπεζας για την επίλυση ενός προβλήματος.

9. *Επικοινωνία.* Ο όρος αφορά τόσο τη δυνατότητα της επιχείρησης να ενημερώνει τους πελάτες σε μια γλώσσα που να μπορούν οι ίδιοι να καταλαβαίνουν, όσο και να ακούν προσεκτικά τα αιτήματά τους.

*Παράδειγμα:*



- Ο υπεύθυνος των δανείων της τράπεζας εξηγεί ξεκάθαρα τις αλλαγές που έχουν συμβεί σχετικά με την έκδοση των στεγαστικών δανείων.

10. *Κατανόηση του πελάτη.* Ο όρος αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να γνωρίσει τους πελάτες της και τις ανάγκες τους.

*Παράδειγμα:*

- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα να αναγνωρίζουν τους τακτικούς πελάτες (*Parasuraman, ό.π, σελ:19 - 21*).

## **2.5 Προβλήματα και αποτυχίες στην ποιοτική παροχή των υπηρεσιών - διαδικασία επανόρθωσης**

"Ένας στους τέσσερις πελάτες, αντιμετωπίζει πρόβλημα με το προϊόν που αγοράζει . Αν το προϊόν έχει μια σχετικά μικρή αξία τότε μόνο ένας στους πέντε θα παραπονεθεί. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν αποδείξει ότι οι πελάτες που υποβάλλουν τα παράπονα τους είναι περισσότερο πιθανόν να ξαναγοράσουν το προϊόν, ακόμα και αν τα παράπονα τους δεν έτυχαν ικανοποιητικής προσοχής. Επίσης αν το πρόβλημα τους λυθεί επιτυχώς, θα μεταφέρουν την ικανοποίησή τους σε περισσότερους ανθρώπους, από ότι αν ελάμβαναν την υπηρεσία σωστά την πρώτη φορά. Διαφαίνεται έτσι ότι η επίλυση των προβλημάτων και των παραπόνων των πελατών έχει ίδια αξία, αν όχι και περισσότερη, με την σωστή παροχή της υπηρεσίας την πρώτη φορά.

Ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες είναι περισσότερο πιθανόν να εκφράσουν θετική άποψη μετά τη επίλυση του προβλήματος τους, εξηγείται από μια βασική αρχή της ψυχολογίας, την αρχή της αμοιβαιότητας. Οι άνθρωποι αρέσκονται στο να ανταποδίδουν σε άλλους το καλό που τους έκαναν.

Καθώς η αγορά γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστική, οι πελάτες έχουν περισσότερο από ποτέ την ευκαιρία να ξοδέψουν τα χρήματά τους εκεί που

νομίζουν αυτοί καλύτερα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να εκμεταλλευτούν την αρχή της αμοιβαιότητας ώστε να αυξήσουν την πίστη των πελατών προς αυτήν, κυρίως διότι έτσι οι πελάτες θα αποκτήσουν κοινή συνείδηση ότι η επιχείρηση θα έκανε τα πάντα ώστε να διορθώσει μια "κακή" κατάσταση (Eccles, 1998, σελ:68 - 70).

Παρά ταύτα, μεγάλο ποσοστό πελατών μένουν σιωπηλοί όταν το ληφθέν προϊόν - υπηρεσία δεν ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Οι λόγοι είναι οι εξής:

- ❑ Φοβούνται ότι θα προκαλέσουν επιπλέον φασαρίες.
- ❑ Πιστεύουν πως κανένας δεν θα είναι διαθέσιμος να ακούσει τα παράπονα τους.
- ❑ Νομίζουν ότι κανένας δεν ενδιαφέρεται και πως ακόμα και αν παραπονεθούν δεν θα υπάρξει κανένα αποτέλεσμα.
- ❑ Δεν γνωρίζουν πού πρέπει να παραπονεθούν.
- ❑ Πολλές φορές αντιμετωπίζουν τους εαυτούς τους ως την κύρια αιτία της ανεπαρκούς υπηρεσίας που λαμβάνουν.

Στις μέρες μας πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν συστήματα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, στα οποία μέσω της ανάπτυξης καλά δομημένων πολιτικών για το προσωπικό, προσπαθούν να παρέχουν κατά τρόπο συνεχή ποιοτικές υπηρεσίες. Όμως παρά τις εντατικές προσπάθειες, οι επιχειρήσεις θα έχουν ένα στους δέκα πελάτες οι οποίοι δεν θα είναι απόλυτα ευχαριστημένοι. Για το λόγο αυτό πρέπει, ακόμα και στις καλύτερα διοικούμενες επιχειρήσεις, να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό που ονομάζουμε "επανόρθωση της υπηρεσίας". Με άλλα λόγια, μια διαδικασία με την οποία διορθώνονται τα ανακλύποντα λάθη.

Σε περιπτώσεις αποτυχίας στην παροχή της υπηρεσίας, οι πελάτες περιμένουν από το σύστημα επανόρθωσης:

- ❑ Να λάβουν μια δικαιολογία για το γεγονός ότι έμειναν ανικανοποίητοι.

- Να τους δοθεί μια δίκαιη λύση για το πρόβλημα.
- Να αντιμετωπιστούν με τρόπο που να δηλώνει ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται να λύσει το πρόβλημα τους.
- Να τους δοθεί ένα είδος αποζημίωσης (*Dale ó.π*).

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι από τη στιγμή που ο πελάτης βιώσει μια αποτυχία στην λήψη της υπηρεσίας, η άμεση επανόρθωσή της αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για την περαιτέρω ικανοποίησή του. Αυτό όμως που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι οι ήδη υπάρχοντες πελάτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες για την επανόρθωση της υπηρεσίας απ' ό,τι οι νέοι πελάτες (*Ruyter, 2000, σελ:92 - 93*).

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση ενδέχεται να αποτύχει να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες είναι οι εξής:

1. *Έλλειψη Ορατότητας.* Τα προβλήματα στην επίτευξη μιας ποιοτικής υπηρεσίας δεν είναι πάντα ορατά από τον παροχέα της υπηρεσίας. Έρευνες έδειξαν ότι από το 25% των πολύ δυσαρεστημένων πελατών αποφασίζουν να διακόψουν τις συναλλαγές με την επιχείρηση, μόνο το 4% υποβάλλει παράπονα σε αυτήν. Αυτά τα στοιχεία προσδίδουν επιπλέον ευθύνη στη διοίκηση των επιχειρήσεων για τον προσδιορισμό των προβλημάτων που ανακύπτουν στην προσπάθεια παροχής υπηρεσιών με ποιοτικά χαρακτηριστικά.
2. *Δυσκολία προσδιορισμού των προβλημάτων.* Η συνολική εκτίμηση του πελάτη για την ποιοτική υπηρεσία δύναται να επηρεαστεί σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας παροχής της. Για το λόγο αυτό αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα να προσδιορίσει κανείς με βεβαιότητα το ακριβές σημείο του προβλήματος.
3. *Απαιτούμενος χρόνος για τη βελτίωση της ποιοτικής υπηρεσίας.* Τα προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα της υπηρεσίας απαιτούν συχνά μεγάλο χρονικό διάστημα για να επιλυθούν. Αυτό συμβαίνει διότι οι

υπηρεσίες αφορούν κυρίως ανθρώπινες μονάδες (παρά συστήματα και διαδικασίες), των οποίων οι συμπεριφορές και τα "πιστεύω" μεταβάλλονται δυσκολότερα.

4. *Αβεβαιότητα στην παροχή.* Ο έλεγχος της παροχής της υπηρεσίας όσο και της ποιότητάς της, προσδιορίζονται από την απρόβλεπτη φύση των ανθρώπινων μονάδων που σχετίζονται με αυτήν. Στις ανθρώπινες μονάδες συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, όσο και οι πελάτες της επιχείρησης.

Η διαδικασία "επανόρθωση της υπηρεσίας" έχει και συναισθηματικό και λειτουργικό χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις πρέπει αρχικά να ασχοληθούν με τον δυσαρεστημένο πελάτη και κατόπιν με την επίλυση του προβλήματος του. Οι λύσεις που προτείνονται είναι οι εξής:

1. *Ενδυνάμωση του προσωπικού επαφής.* Η παροχή ποιοτικής υπηρεσίας μπορεί να επιτευχθεί επιπλέον, δίδοντας την ελευθερία στο προσωπικό επαφής να πάρουν μόνοι τους τις απαραίτητες αποφάσεις αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών. Οι διαδικασία "επανόρθωση της υπηρεσίας" πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τις ικανότητες επικοινωνίας, τις γνώσεις καθώς και τις ικανότητες αποτελεσματικής διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένου και πελάτη.
2. *Ξεκάθαρο όραμα της επιχείρησης για την ποιοτική υπηρεσία.* Η επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει ένα ξεκάθαρο όραμα για την ποιότητα. Η έλλειψη ενός τέτοιου οράματος έχει ως αποτέλεσμα να βιώνει ο πελάτης μια ποικιλία συμπεριφορών και αντιμετώπισης στην λήψη της υπηρεσίας και αυτό επιδρά στην αντίληψη που αποκτά για την ποιότητα.
3. *Καλά εκπαιδευόμενο προσωπικό.* Αν το προσωπικό πρώτης γραμμής δεν είναι καλά εκπαιδευμένο για τη εργασία που πρέπει να επιτελέσει, θα δυσκολευτεί ιδιαίτερα να ανταποκριθεί αποδοτικά στα καθήκοντα του. Αυτό θα γίνει αντιληπτό από τους πελάτες, με αποτέλεσμα την πρόκληση αρνητικών αντιλήψεων για την ποιότητα.

4. *Δέσμευση της διοίκησης*. Οι εργαζόμενοι πρέπει να υποστηρίζονται από την ανώτερη διοίκηση, η οποία έχει δεσμευτεί στο να ικανοποιεί πλήρως τους πελάτες (*Chobadian, 1994, σελ:44 - 45*).
5. *Εστίαση στον πελάτη*. Μια επιχείρηση που διέπεται από αρχές ποιότητας οφείλει να τοποθετεί τον εαυτό της στη θέση του πελάτη, χαράσσοντας την πολιτική της από τη σκοπιά του πελάτη. Στους πελάτες προσδίδει ιδιαίτερη ικανοποίηση να πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με τις υποθέσεις τους δίδουν προτεραιότητα σε αυτές. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει όχι μόνο να παρέχουν σωστά την υπηρεσία αλλά να φαίνεται και ότι το κάνουν. Ο σωστός τρόπος επικοινωνίας με τον πελάτη όχι μόνο προστατεύει την επιχείρηση αλλά δίνει την ικανοποίηση στον πελάτη ότι η επιχείρηση έχει γνώση των στόχων και των επιθυμιών του (*Nowak, 1998, σελ:443 - 444*).

Όσον αφορά τους τραπεζικούς οργανισμούς, ένα καλό σύστημα εξυγίανσης οφείλει να αποτρέπει και να λύνει προβλήματα, να προλαβαίνει τα αισθήματα του ανικανοποίητου και να είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να ενθαρρύνει την έκφραση παραπόνων.

Έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν πέντε κατηγορίες αποτυχιών:

1. Διαδικασίες της τράπεζας.
  - Γραφειοκρατία και αργές διαδικασίες.
  - Αποτυχία στην έγκυρη ενημέρωση των πελατών σχετικά με την κατάσταση των λογαριασμών τους.
2. Λάθη.
3. Συμπεριφορά και εκπαίδευση των εργαζομένων.
  - Άγνοια των εργαζομένων βασικών διαδικασιών της τράπεζας.
  - Απροθυμία ή ραθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν τους πελάτες.

4. Λειτουργικές / Τεχνικές αποτυχίες.
  - Μεγάλες και μη οργανωμένες σειρές αναμονής.
  - Τα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης (ATM) εκτός λειτουργίας.
  - Περιορισμένος αριθμός μηχανημάτων ATM.
  - Περιορισμένος αριθμός καταστημάτων.
  - Μη κατανοητές αναφορές σχετικά με τους λογαριασμούς, τα δάνεια κ.α
5. Πράξεις ή παραλείψεις της τράπεζας που δρουν ενάντια στο πνεύμα της δίκαιης αντιμετώπισης (*Spyrakopoulos, 2001, σελ:40 - 41*).

## 2.6 SERVQUAL

Σε αντίθεση με τα προϊόντα που αποτελούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, οι υπηρεσίες αποτελούν μια δραστηριότητα, των οποίων η ποιότητα δύναται να μετρηθεί όχι μόνο από το αποτέλεσμα (τεχνική ποιότητα) αλλά και από τη διαδικασία παραγωγής της (λειτουργική ποιότητα). Ταυτόχρονα, η μη εμπράγματη φύση των περισσότερων υπηρεσιών, έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία υιοθέτησης αντικειμενικών δεικτών που να μετρούν την απόδοσή τους. Αυτό οφείλεται τόσο στην αδυναμία να εκτιμήσουν οι πελάτες αντικειμενικά την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν, όσο και στην αδυναμία του προσωπικού επαφής να παρέχει το ίδιο επίπεδο ποιοτικών υπηρεσιών κατά τρόπο συνεχή.

Έτσι αν και είναι δύσκολο να αντιμετωπίσει κανείς την υπηρεσία σε αντικειμενικά και ποιοτικά πλαίσια, αυτό δεν αναιρεί την δυνατότητα ποσοτικοποίησής της (*Ennew, 1993, σελ:59 - 60*).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι πελάτες μορφοποιούν τις προσδοκίες τους για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Κάποιοι από

αυτούς είναι απλοί και κάποιοι άλλοι εξαιρετικά πολύπλοκοι. Κάθε φορά όμως αυτές οι προσδοκίες εξαρτώνται από τις προσωπικές εμπειρίες τους, τα "πιστεύω" τους, την ικανότητα και τον τρόπο τους να χρησιμοποιούν και να επεξεργάζονται τις πληροφορίες που λαμβάνουν (Kangis, 1997, σελ:279 - 280).

Ο πιο γνωστός τρόπος μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί το SERVQUAL, μια μέθοδος μέτρησης που αναπτύχθηκε από τον Parasuraman.

Το μοντέλο SERVQUAL, σχεδιάστηκε για να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Η γενική ιδέα του μοντέλου στηρίχθηκε στην κατανόηση του όρου "ποιοτική υπηρεσία" καθώς και στους παράγοντες που την επηρεάζουν, προσδιορίζοντας τέσσερα "χάσματα" που μπορούν να προκύψουν στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ως χάσμα ορίζεται ένα συγκεκριμένο εμπόδιο στην προσπάθεια επίτευξης ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας παροχής υπηρεσιών.

Τα χάσματα μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα, τα οποία τελικά οδηγούν στη δημιουργία ενός πέμπτου χάσματος που αφορά τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών έχουν οι πελάτες για την υπηρεσία και την ποιότητα των υπηρεσιών που τελικά λαμβάνουν (Philip, 1997, σελ:263 - 264).

Τα χάσματα είναι τα εξής:

1. *Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή και των αντιλήψεων της διοίκησης (χάσμα 1).*
2. *Χάσμα μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης για την ποιότητα και της θέσπισης ποιοτικών προδιαγραφών (χάσμα 2).*
3. *Χάσμα μεταξύ της θέσπισης ποιοτικών προδιαγραφών και της παροχής της υπηρεσίας. (χάσμα 3).*
4. *Χάσμα μεταξύ της παροχής της υπηρεσίας και της επικοινωνίας προς τον πελάτη (χάσμα 4).*

5. *Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλαμβανόμενων υπηρεσιών( χάσμα 5).*

Το μέσο για να εξασφαλίσει μια επιχείρηση την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί η εκπλήρωση ή η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Για παράδειγμα ο πελάτης μιας τράπεζας αντιλαμβάνεται την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει χαμηλή, όταν η τράπεζα με την οποία συναλλάσσεται αδυνατεί να του ρευστοποιήσει την επιταγή μισθοδοσίας του, επειδή σε αυτή αναγράφεται ημερομηνία εξαργύρωσης της επόμενης ημέρας. Το γεγονός ότι η τράπεζα αδυνατούσε βάσει του νόμου να εξαργυρώσει την επιταγή, δεν εξηγήθηκε ποτέ στον πελάτη. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να σχηματίσει ο πελάτης την άποψη ότι η τράπεζα ήταν απρόθυμη να ικανοποιήσει την απαίτηση του, παρά ότι αδυνατούσε νομικά να προβεί σε μια τέτοια ενέργεια (*Chobabian ο.π*).

Το μοντέλο SERVQUAL, αναπτύχθηκε για να μετρήσει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας είκοσι δύο ζεύγη ερωτήσεων βασισμένες στη διαβάθμιση τύπου Likert. Οι είκοσι δύο πρώτες ερωτήσεις ήταν κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες ώστε να μετρήσουν τις προσδοκίες των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες συγκεκριμένων κλάδων επιχειρήσεων, ενώ οι άλλες είκοσι δύο ερωτήσεις αποσκοπούσαν στη μέτρηση της ποιότητας που ελάμβαναν οι πελάτες, (αντιλαμβανόμενη ποιότητα). Η ποιοτική υπηρεσία εν συνεχεία υπολογίζεται από τη διαφορά των μονάδων (σκορ) μεταξύ μετρούμενων στοιχείων.

Ποικίλες στατιστικές αναλύσεις που έλαβαν χώρα στη δόμηση του SERVQUAL, αποκάλυψαν ιδιαίτερη συσχέτιση μεταξύ στοιχείων που σχετιζόταν άμεσα με τις δέκα διαστάσεις της ποιότητα υπηρεσιών. Στην πράξη, αυτή η συσχέτιση οδήγησε στην ενοποίηση των επτά τελευταίων διαστάσεων της ποιοτικής υπηρεσίας σε δυο νέες διαστάσεις, την εμπάθεια και την ασφάλεια. Έτσι αν και το SERVQUAL, περιέχει μόνο πέντε διαστάσεις ουσιαστικά καλύπτει και τις δέκα αρχικώς ορισμένες. Αναλυτικά αυτές περιγράφονται ως εξής:



1. *Εμπράγματα στοιχεία*. Περιλαμβάνει τις φυσικές διευκολύνσεις, τον εξοπλισμό, το προσωπικό καθώς και τα μέσα επικοινωνίας.
2. *Αξιοπιστία*. Περιλαμβάνει την ικανότητα να αποδίδει η επιχείρηση την υποσχόμενη υπηρεσία αξιόπιστα και με ακρίβεια.
3. *Ανταποκρισιμότητα*. Θέληση να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση βοήθεια.
4. *Εμπράγματα στοιχεία*. Περιλαμβάνει τις γνώσεις και την ευγένεια των εργαζομένων καθώς και τη ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη.
5. *Εμπάθεια*. Φροντίδα και προσωπική προσοχή προς τους πελάτες (*Parasuraman ό.π*).

## **2.7 Αντιμετώπιση της ποιότητας ως μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης**

Είναι πλέον αποδεκτό ότι οι υπηρεσίες - σε αντίθεση με τις κατασκευαστικές εταιρείες - είναι συχνά απροσδιόριστες, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο για τον προμηθευτή αυτών να τις ερμηνεύσει και για τον πελάτη να τις εκτιμήσει. Για να γίνει κατανοητός ο τρόπος τόσο της διοίκησης όσο και της βελτίωσης της ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει πρωτίστως να εκτιμηθούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά του τομέα των υπηρεσιών.

Το αντικείμενο των υπηρεσιών θα πρέπει να προσεγγιστεί από τη μεριά του πελάτη, αφού εναπόκειται στην προσωπική του αντίληψη το αποτέλεσμα που συνιστά την υπηρεσία. Οι πελάτες πιθανόν να έχουν διαφορετικές αξίες και διαφορετικούς δείκτες αξιολόγησης ή ακόμα και να αντιλαμβάνονται τα ίδια πράγματα αλλά με διαφορετικό τρόπο. Το μόνο βέβαιο είναι ότι αυτό που δεν αντιλαμβάνονται δεν υπάρχει. Μια υπηρεσία πηγάζει μέσα από μια διαδικασία και το αποτέλεσμα που λαμβάνει ο πελάτης δημιουργείται μέσα σε αυτή τη

διαδικασία. Έτσι σε αντίθεση με τις κατασκευαστικές εταιρείες ( όπου η κατασκευή λαμβάνει χώρα σε ορισμένο τόπο και σε δεδομένη στιγμή, χωρίς τη συμμετοχή του πελάτη), στην παροχή υπηρεσιών ο πελάτης εμπλέκεται ως συμπαραγωγός.

Αντιμετωπίζοντας τα πράγματα από μια άλλη οπτική γωνία, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν προσφέρουν υπηρεσίες αλλά τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τις υπηρεσίες, όπως τα τεχνικά μέσα και τις διαδικασίες τις οποίες οι πελάτες πρέπει να καταλάβουν και να χρησιμοποιούν. Το λογικό συμπέρασμα που προκύπτει από μια τέτοια σκέψη είναι ότι ο κεντρικός στόχος της ανάπτυξης των υπηρεσιών πρέπει να επικεντρώνεται στην παροχή των σωστών προϋποθέσεων ώστε να επιτυγχάνονται ποιότητα και προστιθέμενη αξία στα μάτια των καταναλωτών.

Η υπόθεση ότι οι πελάτες είναι συμπαραγωγοί στην παροχή των υπηρεσιών, σημαίνει ότι μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό ή ένα διασπαστικό παράγοντα. Ταυτόχρονα σημαίνει ότι πολλές από αυτές τις προϋποθέσεις υπάρχουν έξω από τα πλαίσια της εταιρείας και για το λόγο αυτό δεν μπορούν επηρεαστούν και να ελεγχθούν. Παρόλ' αυτά με σωστούς ελιγμούς οι υπάρχουσες προϋποθέσεις μέσα στην επιχείρηση μπορούν να αλληλεπιδράσουν με αυτές των πελατών ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να καθορίζει τα επίπεδα της ποιότητας στα οποία θα δρα. Στη βάση αυτή είναι προτιμότερο για έναν οργανισμό να δηλώνει πως θα προσφέρει τη σωστή ποιότητα από το ευαγγελίζεται την παροχή της υψηλότερης ποιότητας (*Edvardson, 1996, σελ:49 - 51*).

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 3.1 Ικανοποίηση του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα βασικό ζήτημα που απασχολεί πολλούς ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Πρόσφατες έρευνες έχουν ρίξει περισσότερο φως στο κατά πόσο η ικανοποίηση του πελάτη επιδρά στην οικονομική επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα προκύπτοντα στοιχεία φανερώνουν ότι το 98% των μη ικανοποιημένων πελατών δεν παραπονούνται καταφεύγοντας στους ανταγωνιστές, ενώ οι πλήρως ικανοποιημένοι πελάτες είναι έξι φορές περισσότερο πιθανό να αγοράσουν και πάλι τα προϊόντα - υπηρεσίες της επιχείρησης από ότι ένας σχετικά ικανοποιημένος πελάτης. Επιπλέον μείωση κατά 5% σε πελάτες που αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 30% ως 85%.

Κάθε επιχείρηση έχει τέσσερις βασικούς στόχους:

1. Να ικανοποιεί τους πελάτες της.
2. Να επιτυγχάνει μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης από τους ανταγωνιστές.
3. Να διατηρεί τους πελάτες της σε βάθος χρόνου.
4. Να κερδίζει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (*Evans ó.π*).

Η ικανοποίηση του πελάτη λαμβάνει χώρα όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες συναντούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Έτσι πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι ο προσδιορισμός, η περιποίηση και η διατήρηση των πελατών. Ο καλύτερος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση τους πελάτες της και να προσεγγίσει νέους, είναι να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες με το ελάχιστο κόστος και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Αυτό αποτελεί μια σοφή στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη ότι

είναι πέντε φορές δαπανηρότερο να αποκτήσεις νέους πελάτες από το να διατηρήσεις τους ήδη υπάρχοντες (*Milakovich, 1995, σελ:121 - 122*).

### **3.2 Παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση του πελάτη**

Οι παράγοντες που φαίνεται να επιδρούν ουσιαστικά στην ικανοποίηση των πελατών είναι οι εξής:

1. *Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη.* Πολλές επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους για να μετρήσουν την ικανοποίηση του πελάτη. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να είναι είτε άμεσοι, μέσω απευθείας ερευνών, είτε έμμεσοι, μέσω της δυνατότητας ελέγχου του αγοραστικού προφίλ των πελατών. Οι περισσότερες από αυτές τις μεθόδους οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των πελατών στηρίζεται στην κάλυψη των προσωπικών τους προσδοκιών.
2. *Η εμπειρία της εξυπηρέτησης.* Ο πελάτης δεν αγοράζει μόνο μια υπηρεσία αλλά ταυτόχρονα γίνεται κοινωνός της εμπειρίας που προκύπτει από τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Βάσει αυτής της άποψης, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθούν να κατανοούν και να βελτιώνουν τις εμπειρίες που βιώνουν οι πελάτες. Έτσι πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε παράγοντες όπως οι αλληλεπιδράσεις εργαζομένων - πελατών, το περιβάλλον, οι διαδικασίες και η ανταποκρισιμότητα του προσωπικού επαφής.
3. *Προγράμματα φροντίδας προς τους πελάτες.* Η εκπαίδευση αποτελεί την πιο σημαντική και περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο προς αυτήν την κατεύθυνση. Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά ή την πλειοψηφία των εργαζομένων ή μόνο τους εργαζομένους επαφής.

4. *Διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες. (Customer relationship management, CRM).*

Το CRM στηρίζεται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για τους πελάτες με τον πιο σωστό και έξυπνο τρόπο, θα μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν καλύτερα, κάτι το οποίο λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση με μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα γι' αυτήν.

5. *Προγράμματα για την αύξηση της πίστης των πελατών.* Στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την πίστη των πελατών στα πλαίσια της εντεινόμενης ανταγωνιστικότητας στην αγορά, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην ανάπτυξη προγραμμάτων για την αύξηση της πίστης των πελατών.

6. *Διαχείριση των παραπόνων των πελατών.* Η ύπαρξη παραπόνων από την μεριά των πελατών αποτελεί δηλωτικό στοιχείο αδυναμίας στην δυνατότητα της επιχείρησης για παροχή ποιοτικής υπηρεσίας. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των παραπόνων των πελατών δύναται να εφοδιάσει με πολύτιμες πληροφορίες για την επιχείρηση τις υπηρεσίες που παρέχει και τη δυνατότητα βελτίωσής τους. Ταυτόχρονα δεν πρέπει να παραβλεφθεί τα γεγονότα ότι οι πελάτες, των οποίων τα προβλήματα επιλύθηκαν, παραμένουν περισσότερο πιστοί και είναι περισσότερο πιθανόν να ενημερώσουν για την θετική εμπειρία τους και άλλους δυνητικούς πελάτες (*Adbanjo, 2001, σελ:36 - 37*).

### **3.3 Ικανοποίηση του πελάτη και κλιμάκωση της πίστης**

Οι πελάτες τις περισσότερες φορές αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών σε σχέση με το βαθμό που ικανοποιούνται τόσο οι βασικές όσο και οι δευτερεύουσες ανάγκες τους. Η κάλυψη των βασικών αναγκών είναι τις περισσότερες φορές για τον πελάτη δεδομένη και προφανής. Δεν είναι τυχαίο

ότι τις περισσότερες φορές οι πελάτες δεν θα περιελάμβαναν αυτές τις ανάγκες στα πλαίσια των προσδοκιών τους.

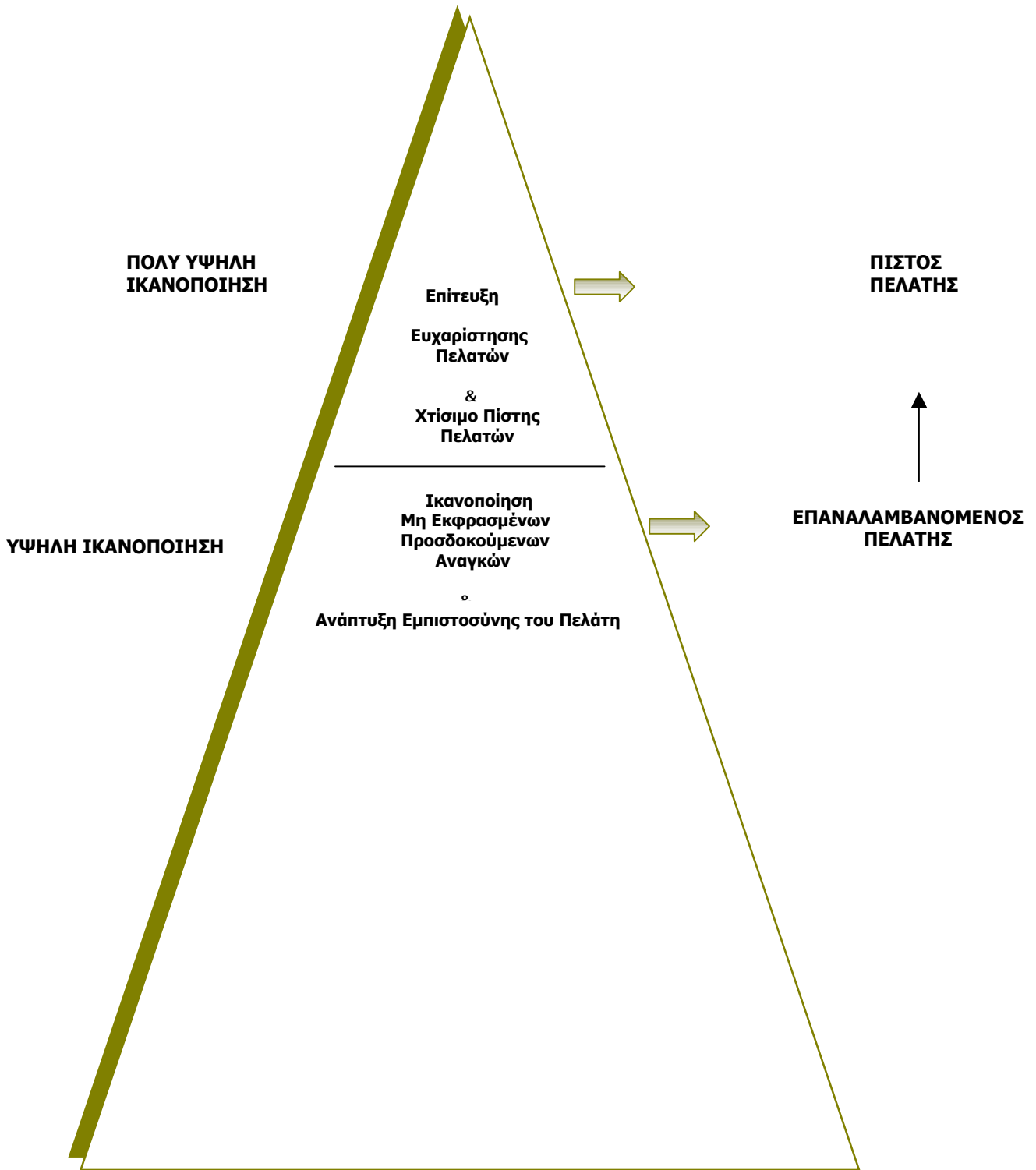
Οι αναμενόμενες ανάγκες για τον πελάτη είναι αυτές για τις οποίες ο πελάτης έχει άμεση συνείδηση, τις γνωρίζει και περιμένει να ικανοποιηθεί μέσω της κάλυψής τους. Αντίθετα, οι συναρπαστικές εμπειρίες που ο πελάτης μπορεί να βιώσει μέσα από την παροχή της υπηρεσίας πρέπει να επινοηθούν από εκείνον που την παρέχει. Ο πελάτης δεν είναι γνώστης αυτών και τις περισσότερες φορές δεν τις έχει ούτε φανταστεί. Έτσι, η χρήση προηγμένης τεχνολογίας συναρπάζει τον πελάτη, συμβάλλοντας θετικά στην εκτίμησή του για την ποιότητα της υπηρεσίας (*Bergman, 1994, σελ:51 - 52*).

Πολλοί ερευνητές, βασισμένοι στο μοντέλο του Kano για την ικανοποίηση του πελάτη, συνέδεσαν τις ανάγκες των πελατών με την ικανοποίησή τους. Οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε τρία επίπεδα:

1. Βασικές απαιτήσεις.
2. Μη εκφρασμένες αλλά αναμενόμενες ανάγκες.
3. Απρόσμενες αλλά συναρπαστικές εμπειρίες.

Οι μη εκφρασμένες αλλά αναμενόμενες ανάγκες είναι εκείνες τις οποίες ο πελάτης γνωρίζει και επιθυμεί να εκπληρωθούν, αλλά δεν είναι ιδιαίτερης σημασίας γι' αυτόν. Αντίθετα, οι απρόσμενες αλλά συναρπαστικές εμπειρίες είναι εκείνες που ο πελάτης δεν τις γνωρίζει και έτσι δεν τις περιμένει αλλά στην πραγματικότητα εκπλήσσεται ευχάριστα όταν η επιχείρηση του της προσφέρει.

Ταυτόχρονα με την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία εξαρτάται από το βαθμό εκπλήρωσης των αναγκών του, αναπτύσσεται και η πίστη του προς την εταιρεία. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει αυτήν την κλιμάκωση ικανοποίησης και πίστης (*Chytiris, 1998, σελ: 3*).



**Σχήμα 1.** Σχέση ικανοποίησης των αναγκών των πλατών και κλιμάκωσης της πίστης.

Βασικές Ανάγκες των Πελατών ΔΕΝ Εκπληρώνονται

ΠΕΡΑΣΤΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ

Ελλιπή Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών και του Service Quality

ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟΣ Ή Κ ΣΥΧΝΑ ΕΜΦΑΝΙΖΟΜΕΝΟΣ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΜΗ

(Πηγή: Chytiris, 1998, σελ:3).

### 3.4 Τρόποι ορισμού της ικανοποίησης του πελάτη

Ο καθορισμός της ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- Ικανοποίηση ως συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ των αντιλήψεων των πελατών και των προσδοκιών τους (Bomersox, 1992).

#### **Ικανοποίηση = f (Αντίληψη - Προσδοκία)**

Οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να προσδιοριστούν με δύο διαφορετικούς τρόπους.

1. Πριν τη συναλλαγή του πελάτη με την επιχείρηση, μέσω της διαφήμισης και της στόμα με στόμα επικοινωνίας.
2. Με τις προσωπικές εμπειρίες, μετά από παρελθούσες συναλλαγές.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι στην οικοδόμηση των προσδοκιών των πελατών λαμβάνουν χώρα δύο βασικές διαστάσεις: τόσο το επιθυμητό επίπεδο όσο και το αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσίας που θα λάβει ο πελάτης.

Ως επιθυμητή υπηρεσία ορίζεται το επίπεδο της υπηρεσίας που ο πελάτης πρέπει να λάβει.

Υψηλή ικανοποίηση του πελάτη λαμβάνει χώρα όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη ή ίση από το επιθυμητό επίπεδο.

Ικανοποίηση του πελάτη επιτυγχάνεται όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι μικρότερη από το επίπεδο που επιθυμεί ο πελάτης, αλλά μεγαλύτερο ή ίσο από το αναμενόμενο.



Μη ικανοποίηση του πελάτη συμβαίνει, όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι μικρότερη, τόσο από τα επιθυμητά όσο και από τα αναμενόμενα επίπεδα του πελάτη.

- Ένας εναλλακτικός τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης, αποτελεί η ικανοποίηση ως συνάρτηση των αντιλήψεων.

**Ικανοποίηση = f (Αντιλήψεις)** (Davis, 1999, σελ:33 - 35).

### 3.5 Πρακτικές ικανοποίησης του πελάτη

Πέρα από τις επιτυχημένες πρακτικές οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη, συστηματικές έρευνες καθόρισαν έξι βασικά σημεία στα οποία οφείλει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της μια επιχείρηση που επιθυμεί να είναι πρωτοπόρος στην επιχειρηματική αρένα.

1. *Καθορισμός του πελάτη.* Πρωταρχικής σημασίας για την ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ο καθορισμός από τη μεριά της επιχείρησης, σχετικά με το ποιος είναι ο πελάτης και ποιες είναι οι ανάγκες του. Αυτό βέβαια είναι ευκολότερο για τις επιχειρήσεις των οποίων οι πελάτες είναι άλλες επιχειρήσεις παρά το γενικό κοινωνικό σύνολο. Αυτό συμβαίνει διότι έτσι είναι ευκολότερο να καθοριστούν οι σημαντικοί πελάτες τους και να παρασχεθούν υπηρεσίες βασισμένες στις ανάγκες τους.
2. *Άνθρωποι.* Οι περισσότεροι πελάτες έρχονται σε επαφή με τους εργαζομένους της επιχείρησης. Έτσι η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από την ύπαρξη μιας κουλτούρας, η οποία πρέπει να είναι προσανατολισμένη σε αυτόν και η οποία θα καταστήσει τους εργαζομένους αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς εκπροσώπους της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

- Προωθώντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης.
- Εκπαιδύοντας συνεχώς τους εργαζομένους.
- Υιοθετώντας μια συνολική δέσμευση φροντίδας προς τους πελάτες.
- Ενδυναμώνοντας τους εργαζομένους, κυρίως της πρώτης γραμμής, λαβαίνοντας αποφάσεις οι οποίες θα ικανοποιούν τους πελάτες.

3. *Επιχείρηση.* Η οργανωσιακή κουλτούρα και το ενδιαφέρον της επιχείρησης πρέπει να σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τρόποι για μια τέτοια επίτευξη είναι οι ακόλουθοι:

- Η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία που να επικεντρώνονται στις ανάγκες του πελάτη.
- Οι στρατηγικές παροχής της υπηρεσίας πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της επιχείρησης.
- Οι διαδικασίες πρέπει να είναι σύμφωνες με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- Πρέπει να λαμβάνουν χώρα συνεχείς αξιολογήσεις που να διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες και οι στρατηγικές παραμένουν αποτελεσματικές.
- Πρέπει να υπάρχει ετοιμότητα και ευκολία για αλλαγή, όταν αυτή δρομολογείται από αλλαγή στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Απαιτείται όσο το δυνατόν περισσότερο οι παροχές της υπηρεσίας να συνεργάζονται με τους πελάτες.

4. *Επικοινωνία.* Για την διασφάλιση σαφών κατευθύνσεων και τον έλεγχο της προόδου προς την κατεύθυνση εκπλήρωσης των προσδοκιών των πελατών, απαιτείται η ύπαρξη αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής, αλλά και της ανώτερης διοίκησης με τα μεσαία και κατώτερα στελέχη.

5. *Προσφορά.* Η προσφορά αποτελεί το αποτέλεσμα της συναλλαγής μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών, συχνά όμως προσδιορίζεται ως το συνολικό "πακέτο" πλεονεκτημάτων το οποίο προσφέρεται, όπου το προϊόν - υπηρεσία αποτελεί μόνο ένα μέρος αυτού. Έτσι άλλα στοιχεία που το προσδιορίζουν αποτελούν το περιβάλλον αλλά και το επίπεδο της ληφθείσας υπηρεσίας, όπως η ευκολία αγοράς της υπηρεσίας, οι πολιτικές αποζημιώσεων, ακόμα και η φιλικότητα των εργαζομένων.

6. *Παράγοντες μη ικανοποίησης.* Οι παράγοντες, αυτοί καθαυτοί, δεν συμβάλλουν στην ικανοποίηση, η έλλειψη όμως ή η απώλεια τους συμβάλλει αποφασιστικά στην αίσθηση του ανικανοποίητου. Για παράδειγμα η σήμανση "ΤΑΜΕΙΟ" μπροστά από τα ταμεία στις τράπεζες δεν συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη, η παράλειψη όμως μιας τέτοιας σήμανσης θα προκαλούσε σύγχυση και δυσφορία προς τους πελάτες.

Πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνουν τις προσπάθειές στη μέτρηση του επιπέδου της προσφερόμενης υπηρεσίας. Αυτές οι μετρήσεις αφορούν κυρίως εκείνα τα στοιχεία των υπηρεσιών που αποκαλούνται "σκληρά" χαρακτηριστικά, όπως η απόδοση παροχής της υπηρεσίας, οι παραγγελίες ή ακόμα και η χρήση τιμολογίων. Η έλλειψη μιας ολοκληρωμένης εστίασης στην έννοια του όρου "υπηρεσία" οφείλεται εν μέρει στην αδυναμία να κατανοήσουν πιο "μαλακές" πτυχές των υπηρεσιών, οι οποίες τελικά οδηγούν σε αυτό που ονομάζουμε ικανοποίηση του πελάτη. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι μόλις πρόσφατα κατανοήθηκε η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ της ικανοποίησης εργαζομένων και πελατών, η οποία υποστηρίζεται και ενισχύεται από νέες φιλοσοφίες διοίκησης όπως το TQM (Total Quality Management), και την υιοθέτηση μοντέλων αριστείας, όπως το EFQM, και συστημάτων διοίκησης απόδοσης (Balanced Score Card) (Adebanjo, *ό.π*).

### **3.6 Σχέση ικανοποίησης και ποιοτικής υπηρεσίας**

Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια στην έννοια του όρου "ικανοποίηση του πελάτη". Στο πεδίο του marketing, η ικανοποίηση περιγράφεται σαν την κρίση που διαμορφώνει ο πελάτης στα πλαίσια της συναλλαγής της υπηρεσίας (Nguyen, 1998, σελ:53 - 54).

Παρόλα αυτά συχνά αναφέρεται ότι η ικανοποίηση εμπεριέχει τόσο γνωστικά όσο και συναισθηματικά χαρακτηριστικά. Τα γνωστικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην αξιολόγηση του πελάτη για την ποιότητα που λαμβάνει, συγκρινόμενη με τα προσδοκούμενα πρότυπα. Τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε διάφορα συναισθήματα που βιώνει ο πελάτης κατά την παράδοση της υπηρεσίας όπως χαρά, έκπληξη ακόμα και απογοήτευση (Yi -Ting Yu, 2001, σελ:234 - 235).

Οι διεθνείς αναφορές δεν είναι ξεκάθαρες για τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και ποιοτικής υπηρεσίας. Συχνά αναφέρεται ότι η αίσθηση της ικανοποίησης ή της μη ικανοποίησης - μια γνωστική ή συναισθηματική αντίδραση - είναι αποτέλεσμα μιας ή πολλών παρατεταμένων συναλλαγών. Η ικανοποίηση είναι μια μετακαταναλωτική εμπειρία στην οποία συγκρίνεται η αντιλαμβανόμενη με την προσδοκούμενη ποιότητα, ενώ η ποιοτική υπηρεσία αναφέρεται σε μια αξιολόγηση του συστήματος διανομής υπηρεσιών μιας επιχείρησης (Sivadas, 2000, σελ:74 - 75).

Αν και είναι κοινά αποδεκτό ότι η ποιοτική υπηρεσία και η ικανοποίηση έχουν κοινά χαρακτηριστικά, διαφοροποιούνται σε πολλά σημεία. Πρώτο βασικό σημείο διαφοροποίησης αποτελεί το γεγονός ότι για να σχηματιστεί μια κρίση ικανοποίησης, θα πρέπει ο πελάτης να έχει εμπειρία από την υπηρεσία, ενώ για την αντίληψη της ποιοτικής υπηρεσίας αυτό δεν είναι απαραίτητο. Δεύτερο σημείο διαφοροποίησης αποτελεί ότι η ικανοποίηση περιλαμβάνει και γνωστικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά (στάσεις, ανάλυση κόστους/κέρδους κ.α), ενώ τα χαρακτηριστικά που συνιστούν την ποιοτική υπηρεσία είναι περισσότερο περιορισμένα (Bloemer, 1998, σελ:276 - 278).

Ταυτόχρονα με αυτές τις απόψεις, έχει κατά καιρούς διατυπωθεί ότι οι αντιλήψεις για την ποιοτική υπηρεσία μπορεί να οδηγήσουν στην ικανοποίηση

ή ακόμα ότι η ποιοτική υπηρεσία αποτελεί συστατικό της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη (*Lassar, 2000, σελ:183 - 185*).

### **3.7 Πίστη του πελάτη**

Οι έρευνες που αφορούν την πίστη του πελάτη αναφέρονται πρωταρχικά σε θέματα που σχετίζονται με την πίστη του σε προϊόντα ή σε συγκεκριμένες μάρκες προϊόντων. Συχνά αναφέρεται η σχέση μεταξύ των στοιχείων που συνθέτουν την ικανοποίηση του πελάτη και της πίστης τους προς το προϊόν (*Day, 1999, σελ: 19 - 20*).

Παρά τη βασική αυτή έκφραση της πίστης του πελάτη, είναι δύσκολο να ορισθεί ή ακόμα και οριοθετηθεί η πίστη του πελάτη προ στην υπηρεσία.

Η πίστη προς την υπηρεσία εξαρτάται κυρίως από την διαπροσωπική αλληλεπίδραση, κάτι που δεν συμβαίνει με τα εμπράγματα προϊόντα. Ταυτόχρονα έχει αποδειχθεί ότι η πίστη προς την υπηρεσία υπερισχύει της πίστης προς τα προϊόντα. Στον τομέα των υπηρεσιών μη εμπράγματα αγαθά, όπως η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη μπορούν να παίξουν ένα σαφώς καθοριστικό ρόλο στη επίτευξη αλλά και στη διατήρηση της πίστης.

Στις περισσότερες έρευνες που διεξήχθησαν, περισσότερη έμφαση δόθηκε σε μετρήσεις των συμπεριφορών. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, η πίστη ορίζεται ως η παρατηρούμενη συμπεριφορά. Αυτό όμως που τελικά μετράει είναι η πραγματική στάση των πελατών, όσον αφορά την πρόθεση τους να ξαναγοράσουν τις υπηρεσίες - προϊόντα. Παρόλα αυτά, τέτοιου είδους μετρήσεις έχουν συχνά υποστεί αρνητική κριτική, διότι στερούνται μιας γενικότερης βάσης και διότι σχετίζονται μερικώς με την πραγματική διαδικασία της διάθεσης για επανάληψη της αγοράς. Για παράδειγμα, η μη επανάληψη της αγοράς ενός προϊόντος πιθανόν να συμβαίνει για πολλούς λόγους όπως οικονομική αδυναμία του πελάτη. Πάντως η πραγματική

δραστηριότητα του πελάτη είναι αρκετά συνεχής μέσα στον χρόνο. Για το λόγο αυτό, η συμπεριφορική προσέγγιση για την πίστη δεν αποτελεί μια ολοκληρωμένη μέθοδο για τον προσδιορισμό της πίστης του. Αντίθετα, σε αυτό αποφασιστικό πόλο παίζουν η διάθεση κι οι προτιμήσεις του.

Εκτός από την συμπεριφορική προσέγγιση του θέματος, υπάρχει ακόμα και η γνωστική του πλευρά. Βάση αυτής της προσέγγισης η πίστη του πελάτη σχετίζεται με την αξιολόγησή του για την απόδοση της υπηρεσίας που λαμβάνει συσχετιζόμενη με τις προσδοκίες του (*Bloemer, 1999, σελ:1084*).

Τέλος, άλλη μια όψη της πίστης του πελάτη αποτελεί η προσέγγιση στάσης, βάσει της οποίας η πίστη του πελάτη μπορεί να μελετηθεί μέσα από τις διαστάσεις, όπως τη στόμα με στόμα επικοινωνία, την εκδήλωση παραπόνων και την πρόθεση αγοράς.

Παρά ταύτα, έρευνες έδειξαν ότι υπάρχουν και άλλες διαστάσεις που μπορούν να συσχετιστούν με τη πίστη, όπως η πίστη στην επιχείρηση, η τάση για αλλαγή της επιχείρησης με την οποία συναλλάσσεται ο πελάτης, η θέληση να διαθέσει περισσότερα χρήματα, η δυνατότητα της επιχείρησης για άμεση ανταπόκριση στα προβλήματα που ανακύπτουν.

Βασικά στοιχεία που πρέπει να επισημανθούν αποτελούν τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά που ενυπάρχουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Αυτά τα συστατικά περιλαμβάνουν διάφορα συναισθήματα όπως ευτυχία, έκπληξη, ικανοποίηση ή ακόμα και απογοήτευση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά αποτελούν μια μορφή αντίδρασης στη παροχή της υπηρεσίας. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι τα συναισθήματα εκφράζουν τις αντιλήψεις που έχει κάποιος για το σύνολο των χαρακτηριστικών που συνιστούν μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Αυτά τα συναισθήματα είναι κυρίως σκόπιμα, εννοώντας ότι έχουν αντικείμενο αναφοράς, και διαφοροποιούνται από τη διάθεση, η οποία αποτελεί μια πιο γενική ιδέα, συχνά συγκεχυμένη και όχι σκόπιμη. Τα συναισθήματα και η διάθεση αποτελούν όλα συστατικά μιας διαδικασίας αισθημάτων. Έτσι, τα συναισθηματικά συστατικά, αποτελούν βασικό παράγοντα στην κρίση που

αποκτά ο πελάτης σχετικά με την ικανοποίηση του, αλλά είναι ανεξάρτητα από την συνολική αίσθηση που αποκτά την ώρα της συναλλαγής (*Yi Ting Yu ό.π*).

### **3.8 Λόγοι απώλειας πελατών**

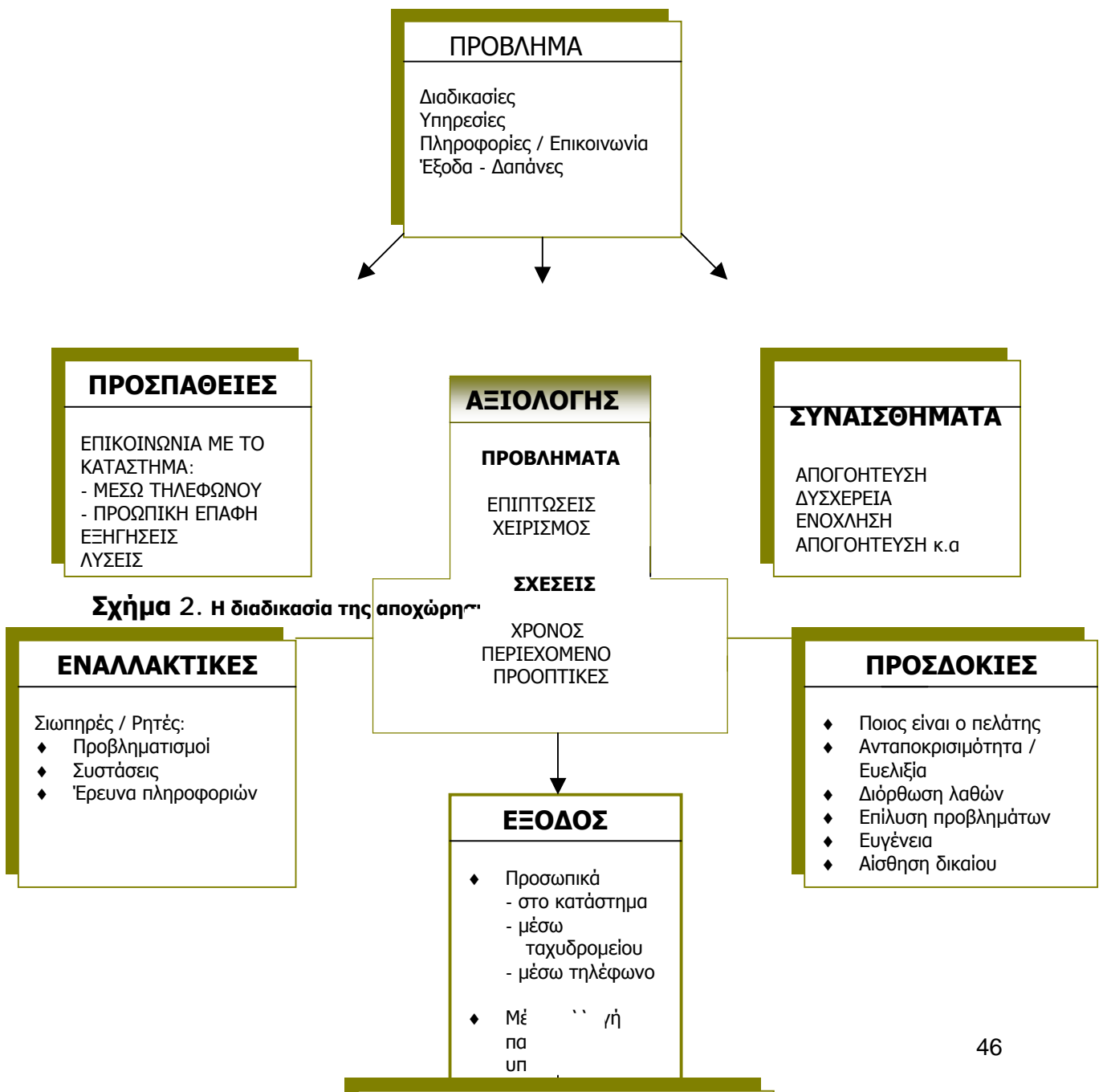
Έρευνες έχουν δείξει, ότι πολλοί πελάτες τραπεζών σταμάτησαν τη συνεργασία τους με την τράπεζα που συναλλάσσονταν διότι προέκυψαν προβλήματα που σχετίζονταν με θέματα όπως αξιοπιστία, αναταποκρισιμότητα, πρόσβαση, επικοινωνία, ικανότητες προσωπικού. Έτσι:

1. *Αξιοπιστία.* Οι πελάτες των τραπεζών που έκλειναν τους λογαριασμούς τους συχνά ισχυρίζονταν πως οι κύριοι λόγοι ήταν η μη ακριβής καταχώρηση στοιχείων, η διάπραξη πολλαπλών λαθών και η αδυναμία της επιχείρησης να τα διορθώσει.
2. *Ανταποκρισιμότητα.* Συχνά οι πελάτες διαμαρτύρονταν ότι οι εργαζόμενοι όχι μόνο ήταν απρόθυμοι να τους εξυπηρετήσουν, αλλά ότι ταυτόχρονα ήταν αγενείς και εχθρικοί απέναντι τους.
3. *Ικανότητες.* Οι εργαζόμενοι στις τράπεζες κατηγορούνταν για ραθυμία, ανευθυνότητα, έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων.
4. *Πρόσβαση.* Η τοποθέτηση των καταστημάτων σε σημεία όπου η πρόσβαση δεν είναι εύκολη και γρήγορη, οι μεγάλες ουρές αναμονής ή ακόμα και η απαίτηση από τους πελάτες να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους μέσω αυτόματων μηχανημάτων, προκαλούν σύγχυση και αποτελούν ένα βασικό λόγο αποχώρησης.
5. *Επικοινωνία.* Οι αυξημένες κρατήσεις, οι νέες κρατήσεις, οι νέες δυνατότητες και γενικά ό,τι σχετίζεται με αλλαγές και γενικότερη

στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να επικοινωνούνται έγκυρα, έγκαιρα και με τρόπο απτό και κατανοητό προς τους πελάτες (Allied, 2000, σελ:56 - 57).

### 3.9 Η διαδικασία αποχώρησης

Η διαδικασία αποχώρησης περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα:





(Πηγή: Stewart, 1998, σελ:9).

### *Το πρόβλημα*

Εκτεταμένες έρευνες κατά το παρελθόν έχουν αποδείξει ότι το ένα τρίτο των περιπτώσεων όπου παρατηρείται πρόβλημα, οι πελάτες σταματούν τις συναλλαγές τους με την τράπεζα. Τα προβλήματα στις περιπτώσεις αυτές, ανήκουν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: Αυτές είναι, δαπάνες, δραστηριότητες και η διαθεσιμότητα τους, παροχή πληροφοριών και θέματα που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι πελάτες.

### *Η προσπάθεια*

Ένα μεγάλο ποσοστό των περιπτώσεων προσπαθούν να επιλύσουν το πρόβλημα που αντιμετώπισαν. Έτσι οι πελάτες επικοινωνούν με το κατάστημα είτε προσωπικά, είτε μέσω επιστολής ή ακόμα και τηλεφωνικά. Οι πελάτες που απευθύνονται στην τράπεζα για να εκφράσουν τα παράπονά τους, έχουν την αίσθηση ότι η έξοδος από την τράπεζα μπορεί να αποφευχθεί αφού λάβουν ικανοποιητικές εξηγήσεις ή επιλυθεί το πρόβλημά τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επαφές των πελατών με την τράπεζα δεν έχει πάντα το ύφος των παραπόνων και για το λόγο αυτό αντιμετωπίζονται από τους εργαζόμενους ως καλοπροαίρετα σχόλια.

### *Το συναίσθημα*

Τα συναισθήματα που επικρατούν, αφορούν κυρίως απογοήτευση, θυμό, ενόχληση, ταπείνωση, εκνευρισμό, αίσθηση χάσιμου χρόνου, ντροπή. Αυτά τα προβλήματα συμβαίνουν όχι μόνο από την ύπαρξη ενός προβλήματος αλλά και από την αντιμετώπιση που εισπράττει ο πελάτης από τα κατάστημα.

### *Η αξιολόγηση*

Τις περισσότερες φορές το πρόβλημα δεν αξιολογείται από τον πελάτη μεμονωμένα αλλά σε συνάρτηση με το χειρισμό του από την τράπεζα καθώς επίσης με τις εμπειρίες που είχε σχετικά με ίδιο ή άλλο πρόβλημα. Ένα πρόβλημα είναι ένα σύνολο στοιχείων το οποίο συμβαίνει στα πλαίσια της

συνολικής σχέσης του πελάτη με την τράπεζα. Έτσι στην αξιολόγησή του παίζει καθοριστικό ρόλο η ποιότητα της σχέσης τους ως τη στιγμή εμφάνισης του προβλήματος.

#### *Η έξοδος*

Η "έξοδος" από την τράπεζα, με τη μορφή του κλεισίματος του λογαριασμού του, μπορεί να λάβει χώρα ή ταχυδρομικά ή προσωπικά.

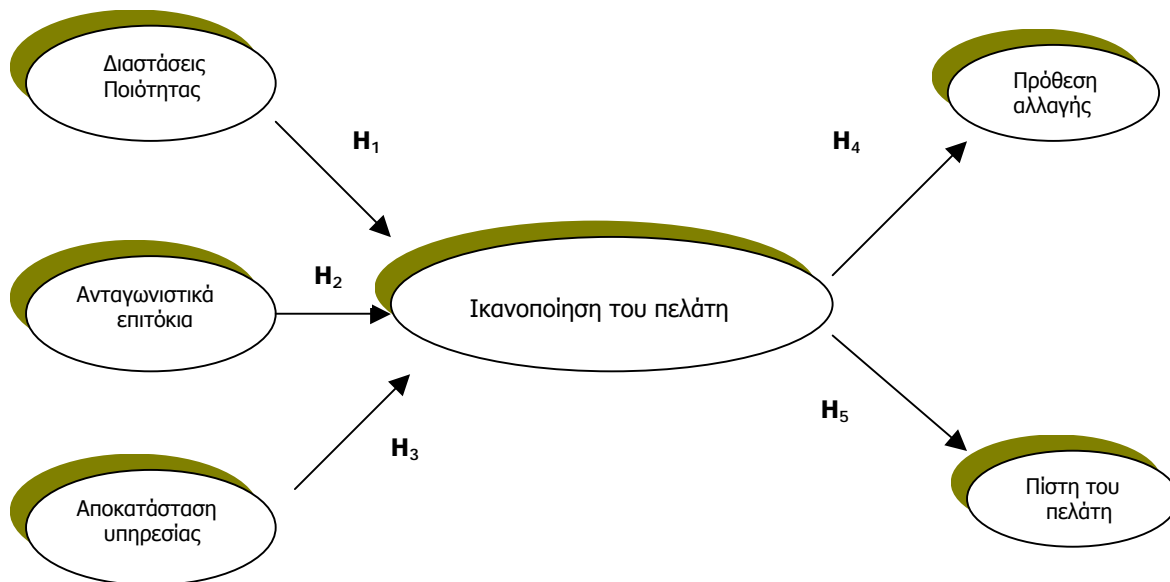
#### *Αξιολόγηση μετά την έξοδο*

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η εκτίμηση για την νέα τράπεζα στηρίζεται στη σύγκριση των υπηρεσιών που ελάμβαναν οι πελάτες από την τράπεζα πριν την αποχώρηση. Αν και οι εκτιμήσεις των πελατών είναι συνήθως θετικές, ο βαθμός μιας ξεκάθαρης κρίσης είναι πολύ μικρός (*Stewart, ό.π*).

### **3.10 Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην λήψη αποφάσεων**

Για τους διοικούντες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την ικανοποίηση των πελατών και τη σχέση που έχουν αυτά μεταξύ τους, όπως επίσης και η συσχέτιση της ικανοποίησης με τις μελλοντικές προθέσεις των πελατών, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη αποτελεσματικότητα λήψης των αποφάσεων. Όταν οι μάνατζερς κατορθώσουν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αξιολογούν τις υπηρεσίες και την επίδραση που έχουν αυτές οι αξιολογήσεις στη συνολική ικανοποίηση αλλά και στις μελλοντικές τους προθέσεις, τότε είναι σε θέση να διαμορφώσουν ένα στρατηγικό σχεδιασμό που θα τους επιτρέψει να αυξήσουν την πίστη των πελατών προς την επιχείρηση.

Η παρούσα εργασία στηρίζεται στο προσδιορισμό του μοντέλου που παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα:



**Σχήμα 3. Παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των πελατών και στις μελλοντικές προθέσεις τους.**

Βάσει του παραπάνω μοντέλου ακολουθούν οι εξής υποθέσεις:

**H<sub>1</sub>.** Η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται άμεσα με της διαστάσεις της ποιότητας.

**H<sub>2</sub>.** Η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται άμεσα με την παροχή ανταγωνιστικών επιτοκίων.

**H<sub>3</sub>.** Η ικανοποίηση του πελάτη ενισχύεται μετά την αποκατάσταση της υπηρεσίας.

**H<sub>4</sub>.** Οι μελλοντικές προθέσεις των πελατών να διακόψουν τις συναλλαγές τους με τη τράπεζα σχετίζεται με την ικανοποίηση που έλαβαν.

**H<sub>5</sub>.** Οι μελλοντικές προθέσεις των πελατών να παραμείνουν πιστοί στην τράπεζα, σχετίζεται με την ικανοποίηση που έλαβαν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

#### 4.1 Η Τράπεζα Χ

Ο χρηματοοικονομικός τομέας στην Ελλάδα έχει περάσει μια περίοδο σημαντικής απορρύθμισης, η οποία ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Μέσα στα πλαίσια της απελευθέρωσης του Ελληνικού τραπεζικού τομέα, η οποία είχε συντελεστεί μέχρι το τέλος του 1990, ξεκίνησε η λειτουργία της Τράπεζας Χ (εφεξής αποκαλούμενη "Τράπεζα") με κύριο αντικείμενό της τον τομέα της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking. Η Τράπεζα επικεντρώθηκε στις επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, αρχικά χορηγώντας κεφάλαια κίνησης, παρέχοντας υπηρεσίες εμπορικών πιστώσεων και μετέπειτα οργανώνοντας κοινοπρακτικά δάνεια και ιδιωτικές τοποθετήσεις μετοχικού κεφαλαίου και χρέους, λειτουργώντας ως ανάδοχος και σύμβουλος δημοσίων προσφορών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Με την απορρύθμιση του τραπεζικού τομέα, η οποία αφορούσε το δανεισμό των ιδιωτών πελατών στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Τράπεζα αποφάσισε να παρέχει ολοκληρωμένο φάσμα υπηρεσιών και να επικεντρωθεί στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών.

Η Τράπεζα σήμερα αποτελεί τον τρίτο μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο με ενεργητικό επτά τρις. Δρχ, το πρώτο εξάμηνο του 2001. Οι χορηγήσεις ανέρχονται στα 3.2 τρις Δρχ, οι καταθέσεις στα 5.3 τρις Δρχ. ενώ τα ίδια κεφάλαια στα 664 δις Δρχ. Ταυτόχρονα αποτελεί την Τρίτη μεγαλύτερη εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρεία με χρηματιστηριακή αξία 4 δις. Ευρώ.

## **4.2 Το Όραμα**

Το όραμα της Τράπεζας είναι να σταθεροποιήσει και να προωθήσει μια ηγετική θέση στην ελληνική "βιομηχανία" παροχής οικονομικών υπηρεσιών, συμβάλλοντας με την ισχυρή παρουσία της στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, που αναπτύσσεται τόσο στην ελληνική όσο και την ευρωπαϊκή οικονομική αγορά.

Συνεχή προσπάθεια της Τράπεζας αποτελεί η εκπλήρωση των αναδυόμενων αναγκών των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία να διακρίνονται για την καινοτομία τους και την υψηλή τους ποιότητα και αυτό μέσω της χρήσης των διεθνώς καλύτερων επιχειρηματικών πρακτικών.

Στη διαδικασία αυτής της συνεχούς ανάπτυξης και ανέλιξης, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι άνθρωποι που απασχολούνται να αισθάνονται περήφανοι που ανήκουν σε αυτό, να προωθεί τις ικανότητες και το ταλέντο τους και ενθαρρύνει τη διαδικασία της προσωπικής τους βελτίωσης.

## **4.3 Η Αποστολή**

Η αποστολή της Τράπεζας είναι να προασπίζει τα συμφέροντα των μετόχων της, να εκπληρώνει συνεχώς τις ανάγκες των πελατών της και να προωθεί την ανάπτυξη των εργαζομένων της.

Σκοπός της Τράπεζας είναι η επίτευξη μιας υψηλής θέσης στην ελληνική αγορά, εστιάζοντας σε προσπάθειες υψηλής ανάπτυξης και υψηλής κερδοφορίας καθώς επίσης ανοίγοντας νέους ορίζοντες σε τομείς όπως το retail banking, private banking, investment banking και σε asset

management. Ταυτόχρονα η Τράπεζα προβαίνει σε αποφασιστικά βήματα προς την κατεύθυνση μιας ισχυρής παρουσίας στον ευρωπαϊκό και τον βαλκανικό χώρο. Μέσω της δυναμικής των στρατηγικών συμμαχιών σκοπεύει να προσφέρει ό,τι καλύτερο από την ευρωπαϊκή αγορά στο ελληνικό κοινό. Μέσω επενδύσεων σε τεχνολογία και εναλλακτικών *διαύλων κατανομής*, η τράπεζα επιθυμεί να έρθει περισσότερο κοντά με τους πελάτες και να γίνει πρωτοπόρος στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Η Τράπεζα στηρίζει την επιτυχία της μέσω καινοτομικής ανάπτυξης, μέσω προϊόντων προσανατολισμένων στις ανάγκες των πελατών, μέσω των πιο σύγχρονων τεχνολογιών και μεθόδων και προσφέροντας υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών από ικανούς επαγγελματίες, των οποίων την επιμόρφωση υποστηρίζει και προωθεί συνεχώς.

#### **4.4 Οι Στόχοι**

Οι στόχοι της Τράπεζας είναι οι εξής:

- Ηγετική θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά σε τομείς που παρουσιάζουν ικανοποιητικά περιθώρια και ελκυστικές προοπτικές ανάπτυξης.
- Έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση ώστε να γίνει Τράπεζα πρώτης προτίμησης για τον Έλληνα πελάτη.
- Παρουσία στην ευρύτερη περιοχή με σκοπό την εξαγωγή του εγχώριου επιχειρηματικού μοντέλου.
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας της, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους της.

#### **4.5 Ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων**

Η καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της Τράπεζας, ενώ βασικός στρατηγικός στόχος της αποτέλεσε η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Το 2001, η Τράπεζα προχώρησε στην πραγματοποίηση σημαντικών πρωτοβουλιών σχετικά με την εφαρμογή, τη διαχείριση, τη μέτρηση καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας.

Η Τράπεζα είναι μέλος του British Standards Institutions και έχει ήδη λάβει αρκετά πιστοποιητικά ποιότητας ISO για αρκετά τμήματα και διαδικασίες.

Η Τράπεζα, υιοθετώντας πελατοκεντρική προσέγγιση, αποτιμά και βελτιώνει σε συνεχή βάση την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Έτσι το Σεπτέμβριο του 2001 προχώρησε στην ίδρυση της εταιρείας Quality Management Services (QMS). Η QMS εξειδικεύεται στους τρόπους διοίκησης και τον σχεδιασμό κινήτρων για την αναβάθμιση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, με στόχο τη συνεχή μέτρηση και τη μέτρηση της ποιότητας.

Η μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας στο δίκτυο Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών της Τράπεζας, που ξεκίνησε το 2001, περιλαμβάνει τέσσερις παραμέτρους: εκπαίδευση, διερευνητικές επαφές με εργαζομένους, έρευνες διαπίστωσης της σωστής εξυπηρέτησης των πελατών (Mystery Shopping) και εσωτερική αποτίμηση.

Το "Mystery Shopping" πραγματοποιείται σε καταστήματα της Τράπεζας καθώς και σε καταστήματα ανταγωνιστών, τα οποία κρίνονται επί συνόλου 86 κριτηρίων, όπως η εμφάνιση των καταστημάτων, η συμπεριφορά των υπαλλήλων κ.ά. Τη μέθοδο συμπληρώνουν οι έρευνες διαπίστωσης της σωστής εξυπηρέτησης των πελατών, που πραγματοποιούνται σε τριμηνιαία βάση. Τέλος, η μέθοδος εσωτερικής αποτίμησης αξιολογεί παραμέτρους, μη μετρήσιμες από τις υπόλοιπες μεθόδους.

#### **4.6 Τεχνολογία και υπηρεσίες**

Κατά το 2001, η Τράπεζα ξεκίνησε το σχεδιασμό και τη σταδιακή υλοποίηση ενός σύγχρονου Συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων με τους πελάτες (CRM), με βάση το οποίο θα είναι σε θέση να αξιοποιεί κατά τον καλύτερο δυνατόν τρόπο τη σχέση με την υφιστάμενη πελατειακή της βάση, καθώς και να επιτυγχάνει την προσέλκυση νέων πελατών. Επίσης, τέθηκε σε λειτουργία επιτυχώς η εφαρμογή υποβοήθησης των διαδικασιών διαχείρισης επαφών και πωλήσεων στο δίκτυο της Τράπεζας.

Επίσης, το 2001 η Τράπεζα ανέπτυξε περαιτέρω τεχνολογική υποδομή και τις ανάλογες διαδικασίες για τη αδιάλειπτη συνέχιση των δραστηριοτήτων της καθώς και την άμεση επαναλειτουργία όλων των ζωτικής σημασίας πληροφοριακών συστημάτων σε περιπτώσεις καταστροφικών συμβάντων.

Σημαντικές εξελίξεις σημειώθηκαν επίσης στην τηλεπικοινωνιακή υποδομή του ομίλου. Το νέο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες μετάδοσης, δεδομένων, ήχου και εικόνας, τόσο για την Τράπεζα όσο και για τις θυγατρικές της. Το εν λόγω δίκτυο θα συμβάλει στη μείωση του τηλεπικοινωνιακού κόστους της Τράπεζας και στη βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 5.1 Μεθοδολογία

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών σε καταστήματα τραπεζικού ομίλου που δρα στον ελληνικό χώρο.

Αρχικά, προσδιορίστηκε ένας κατάλογος με δέκα στοιχεία που συνιστούν τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής υπηρεσίας. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκαν οι διαστάσεις της ποιοτικής υπηρεσίας όπως αυτές διατυπώνονται από το μοντέλο SERVQUAL. Αυτές είναι οι εξής:

1. Εμπράγματα στοιχεία (τρεις ερωτήσεις).
2. Αξιοπιστία (μία ερώτηση).
3. Ανταποκρισιμότητα (δύο ερωτήσεις).
4. Ικανότητες (μία ερώτηση).
5. Ευγένεια (τρεις ερωτήσεις)
6. Πιστότητα (μία ερώτηση).

7. Ασφάλεια (μία ερώτηση).
8. Πρόσβαση (δύο ερωτήσεις)
9. Επικοινωνία (μία ερώτηση).
10. Κατανόηση (δύο ερωτήσεις).

Στην έρευνα προστέθηκε ακόμα ένα στοιχείο που αφορά τη δυνατότητα της Τράπεζας να παρέχει ανταγωνιστικά επιτόκια. Αν και η διεθνής βιβλιογραφία στηρίζεται κυρίως στις διαστάσεις της ποιοτικής υπηρεσίας για να προσδιορίσει τα συστατικά της ικανοποίησης των πελατών, θεωρήθηκε αναγκαίο να συμπεριληφθεί η οικονομική πολιτική της Τράπεζας, ώστε διερευνηθεί ο ρόλος που παίζει στην αξιολόγηση του πελάτη. Έτσι το στοιχείο αυτό προστέθηκε στο ερωτηματολόγιο.

Επιπρόσθετα, τρεις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν για να προσδιοριστεί η ικανοποίηση των πελατών, προσδίδοντας έμφαση στην εκπλήρωση των προσδοκιών και στο βαθμό που η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κρίνονταν άριστη.

Οι ερωτήσεις αυτές αξιολογήθηκαν σε κλίμακα του πέντε, ξεκινώντας από 1 (Διαφωνώ Απολύτως), ως το 5 (Συμφωνώ Απολύτως).

Στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν άλλες δύο ερωτήσεις ώστε να μετρηθούν οι μελλοντικές προθέσεις των πελατών απέναντι στην υπό μελέτη επιχείρηση. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν την πρόθεση των πελατών να παραμείνουν πιστοί στην Τράπεζα, αλλά και να προτείνουν σε άλλους να γίνουν πελάτες της.

Τέλος, τέθηκαν τρεις ερωτήσεις σχετικές με

1. Αν οι πελάτες αντιμετώπισαν προβλήματα κατά την παροχή της υπηρεσίας,
2. Αν παραπονέθηκαν για αυτά τα προβλήματα,

3. Τον βαθμό στον οποίο η Τράπεζα ανταποκρίθηκε σε αυτά.

Από αυτές τις ερωτήσεις οι δύο πρώτες ονομάζονται διχοτομικές και έχουν ως πιθανές απαντήσεις "ναι" και "όχι". Η τρίτη ερώτηση αξιολογήθηκε σε κλίμακα του 5, ξεκινώντας από το 1 (καθόλου), ως 5 (πάρα πολύ).

Πριν την τελική χρήση του ερωτηματολογίου, προηγήθηκε ένας προ-έλεγχος (pre-testing), για να εξακριβωθεί η καταλληλότητα του για την περαιτέρω έρευνα. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα δεκαπέντε ερωτηθέντων (n=15), στους οποίους ζητήθηκε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να εκφράσουν τις απόψεις τους τόσο ως προς την κατανόηση των ερωτήσεων όσο και ως προς την αισθητική και τη δομή του.

## **5.2 Η συλλογή των στοιχείων**

Η έρευνα στηρίχθηκε στη χρησιμοποίηση ενός τυχαίου δείγματος ευκολίας. Η έρευνα διεξήχθη κατά τον μήνα Απρίλιο, ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα συνωστισμού στις τράπεζες λόγω του Πάσχα, κάτι το οποίο θα επηρέαζε σημαντικά τις κρίσεις των ερωτηθέντων πελατών.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 165 ερωτηθέντων, όπου με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης, συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια έξω από τα καταστήματα της εν λόγω Τράπεζας. Η συλλογή των στοιχείων είχε διάρκεια 30 ημερών και διεξήχθη σε περιοχές που να είναι αντιπροσωπευτικές ολόκληρου του Νομού Αττικής. Οι περιοχές που επιλεχθείσαν ήταν: Κηφισιά, Μαρούσι (Β. Προάστια), Περιστερί, Αιγάλεω (Δ. Προάστια), Πειραιάς, Γλυφάδα (Ν. Προάστια), Σύνταγμα (κέντρο Αθήνας), Αγ. Παρασκευή (Αν. Προάστια). Τα στοιχεία λαμβάνονταν καθόλη τη διάρκεια της ημερήσιας λειτουργίας των τραπεζών, ώστε να συμπεριληφθεί όσο δυνατόν μεγαλύτερο εύρος ομάδων πελατών. Από τα 165 ερωτηματολόγια τα 9 κρίθηκαν άκυρα λόγω σφαλμάτων ή ελλειπών στοιχείων. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τρία στάδια:

1. Προσδιορίζονται τα ποσοστά των απαντήσεων για κάθε στοιχείο του ερωτηματολογίου, που αφορούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.
2. Γίνεται συσχέτιση των αποτελεσμάτων της ολικής ικανοποίησης που λαμβάνουν οι πελάτες, με τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής υπηρεσίας, την πίστη προς την επιχείρηση και τη διάθεση τους να προτείνουν την τράπεζα και σε άλλους πελάτες. Η συσχέτιση προσδιορίζεται αναφορικά με τον πληθυσμό για  $p < 0,05$ .
3. Γίνεται συσχέτιση της ολικής ικανοποίησης των πελατών με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επανόρθωση της υπηρεσίας με τη μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης.

Το ερωτηματολόγιο παρατείνεται στο παράρτημα Α.

### **5.3 Αποτελέσματα πρώτου σταδίου ανάλυσης**

Από το σύνολο του δείγματος, το 53% των ερωτηθέντων ήταν άντρες και το 47% γυναίκες. Επίσης το 18% κυμαίνεται ηλικιακά από 18 - 24 ετών, το 21% από 25 - 35 ετών, το 28% από 36 - 44 ετών, το 10% από 45 - 54 ετών και το 22% από 55 και πάνω.

Η κατηγοριοποίηση κατά το φύλο των ερωτηθέντων και ηλικία είναι η εξής:

1. 55,2% άντρες και 44,8% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 18 - 24 ετών.
2. 51,6% άντρες και 48,4% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 25 - 35 ετών.
3. 48,85 άντρες και 51,8% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 36 - 44 ετών.
4. 56,3% άντρες και 43,7% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 45 - 54 ετών.
5. 62,25 άντρες και 37,8% γυναίκες για ηλικίες από 55 και άνω ετών.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα όπως αυτά προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση, για κάθε από τις διαστάσεις της ποιότητας.

□ *Αξιοπιστία.*

Ερώτηση: "Όταν η τράπεζα με την οποία συναλλάσσομαι υπόσχεται να κάνει κάτι σε μια δεδομένη χρονική στιγμή το κάνει."

Το 21,2% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απολύτως. Το 53,8% απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως, ενώ το 24,4% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί.

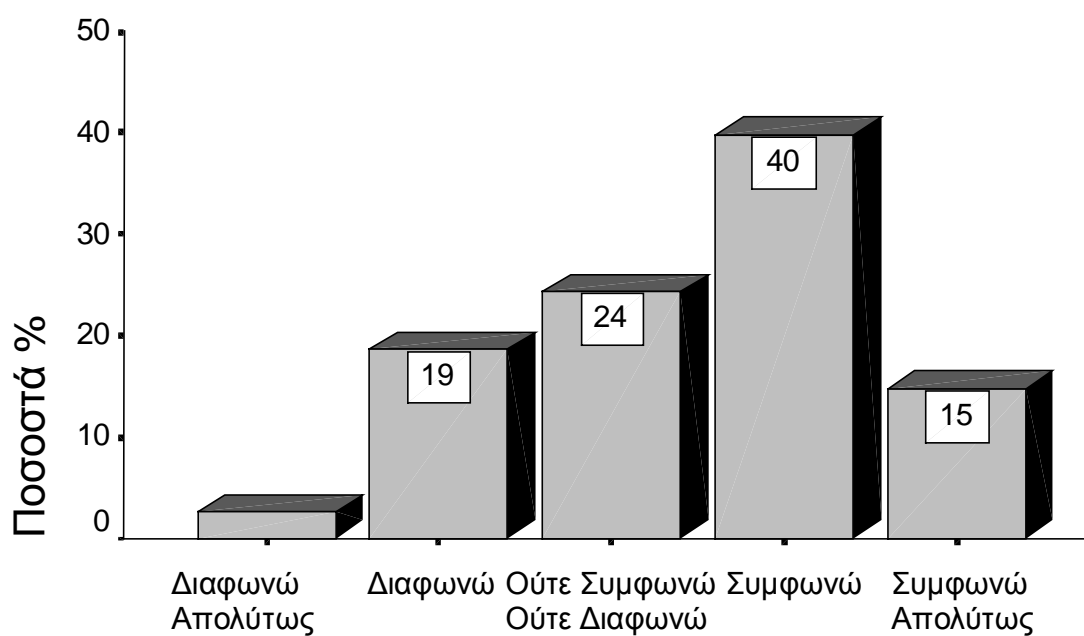
Στη συνέχεια παρατίθεται ενδεικτικά ο πίνακας και το γράφημα που αντιστοιχεί στη διάσταση αξιοπιστία. Οι πίνακες και τα γραφήματα των υπολοίπων διαστάσεων παρατίθενται στο παράρτημα Γ.

Πίνακας 1

**Δ.Π 1.1 Αξιοπιστία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απολύτως	4	2,6	2,6	2,6
διαφωνώ	29	18,6	18,6	21,2
ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	24,4	24,4	45,5
συμφωνώ	62	39,7	39,7	85,3
συμφωνώ απολύτως	23	14,7	14,7	100,0
Total		100,0	100,0	

**Πίνακας Δ.Π 1.1 Αξιοπιστία**



**Σχήμα Δ.Π 1.1 Αξιοπιστία**

□ *Ανταποκρισιμότητα*

Ερώτηση: "Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που ζητώ χωρίς να χρειάζεται να τις ζητήσω και δεύτερη φορά".

Το 23,1% απάντησε αρνητικά δηλώνοντας ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 55,8% απάντησε θετικά δηλώνοντας συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως, ενώ το 21,2% απάντησε ουδέτερα.

Ερώτηση: "Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που θέλω, στο χρονικό διάστημα που μου υποσχέθηκε".

Το 21,8% απάντησε αρνητικά δηλώνοντας ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 57,1% απάντησε θετικά δηλώνοντας ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 21,2% έδωσε ουδέτερη απάντηση.

□ *Ικανότητες.*

Ερώτηση: "Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες για να με εξυπηρετήσουν."

Το 5,1% δήλωσε ότι διαφωνεί. Το 66,7% δήλωσε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 28,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

□ *Ευγένεια.*

Ερώτηση: "Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν."

Το 15,4% διαφωνεί με αυτήν την άποψη, το 57,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως, ενώ το 26,9% απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Ερώτηση: "Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα ευγενικοί."

Το 17,9% δήλωσε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 55,8% απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 25,6% έδωσε ουδέτερη απάντηση.

Ερώτηση: "Οι εργαζόμενοι είναι πάντα ευδιάθετοι."

Το 32,1% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 43,6% απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 24,4% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

□ *Πιστότητα*

Ερώτηση: "Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη."

Το 14,1% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά, δηλώνοντας ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 55,2% έδωσε θετική απάντηση δηλώνοντας ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως, ενώ το 30,8% εμφανίστηκε ουδέτερο στις απόψεις του.

□ *Κατανόηση αναγκών.*

Ερώτηση: " Η τράπεζα μου δίνει πάντα ιδιαίτερη προσοχή όταν ζητώ κάτι."

Ερώτηση: "Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα καταλαβαίνουν τι ακριβώς θέλω."

Το 9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί με αυτήν την άποψη, 55,8% δήλωσε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 35,3% απάντησε ουδέτερα.

□ *Εμπράγματα στοιχεία.*

Ερώτηση: "Το περιβάλλον στην τράπεζα είναι ευχάριστο."

Μόλις το 4,5% απάντησε ότι διαφωνεί, το 75% ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 20,5% απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Ερώτηση: "Η τράπεζα έχει σύγχρονο εξοπλισμό."

Μόλις το 2,6% απάντησε θετικά, 83,3% απάντησε αρνητικά εννοώντας ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 14,1% έδωσε ουδέτερη απάντηση.



Ερώτηση: "Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα ευπρεπείς στην εμφάνιση."

Το 24,4% των ερωτηθέντων έδωσε αρνητική απάντηση, το 49,3% απάντησε θετικά και το 26,3% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

#### □ Πρόσβαση

Ερώτηση: "Η τράπεζα βρίσκεται σε σημείο που μπορώ να πάω γρήγορα."

Το 18,6% των ερωτηθέντων απάντησε πως διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 68,6% απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 12,8% απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Ερώτηση: "Είναι εύκολο να εισέλθεις και να εξέλθεις από την τράπεζα γρήγορα."

Το 35,3% απάντησε πως διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 39,7% απάντησε πως συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως, ενώ το 25% απάντησε ουδέτερα.

#### □ Ασφάλεια

Ερώτηση: " Η τράπεζα βρίσκεται σε σημείο που μπορώ να πάω με ασφάλεια."

Το 22,4% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απολύτως. Το 59% δήλωσε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως και το 18,6% απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Από τις περιγραφές προκύπτουν σημαντικά στοιχεία ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αξιολογούν τα διαφορετικά στοιχεία που συνιστούν μια ποιοτική υπηρεσία.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά θετικών απαντήσεων (συμφωνώ ή συμφωνώ απολύτως) αφορούν τις διαστάσεις *ικανότητες (66,7%)*, *εμπράγματα στοιχεία* και συγκεκριμένα τις ερωτήσεις που αφορούν το ευχάριστο περιβάλλον

(75%) και το σύγχρονο εξοπλισμό της τράπεζας (83,3%). Επίσης ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό λαμβάνει η πρώτη ερώτηση που αφορά την διάσταση *πρόσβαση*, σχετικά με τη θέση που έχει το κατάστημα της τράπεζας ώστε να μπορεί να πάει ο πελάτης γρήγορα (68,6%).

Το χαμηλότερο ποσοστό συμφωνίας λαμβάνει η δεύτερη ερώτηση της διάστασης *πρόσβαση*, που αναφέρεται στη δυνατότητα των πελατών να εισέλθουν και να εξέλθουν από το κατάστημα γρήγορα (39,7%).

Τα μεγαλύτερα ποσοστά των πελατών που απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απολύτως, λαμβάνει η διάσταση των *εμπράγματων στοιχείων* που σχετίζεται με την ευπρεπή εμφάνιση των εργαζομένων (24,4%), και την ερώτηση που αναφέρεται στη δυνατότητα εύκολης εισόδου και εξόδου από την τράπεζα (35,5%) και η οποία υπάγεται στη διάσταση *πρόσβαση*.

Στην ίδια κατηγορία, τα χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζει η ερώτηση που αναφέρεται στις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων (5,1%), και στη διάσταση *κατανόηση αναγκών* (9%).

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι σε όλες τις ερωτήσεις σχετικές με τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής υπηρεσίας, η ουδέτερη απάντηση (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) έλαβε ποσοστά που κυμαίνονται από 18,6% ως και 26,9%. Εξαιρέση αποτελεί η ερώτηση που αφορά την εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους που ανέρχεται σε 30,8% και στην ερώτηση σχετικά με την προσοχή που δίδουν οι εργαζόμενοι προς τους πελάτες που ανέρχεται σε 35,3%, αποτελώντας και το υψηλότερο ποσοστό.

Στη συνέχεια παρατίθεται αναλυτική περιγραφή για τις δοθείσες απαντήσεις ανά ηλικία και φύλο.

Αρχικά, θεωρούμε ότι οι ερωτήσεις μεταξύ τους αποτελούν ανεξάρτητες καταστάσεις (μηδενική υπόθεση).

Ορίζουμε ως παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας ή τιμή πιθανότητας ή  $p$  - τιμή (observed level of significance ή probability value ή  $p$ -value) την

πιθανότητα η στατιστική συνάρτηση ελέγχου να πάρει μια τιμή τόσο ακραία ή περισσότερο ακραία από αυτήν που πήρε για το συγκεκριμένο δείγμα, κάτω από τη μηδενική υπόθεση. Έτσι αν  $\text{sig} < 0,05$  τότε οι ερωτήσεις είναι συναφείς μεταξύ τους (Πανάρετος, 1997, σελ:372).

Για λόγους ευκολίας συμβολίζουμε: Δ.Α διαφωνώ απολύτως, Δ. διαφωνώ, Ο.Ο, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Σ. συμφωνώ, και Σ.Α συμφωνώ απολύτως.

Οι αναλύσεις που αφορούν τις απαντήσεις των ερωτηθέντων με το φύλο, λαμβάνει χώρα ανεξαρτήτως της ηλικίας τους.

- *Ερώτηση 1:* " Όταν η τράπεζα με την οποία συναλλάσσομαι υπόσχεται να κάνει κάτι σε κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή το κάνει."

$\text{Sig}=0,005 < 0.05$

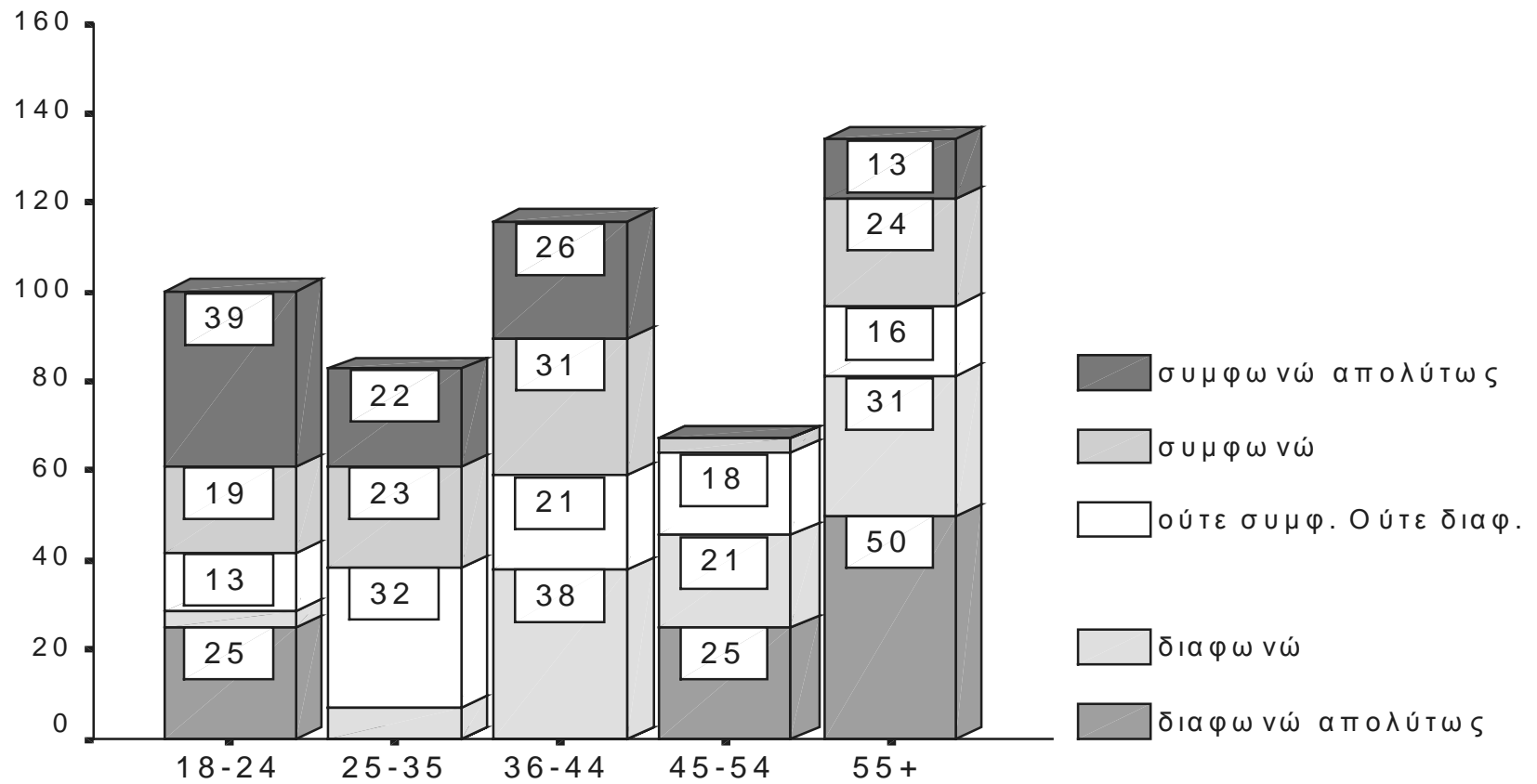
Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 1, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, κατά 75%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 45 - 54 ετών κατά 44%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών.

$\text{Sig}=0,127 > 0,05$

Το 63% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 1 είναι οι γυναίκες, ενώ το 4% που διαφώνησε απολύτως είναι άντρες.

Στη συνέχεια παρατίθεται ενδεικτικά το γράφημα για τη διάσταση *αξιοπιστία*. Τα υπόλοιπα γραφήματα με  $\text{sig} < 0,05$  παρατίθενται στο δεύτερο μέρος του παραρτήματος Γ.





Σχήμα Δ.Π 1.1 Αξιοπιστία

- Ερώτηση 2: " Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που ζητώ χωρίς να χρειάζεται να τις ζητήσω και δεύτερη φορά."

Sig = 0,008 < 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 2, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, κατά 82%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 45 - 54 ετών κατά 50%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 38%.

Sig = 0,125 < 0,05

Το 59% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 2 είναι οι γυναίκες, ενώ το 27% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 3: " Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που θέλω στο χρονικό διάστημα που μου υποσχέθηκε."

Sig = 0,008 < 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 3, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, κατά 82%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 και άνω ετών κατά 39%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 50%.

Sig = 0,121 < 0,05

Το 67% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 3, είναι οι γυναίκες, ενώ το 29% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 4: "Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες να με εξυπηρετήσουν."

Sig = 0,152 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 4, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24 και άνω των 55 ετών κατά 79% και 74% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 36 - 44 ετών κατά 48%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών.

Sig = 0,223 > 0,05

Το 70% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 4 είναι οι γυναίκες, ενώ το 31% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 5:" Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν."

Sig = 0,787 > 0,05

Όλες οι ομάδες ηλικιών απάντησαν με υψηλά ποσοστά θετικών απαντήσεων που κυμαίνονται από 57 - 62%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 25 - 35 ετών κατά 42%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών

Sig = 0,245 > 0,05

Το 65% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 5 είναι οι γυναίκες, ενώ το 20% που διαφώνησε απολύτως είναι άντρες.

□ Ερώτηση 6:" Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα ευγενικοί."

Sig =0,26 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 6, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24 και 25 - 35 κατά 61%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 ετών και άνω κατά 23%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών

Sig =0,488 > 0,05

Το 63% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 6 είναι οι γυναίκες, ενώ το 22% που διαφώνησε είναι άντρες.

□ Ερώτηση 7:" Οι εργαζόμενοι είναι πάντα ευδιάθετοι."

Sig = 0,751 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 7, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24 και 45 - 54 κατά 50%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 ετών και άνω κατά 38%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 36 και 44 ετών κατά 36%.

Sig = 0,112 > 0,005



Το 48% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 7 είναι οι γυναίκες, ενώ το 39% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

□ Ερώτηση 8: " Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη."

Sig = 0,472 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 8, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 ετών και άνω κατά 60%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 18 - 24 ετών κατά 18%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 38%.

Sig = 0,818 > 0,05

Το 56% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 8 είναι οι γυναίκες, ενώ το 14% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

□ Ερώτηση 9: " Η τράπεζα μου δίνει ιδιαίτερη προσοχή όταν ζητώ κάτι."

Sig = 0,164 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 9, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24 και 36 - 44 κατά 64%. Το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 18 - 24 ετών κατά 18%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 25 και 35 ετών κατά 45%.

Sig = 0,5 > 0,05

Το 66% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 9 είναι οι γυναίκες, ενώ το 16% που διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 10: " Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα καταλαβαίνουν τι ακριβώς θέλω."

Sig = 0,007 < 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 10, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 25 - 35, κατά 76%. Το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 45 - 54 ετών κατά 25%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 36 και 44 ετών κατά 48%.

Sig = 0,698 > 0,05

Το 60% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 10 είναι οι γυναίκες, ενώ το 10% που διαφώνησε απολύτως είναι άντρες.

- Ερώτηση 11: " Το περιβάλλον στην τράπεζα είναι ευχάριστο."

Sig = 0,787 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 1, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, 25 - 35, και 55 και άνω κατά 78%, 82% και 75% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 και άνω ετών κατά 9%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 31%.

Sig = 0,245 > 0,05

Το 77% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 11 είναι οι άντρες, ενώ το 4% που διαφώνησε απολύτως είναι γυναίκες.

- Ερώτηση 12: " Η τράπεζα έχει σύγχρονο εξοπλισμό."

Sig = 0,891 > 0,05

Όλες οι ομάδες των ερωτηθέντων υψηλά ποσοστά απόλυτης συμφωνία ή συμφωνίας από 81% ως 86%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 18 - 24 ετών κατά 7%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 19%.

Sig = 0,675 > 0,05

Το 85% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 12 είναι οι άντρες, ενώ το 4% που διαφώνησε απολύτως είναι γυναίκες.

- Ερώτηση 13: " Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα ευπρεπείς στην εμφάνιση."

Sig = 0,135 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 13, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24 και 25 - 35 κατά 75% και 60% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 ετών και άνω κατά 40%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 38%.

Sig = 0,115 > 0,05

Το 59% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 13 είναι οι γυναίκες, ενώ το 28% που διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 14: " Η τράπεζα μου προσφέρει ένα πλήρες σύνολο υπηρεσιών."

Sig = 0,023 < 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 14, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24 και 36 - 44, κατά 71%

και 69% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 45 - 54 ετών κατά 44%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 ετών και άνω κατά 34%.

Sig =0,73 > 0,05

Το 68% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 14 είναι οι γυναίκες, ενώ το 12% που διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 15: " Η τράπεζα βρίσκεται σε σημείο που μπορώ να πάω γρήγορα."

Sig =0,001 < 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 15, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, κατά 90%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 45 - 54 και 55 ετών και άνω κατά 31%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 36 και 44 ετών κατά 20%.

Sig = 0,644 > 0,05

Το 74% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 15 είναι οι γυναίκες, ενώ το 22% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 16:" Η τράπεζα βρίσκεται σε σημείο που μπορώ να πάω με ασφάλεια."

Sig =0,109 > 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 16, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, 36 - 44 και 45 - 54

κατά 67%, 76% και 69% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 45 - 54 ετών κατά 31%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία 55 ετών και άνω κατά 29%.

Sig = 0,364 > 0,05

Το 69% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 15 είναι οι άντρες, ενώ το 26% που διαφώνησε απολύτως είναι γυναίκες.

- Ερώτηση 17: "Είναι εύκολο να εισέλθεις και να εξέλθεις από την τράπεζα γρήγορα."

Sig = 0,004 < 0,005

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 17, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, κατά 58%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία από 55 ετών και άνω κατά 55%. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 44 και 54 ετών κατά 38%.

Sig = 0,986 > 0,05

Το 41% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 17 είναι οι γυναίκες, ενώ το 38% που διαφώνησε απολύτως ή διαφώνησε είναι άντρες.

- Ερώτηση 18: " Η τράπεζα προσφέρει ανταγωνιστικά επιτόκια."

Sig = 0,026 < 0,05

Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας για την ερώτηση 18, επέδειξαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 18 - 24, κατά 70%. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας επέδειξαν οι

ερωτηθέντες με ηλικία από 36 - 44 και από 55 ετών και άνω κατά 38% και 39% αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερης απάντησης έδωσαν οι ερωτηθέντες με ηλικία μεταξύ 25 και 35 ετών κατά 48%.

Sig =0,729 > 0,05

Το 45% από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμφώνησε απολύτως ή συμφώνησε με την ερώτηση 18 είναι οι γυναίκες, ενώ το 30% που διαφώνησε απολύτως είναι άντρες.

Τα παραπάνω συμπεράσματα παρατείνονται μέσω πινάκων και γραφημάτων στο παράρτημα Γ. Στο δεύτερο μέρος του παραρτήματος Γ παρατείνονται τα γραφήματα των διαστάσεων της ποιότητας ανά ηλικία ερωτηθέντων, για τις περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις είναι συναφείς μεταξύ τους (από  $\chi^2$  test, sig < 0,05).

Συμπεράσματα:

Από τα παραπάνω στοιχεία καθίστατε σαφές ότι από το δείγμα των ερωτηθέντων των οποίων η ηλικία κυμαίνεται από 18 - 24, έχουν θετικά διαμορφωμένη άποψη για όλες τις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν από την Τράπεζα, εκτός από τις διαστάσεις *πιστότητα* και *κατανόηση αναγκών*. Ταυτόχρονα οι πελάτες αυτής της ηλικίας διαφωνούν απολύτως ή διαφωνούν με το στοιχείο της διάστασης *εμπράγματα στοιχεία*, που αφορά την ύπαρξη σύγχρονου εξοπλισμού στα καταστήματα της Τράπεζας.

Οι πελάτες με ηλικία από 25 - 35 εξέφρασαν απόλυτη συμφωνία ή συμφωνία για τις διαστάσεις *πιστότητα*, *κατανόηση αναγκών*, *εμπράγματα στοιχεία*. Επίσης οι πελάτες αυτής της ηλικίας διαφωνούν απόλυτα ή διαφωνούν με το στοιχείο της διάστασης *ευγένεια* που σχετίζεται με την ευγένεια των εργαζομένων.

Οι πελάτες με ηλικία από 36 - 44 εξέφρασαν θετική άποψη για τις διαστάσεις *ευγένεια, κατανόηση αναγκών, ασφάλεια* και τα στοιχεία της διάστασης *εμπράγματα στοιχεία* που αφορούν το ευχάριστο περιβάλλον και το σύγχρονο εξοπλισμό των καταστημάτων της εν λόγω Τράπεζας. Η κατηγορία αυτή των πελατών εξέφρασε τα μεγαλύτερα ποσοστά διαφωνίας για τη διάσταση *ικανότητες*.

Οι πελάτες με ηλικία από 45 - 54 ετών, εξέφρασαν θετική άποψη για τη διάσταση *ασφάλεια* και για τα στοιχεία της διάστασης *εμπράγματα στοιχεία*, που σχετίζονται με το ευχάριστο περιβάλλον και το σύγχρονο εξοπλισμό της Τράπεζας, καθώς και με τα στοιχεία της διάστασης *ευγένεια*, που αφορούν στο βαθμό που οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα είναι πρόθυμοι και ευδιάθετοι, κατά τη διάρκεια της συναλλαγής.

Οι πελάτες με ηλικία από 55 έτη και άνω συμφωνούν απόλυτα με τις διαστάσεις *ικανότητες, πιστότητα* και με τα στοιχεία της διάστασης *εμπράγματα στοιχεία* που αφορούν το ευχάριστο περιβάλλον και το σύγχρονο εξοπλισμό της Τράπεζας, όπως επίσης και με το στοιχείο της διάστασης *ευγένεια* που σχετίζεται με την προθυμία των εργαζομένων να τους εξυπηρετήσουν. Οι πελάτες αυτής της ηλικίας διαφωνούν απολύτως με τις διαστάσεις *ανταποκρισιμότητα, ευγένεια, πρόσβαση* και τα στοιχεία της διάστασης *εμπράγματα στοιχεία* που αφορούν την ευπρεπή εμφάνιση των εργαζομένων και το ευχάριστο περιβάλλον του καταστήματος.

Τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν επίσης ότι το σύνολο των ερωτηθέντων που απάντησε θετικά, αναφορικά με την ύπαρξη των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, είναι γυναίκες ενώ η πλειοψηφία των αρνητικών απαντήσεων δόθηκαν από τους άρρενες ερωτηθέντες.

#### **5.4 Αποτελέσματα δεύτερου σταδίου ανάλυσης**

Το δεύτερο στάδιο ανάλυσης επικεντρώνεται στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Αρχικά, διερευνήθηκε εάν οι τρεις ερωτήσεις, που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη, μπορούν να θεωρηθούν ως μια αδιαίρετη έννοια. Έτσι, μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης κατά Spearman, μεταξύ των τριών αυτών ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα

### Πίνακας 1

περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

#### Correlations

	Σκεπτόμενος όλα τα παραπάνω, δηλώνω ότι είμαι απόλυτα ευχαριστημένος από την τράπεζα	Η τράπεζα πάντα εκπληρώνει τις προσδοκίες μου	Η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνω από την τράπεζα είναι άριστη
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N
Σκεπτόμενος όλα τα παραπάνω, δηλώνω ότι είμαι απόλυτα ευχαριστημένος από την τράπεζα	1,000	,703**	,741**
Η τράπεζα πάντα εκπληρώνει τις προσδοκίες μου	,703**	1,000	,629**
Η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνω από την τράπεζα είναι άριστη	,741**	,629**	1,000
	,000	,000	,000
	156	156	156

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Από τον πίνακα γίνεται σαφές ότι οι τρεις ερωτήσεις έχουν υψηλούς συντελεστές συσχέτισης, υποδηλώνοντας ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν ως μια ανεξάρτητη διάσταση με τον τίτλο *ολική ικανοποίηση*.

Για την ανάλυση που ακολουθεί, χρησιμοποιήθηκαν τρεις εξαρτημένες μεταβλητές: η *ολική ικανοποίηση*, η *τάση για αλλαγή* και η *διάθεση να προταθεί η Τράπεζα και σε άλλους πελάτες*. Τα δύο τελευταία στοιχεία



μπορούν να συνοψιστούν σε μια γενικότερη έννοια, που αφορά τις *μελλοντικές διαθέσεις του πελάτη*.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα των αναλύσεων που έλαβαν χώρα για τα τρία διαφορετικά μοντέλα.

**Πίνακας 2.** Συντελεστές παλινδρόμησης για την μέτρηση της ολικής ικανοποίησης και των μελλοντικών προθέσεων.

	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ
ΕΜΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	0,195*	0,520	0,371*
ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	0,141	-0,240	0,070
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	0,310	0,060	0,182*
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ	-0,052	0,230	0,280
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	-0,112	0,050	-0,240
ΕΥΓΕΝΕΙΑ	0,217*	0,010	0,200
ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ	0,216	0,204*	0,152
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	0,302	-0,203	0,222
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	0,168*	0,354*	-0,201*

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	0,194	-0,311	0,170
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	0,184*	0,325*	-0,311*
ΑΝΑΜΟΝΗ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ	0,182*	0,118*	0,136*
ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	-1,03*	-0,880*	-1,800*
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,200*	0,330*	0,250*
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΟΚΙΑ	0,230*	0,184*	-0,192*
ΣΤΑΘΕΡΑ	-0,572	-0,665	7,193
R <sup>2</sup>	0,690	0,442	0,559

Σημειώσεις: \*  $p < 0,05$

Το μοντέλο που αφορά την *ικανοποίηση του πελάτη*, έχει συντελεστή προσδιορισμού  $R^2 = 0,69$ , το οποίο δείχνει ότι επιτυγχάνεται πολύ καλή προσαρμογή με τα δεδομένα μας. Από τις δεκατέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οχτώ εμφανίζονται ως στατιστικά σημαντικές. Αυτό δηλώνει ότι στην υπό μελέτη Τράπεζα, η συνολική ικανοποίηση των πελατών καθορίζεται από πολλές μεταβλητές, στις οποίες περιλαμβάνονται κάποιες από τις διαστάσεις της ποιότητας, χωρίς όμως η συνολική εκτίμηση να οριοθετείται από αυτές.

Συγκεκριμένα, τα εμπράγματα στοιχεία, η ευγένεια των εργαζομένων, η ευκολία πρόσβασης στο κατάστημα, η κατανόηση των αναγκών των πελατών από τους εργαζόμενους, ο χρόνος αναμονής στην σειρά καθώς και η ύπαρξη ανταγωνιστικών επιτοκίων, αποτέλεσαν στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που οδήγησαν στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι πελάτες που δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες για να τους εξυπηρετήσουν, αξιολόγησαν αρνητικά την ικανοποίηση που έλαβαν από την Τράπεζα.

Αντίθετα, η εμφάνιση των εργαζομένων, η αξιοπιστία, η ανταποκρισιμότητα, οι ικανότητες, η πιστότητα, η ασφάλεια, και η επικοινωνία, δεν αποτέλεσαν στατιστικά σημαντικές μεταβλητές για το υπό μελέτη μοντέλο.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι τόσο τα εμπράγματα στοιχεία, όπως το ευχάριστο περιβάλλον και ο σύγχρονος εξοπλισμός της Τράπεζας, όσο και η ύπαρξη ανταγωνιστικών επιτοκίων, αποτέλεσαν στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που συνέβαλλαν στη ολική ικανοποίηση του πελάτη. Γίνεται έτσι σαφές ότι ο συνυπολογισμός των εμπράγματων στοιχείων, αλλά και των οικονομικών πλεονεκτημάτων, που παρέχει μια τράπεζα σε σχέση με τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά μιας ποιοτικής υπηρεσίας, εφοδιάζουν με μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα των στοιχείων εκείνων, οι οποίοι συμβάλλουν στην συνολική εκτίμηση του πελάτη για την ληφθείσα υπηρεσία.

Το μοντέλο που στηρίζεται στην πρόθεση των πελατών να προτείνουν και σε τρίτους να γίνουν πελάτες της Τράπεζας παρουσίαζε πολλές ομοιότητες με το μοντέλο της ολικής ικανοποίησης. Παρουσιάζουν όμως και δύο βασικές διαφορές.

- Τα εμπράγματα στοιχεία αποτελούν μία περισσότερο ισχυρή προσδιοριστική μεταβλητή στο μοντέλο *πρόταση σε τρίτους* (0,520) έναντι του μοντέλου *ολικής ικανοποίησης* (0,195).
- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες κατά τη διάρκεια των συναλλαγών τους, αναφορικά με τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, επιδρούν περισσότερο αρνητικά στη πρόθεση τους να συστήσουν την τράπεζα σε άλλους (-1,050), από την ολική ικανοποίηση που λαμβάνουν (-0,112).

Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι το μοντέλο αυτό παρουσιάζει συντελεστή προσδιορισμού  $R^2 = 0,442$  υποδεικνύει την όχι πολύ καλή προσαρμογή με τα δεδομένα μας.

Η ανάλυση αυτή φανερώνει ότι παρά τις ομοιότητες των δύο μοντέλων, η πρόθεση των πελατών να προτείνουν την Τράπεζα και σε άλλους, προσδιορίζεται περισσότερο από συγκεκριμένες μεταβλητές.

Το τρίτο μοντέλο αφορά την πρόθεση των πελατών να τερματίσουν τις συναλλαγές τους με τη Τράπεζα. Το μοντέλο παρουσιάζει συντελεστή προσαρμογής  $R^2 = 0,559$ . Διαφαίνεται έτσι ότι παρουσιάζεται μια καλή προσαρμογή με τα δεδομένα μας.

Ταυτόχρονα, όσο περισσότερο θετική άποψη αποκτούν οι πελάτες τόσο για τα εμπράγματα στοιχεία της Τράπεζας όσο και για την αξιοπιστία των εργαζομένων, αλλά και όσο λιγότερο χρόνο περιμένουν στις σειρές αναμονής, τόσο μειώνεται η πρόθεσή τους να μεταφέρουν τους λογαριασμούς τους σε άλλη Τράπεζα. Επιπρόσθετα η αδυναμία εύκολης πρόσβασης στο κατάστημα, η έλλειψη κατανόησης των αναγκών τους από τη μεριά των εργαζομένων, αλλά και η μη παροχή ανταγωνιστικών επιτοκίων, αυξάνει την πρόθεση τους να διακόψουν τη συνεργασία τους με την τράπεζα.

Είναι αξιοσημείωτο να παρατηρηθεί ότι η διάσταση *αξιοπιστία* αποτέλεσε στατιστικά σημαντική μεταβλητή μόνο για το τρίτο μοντέλο (πρόθεση αλλαγής), ενώ οι διαστάσεις *ανταποκρισιμότητα*, *ικανότητες*, *ευγένεια*, *πιστότητα*, *ασφάλεια* καθώς και η *εμφάνιση των εργαζομένων* δεν αποτέλεσαν σημαντικές προσδιοριστικές μεταβλητές.

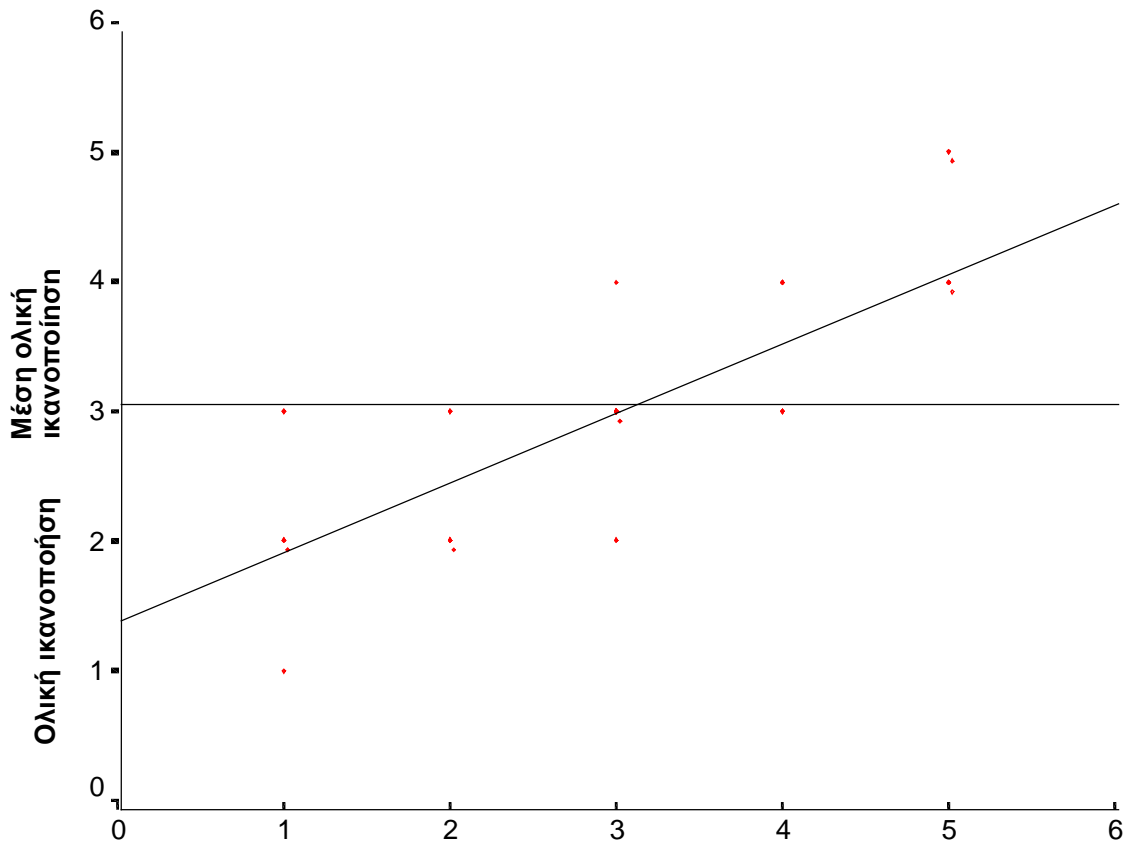
## 5.5 Αποτελέσματα τρίτου σταδίου ανάλυσης

Στο στάδιο αυτό κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη συναλλαγή της υπηρεσίας και του βαθμού της αποκατάστασης αυτής, από την Τράπεζα. Από την ανάλυση των στοιχείων προέκυψε ότι στο σύνολο των ερωτηθέντων το 59% δήλωσε ότι αντιμετώπισε πρόβλημα με τις συναλλαγές τους τελευταίους έξι μήνες, ενώ το υπόλοιπο 41% δήλωσε ότι οι συναλλαγές του διεξήχθησαν χωρίς

κανένα πρόβλημα. Από αυτούς που αντιμετώπισαν πρόβλημα το 68% εξέφρασε τα παράπονα του, ενώ το υπόλοιπο 38% προτίμησε να μην αναφερθεί σε αυτά.

Επίσης, από το σύνολο όσων εξέφρασαν τα παράπονα τους, το 15,8% δήλωσε ότι δεν ικανοποιήθηκε καθόλου από την ανταπόκριση της τράπεζας, το 14% πολύ λίγο, το 33,3% λίγο, το 17,5% δήλωσε ότι ικανοποιήθηκε πολύ και το 19,3% πάρα πολύ.

Στη συνέχεια προσδιορίζεται η σχέση της ολικής ικανοποίησης των πελατών, με την ικανοποίηση που λαμβάνει μετά από την αποκατάσταση της υπηρεσίας. Η ανάλυση έλαβε χώρα μέσω της μεθόδου της γραμμικής παλινδρόμησης.



**Σχήμα 5** Ικανοποίηση μετά από την αποκατάσταση της υπηρεσίας.

Το παραπάνω διάγραμμα εμφανίζει γραμμική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης μετά την αποκατάσταση της υπηρεσίας και της ολικής ικανοποίησης των πελατών.

Αυτό που πρέπει να σχολιαστεί ιδιαίτερα είναι το γεγονός ότι η αποκατάσταση της υπηρεσίας μετά την ανάκαμψη ενός προβλήματος, δύναται να οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών ξεπερνώντας ακόμα και το μέσο όρο της ικανοποίησης που λαμβάνει ο πελάτης στην περίπτωση που δεν έχει παρουσιαστεί κανένα πρόβλημα. Γίνεται έτσι σαφές η μεγάλη σημασία που αποκτά για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης του πελάτη, ο κατάλληλος τρόπος με τον οποίο οφείλει μια επιχείρηση να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις αστοχίες που προκύπτουν κατά την συναλλαγή της υπηρεσίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 6.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να επισημανθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία προσδιορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη στην τραπεζική ιδιωτών πελατών γνωστού τραπεζικού ομίλου, που δρα στον ελληνικό χώρο.

Συμπερασματικά, η αξιοπιστία αλλά και τα ανταγωνιστικά επιτόκια φαίνεται ότι αποτέλεσαν τα κύρια συστατικά ικανοποίησης των πελατών. Ταυτόχρονα, οι διαστάσεις της ποιότητας όπως τα εμπράγματα στοιχεία, η ευγένεια του προσωπικού επαφής, η ευκολία στην πρόσβαση, η κατανόηση αλλά και ο μικρός χρόνος στη σειρά αναμονής, αποτέλεσαν στοιχεία που συνέβαλλαν θετικά στην ικανοποίηση των πελατών. Άξιο λόγου αποτελεί το γεγονός ότι τα τρία από τα στοιχεία που συνιστούν μια ποιοτική υπηρεσία, αναφέρονται στην διαπροσωπική σχέση του πελάτη με τους εργαζομένους της υπό μελέτη Τράπεζας, καταδεικνύοντας έτσι τη σημασία που έχει η προσωπική αλληλεπίδραση του πελάτη με το προσωπικό επαφής.

Διαφαίνεται επίσης, η σχέση των αποτελεσμάτων μεταξύ του δεύτερου και του πρώτου σταδίου ανάλυσης. Στο πρώτο στάδιο ανάλυσης οι πελάτες εξέφρασαν τα μεγαλύτερα ποσοστά απόλυτης συμφωνίας ή συμφωνίας με τις διαστάσεις εμπράγματα στοιχεία και ευκολία πρόσβασης και τα μικρότερα ποσοστά απόλυτης διαφωνίας ή διαφωνίας με τη διάσταση που σχετίζεται με την εμφάνιση των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι αυτές οι διαστάσεις είναι απολύτως αντιπροσωπευτικές με τα στοιχεία που προσδιορίζουν την ικανοποίηση των πελατών αλλά και τις μελλοντικές τους προθέσεις. Έτσι η **πρώτη υπόθεση** αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των διαστάσεων της



ποιότητας και της ολικής ικανοποίησης, ικανοποιείται μόνο μερικώς, αφού διαφαίνεται ότι μόνο κάποιες εκ των διαστάσεων της ποιότητας αποτελούν προσδιοριστικές μεταβλητές της ολικής ικανοποίησης.

Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι η τάση των πελατών να σταματήσουν τη συνεργασία τους με τη Τράπεζα επηρεάζεται κυρίως από τις φυσικές ανέσεις του καταστήματος (ευχάριστο περιβάλλον και σύγχρονος εξοπλισμός) αλλά και από το αν αντιμετώπισαν προβλήματα κατά τις συναλλαγές στους τελευταίους έξι μήνες. Τα στοιχεία οδηγούν ταυτόχρονα σε ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα. Η πρόθεση των πελατών να μεταφέρουν τους λογαριασμούς τους σε άλλη Τράπεζα, στην περίπτωση που ανακύψει ένα σημαντικό πρόβλημα, αυξάνεται ανεξάρτητα της ανταπόκρισης των εργαζομένων να αποκαταστήσουν την υπηρεσία. Έτσι, συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι όσο και ικανοποιητική να είναι η διαδικασία αποκατάστασης της υπηρεσίας, η πίστη του πελάτη προς την Τράπεζα ή θα διατηρηθεί σταθερή ή θα μειωθεί. Βάσει αυτού του συμπεράσματος, γίνεται σαφής η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πίστης του πελάτη αλλά και η εκπλήρωση της **τέταρτης υπόθεσης**.

Ένα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής αποτελεί το γεγονός, ότι η ικανοποίηση από την αποκατάσταση της υπηρεσίας ενδέχεται να αντισταθμίσει τη δυσφορία των πελατών. Αυτό συμβαίνει όταν η ικανοποίηση από την αποκατάσταση της υπηρεσίας υπερκεράσει το μέσο όρο της ολικής ικανοποίησης που έλαβαν οι πελάτες, πριν από την ανάκαμψη των προβλημάτων (σχήμα 5). Διαφαίνεται έτσι ξεκάθαρα η σπουδαιότητα και η πραγμάτωση και της **τρίτης υπόθεσης**.

Επιπλέον, τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης εκπληρώνουν την **δεύτερη υπόθεση**, σχετικά με την θετική επίδραση των ανταγωνιστικών επιτοκίων στην ικανοποίηση που λαμβάνουν. Ταυτόχρονα ο υψηλός δείκτης συσχέτισης κατά Spearman μεταξύ ολικής ικανοποίησης και πρόθεσης να συστήσουν τη Τράπεζα σε τρίτους φανερώνει την ικανοποίηση και της **πέμπτης υπόθεσης**.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη στηρίζεται τόσο σε ποιοτικές διαστάσεις όσο και σε άλλα στοιχεία, όπως η ύπαρξη ανταγωνιστικών επιτοκίων ή ο μικρός χρόνος στη σειρά αναμονής. Οι κύριες ποιοτικές διαστάσεις που συνιστούν την ολική ικανοποίηση των πελατών αποτελούν τα εμπράγματα στοιχεία, η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης, η αξιοπιστία, η ευγένεια των υπαλλήλων και η κατανόηση των αναγκών των πελατών. Τα τρία τελευταία χαρακτηριστικά πρέπει να αποτελούν το κύριο μέλημα των εργαζομένων σε κάθε συναλλαγή, αφού αποτελούν άλλωστε τις πρωταρχικές αιτίες για την έκφραση παραπόνων.

Όταν οι πελάτες εκφράζουν τα παράπονα τους, η διοίκηση της Τράπεζας λαμβάνει ικανοποιητικά μέτρα αποκατάστασης της υπηρεσίας, ώστε να αντιστρέψει το αρνητικό κλίμα αποκαθιστώντας την ικανοποίηση των πελατών. Την ίδια στιγμή όμως η πρόθεση να διακόψουν τη συνεργασία με την Τράπεζα αυξάνει. Από την άλλη μεριά, αν η προσπάθεια της Τράπεζας αποβεί ελλιπής ως προς την αποκατάσταση της υπηρεσίας, παρατηρείται σημαντική μείωση της ολικής ικανοποίησης και ταυτόχρονη αύξηση της πρόθεσης για αλλαγή του φορέα των συναλλαγών. Λαμβάνοντας υπόψη και τις δύο περιπτώσεις καθίσταται σαφές ότι η διοίκηση της Τράπεζας πρέπει να αποδίδει ιδιαίτερη σημασία σε κάθε μια από τις διαστάσεις, αλλά και τις επιμέρους παραμέτρους που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη, επιδιώκοντας "να κάνει τα πάντα σωστά την πρώτη φορά."

## **6.2 Προτάσεις για το μέλλον**

Σκοπός της εργασίας ήταν να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών στην τραπεζική ιδιωτών πελατών (retail banking).

Παρά το συστηματικό και επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο με τον οποίο διεξήχθη η έρευνα, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ένα βασικό παράγοντα ο οποίος είναι περιοριστικός της γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Ο παράγοντας

αυτός αποτελεί η χρήση ενός δείγματος ευκολίας, το οποίο αν και δεν αναιρεί την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, παρουσιάζει μόνο τις επικρατούσες τάσεις. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο μια μελέτη στο μέλλον να στηριχθεί σε ένα ευρύτερο και πλέον αντιπροσωπευτικό τυχαίο δείγμα και με έναν ευρύτερο αριθμό μεταβλητών (δημογραφικών, κοινωνικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών).

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε στην εκτίμηση των πελατών κυρίως για τη γενικότερη ιδέα της αποκατάστασης της υπηρεσίας, και λιγότερο για την ουσιαστική εφαρμογή μιας στρατηγικής αποκατάστασης. Επόμενες σχετικές μελέτες μπορούν να επικεντρωθούν στην αξιολόγηση των στρατηγικών αποκατάστασης που εφαρμόζει η Τράπεζα, τις οποίες εν συνεχεία να συσχετίσει με την πίστη του πελάτη και την ολική ικανοποίηση που λαμβάνει.

Περαιτέρω σχετικές έρευνες με το ζήτημα αυτό, μπορούν να επικεντρωθούν σε περισσότερες υπηρεσίες, εκτός της προσφοράς ανταγωνιστικών επιτοκίων, τις οποίες οι πελάτες της τράπεζας θεωρούν κρίσιμες για διαμόρφωση τη συνολικής τους ικανοποίησης. Η αναζήτηση ενός τέτοιου ευρύτερου πλαισίου προσφερόμενων υπηρεσιών και πλεονεκτημάτων που προσδίδουν στους πελάτες, δύναται να αποφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες προσδιορίζουν την ποιοτική υπηρεσία, μέσα από το πρίσμα των προσωπικών τους αναγκών και απαιτήσεων.

Τέλος, ένα επιπλέον βήμα θα μπορούσε να γίνει προς την κατεύθυνση της χρήσης περισσότερων ερωτήσεων που αφορούν την ολική ικανοποίηση των πελατών αλλά και τις μελλοντικές τους προθέσεις. Μια τέτοια προσπάθεια θα στοιχειοθετούσε με μεγαλύτερη επάρκεια τα ακριβή συστατικά του όρου "ολική ικανοποίηση".







## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Αντώνης, *"Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα: τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος;"* Εμπορική τράπεζα Οικονομική επιθεώρηση Τεύχος 5, 1996, σελ: 27 - 28.
2. Δερβιτσιώτης Κ.Ν, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα 1993.
3. Μέντζας Γρηγόρης, *"Διαχείριση Γνώσης"*, Plant, Τεύχος 162, Ιούλιος 2000. Σελ: 1 - 2
4. Πανάρετος Ι., *Γραμμικά μοντέλα με έμφαση στις εφαρμογές*, Τρίτη έκδοση Αθήνα 1997.
5. Πανάρετος Ι., *Εισαγωγή στη στατιστική σκέψη. Εισαγωγή στις πιθανότητες και στη στατιστική συμπερασματολογία*, σελ: 372, Αθήνα 2000.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Adebajo Dotun, "*Understanding customer satisfaction - a UK food industry case study*", British Food Journal, Τεύχος 103, αρ.1, 2001, σελ: 36 - 37.
2. Alled Anthony, "*Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?*", Managing Service Quality, Τεύχος 10, αρ. 1, 2000, σελ: 56 - 57.
3. Asubonteng Patrick, "*SERVQUAL revisited: a critical review of service quality*", The Journal of Services Marketing, Τεύχος 10, αρ.6, 1996, σελ: 62- 66.
4. Bergman Bo, Quality from customer needs to customer satisfaction, published by student literature Land 1994
5. Bloemer Josee, "*Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction*", International Journal of Bank Marketing, Τεύχος16, αρ 7, 1998, σελ:276 - 278.
6. Bloemer Josee, "*Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective*", European Journal of Marketing, Τεύχος 33, αρ. 11, 1999, σελ: 1083 - 1085.
7. Brennam Ross, Marketing Management, Crisp publications, California,1998, σελ: 27 - 28.
8. Chobabian Abby, "*Service Quality*" International Journal of Quality & Reliability Management, Τεύχος 11, αρ. 9, 1994 σελ: 44 - 45.
9. Christofer H, Services Marketing, published in London by Prentice Hall International 1996.
10. Chytiris Leonidas, "*Quality of Service: A new approach*", International Euroqualom Workshop, Μάιος 1998.
11. Cowling Alan, "*Banking on people, TQM, service quality and human resources*", Personnel Review, Τεύχος 24, αρ. 7, 1995, σελ: 25 - 26.
12. Dale Barrie, The development of Total Quality Management, published by Blackwell publishers in 1999, σελ: 189 - 193
13. Davies Barry "*Measuring and managing service quality*" Marketing Intelligence and Planning, Τεύχος 17, αρ.1, 1999, σελ: 33 - 35.



14. Davis Mark , " *How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction*", International Journal of Service Industry Management, Τεύχος 9, αρ.1, 1998, σελ:64 - 66.
15. Day George, The market driven organization, Library of Congress Catalogue - in - Publication Data, 1999, σελ:19 - 20.
16. Dutca Alan, AMA Handbook for customer satisfaction, published by NTC Business Books in Association with the American Marketing Association 1994.
17. Eccles Gavin, " *Complaining customers, service recovery and continuous improvement*", Managing Service Quality, Τεύχος 8, αρ.1, 1998, σελ: 68 - 70.
18. Edvardson Bo, " *Making service quality improvement work*", Managing Service Quality, Τεύχος 6, αρ. 1, 1996, σελ: 49 - 52.
19. Ennew Cristine, " *Importance-Performance Analysis and the Measurement of Service Quality*", European Journal of Marketing, Τεύχος 27, αρ.2, 1993, σελ: 59 - 60.
20. Evans James, The management and quality of control, South Western college publishing 1999, σελ: 173 - 174.
21. James Paul, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, published by Thomson company 1996, σελ: 70 - 71.
22. Javeau Claude, Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή, έκδοση 1995.
23. Johnston Robert, " *Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect*", International Journal of Bank Marketing, Απρίλιος 1997, σελ: 111- 112.
24. Johns Nick, " *What is this thing called service?*" European Journal of Marketing, Τεύχος 33, αρ.9, 1999, σελ: 959 - 960.
25. Kangis Peter, " *Private and public banks: a comparison of customer expectations and perceptions*", International Journal of Bank Marketing, Τεύχος 4, αρ.6, 1997, σελ: 279 - 280.
26. Lassar Walfried M., " *Service quality perspectives and satisfaction in private banking*", Journal of Service Marketing, Τεύχος 14, αρ. 3, 2000, σελ: 183 - 185.

27. Levesque Terence, *"Determinants of customer satisfaction in retail banking"*, International Journal of Bank Marketing, Ιούλιος 1996, σελ: 12-13
28. Macdonald John, *"Quality and the financial service sector"*, Managing Service Quality, Τεύχος 5, αρ.1, Ιούλιος 1995, σελ: 43 - 44.
29. Martin Lawrence, *TQM in Human Organizations*, published 1993 in cooperation with the university of Michigan, σελ: 142 - 143
30. Milakovich Michael, *Improving Service Quality*, published by st.Lucie Press 1995, σελ: 121 - 122
31. Mohanty R.P, *"TQM in the service sector"*, Work Study 1996, Τεύχος 45, αρ.3, σελ: 13 - 14.
32. Nowak Linda, *"Antecedents to client satisfaction in business services"* Journal of Services Marketing, Τεύχος 12, αρ.6, 1998, 443 - 444.
33. Ngyyen Nha, *"The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: an investigations in financial services"*, International Journal of Bank Marketing, Τεύχος 15 αρ. 2, 1998, σελ: 53 - 54.
34. Papasolomou-Doukakis Ioanna, *"The role of employee development in customer relations: the case of the UK retail banks"*, Journal of the retail banking, Τεύχος 7, αρ. 1, 2002, σελ: 62 - 63
35. Parasuraman A., *Delivering Quality Service*, The free Press 1998, σελ: 19 -21
36. Philip George, *"The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model"*, International Journal of Quality and Reliability Management, Τεύχος 14, αρ.3, 1997, σελ: 263 - 264.
37. Ruyter Ko. *"Customer equity considerations in service recovery: a cross industry perspective"*, International Journal of Service Industry Management, Τεύχος 11, αρ.1, 2000, σελ: 92 - 93.
38. Sivadas Eugene, *"An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty"*, International Journal of Retail & Distribution Management, Τεύχος 28, αρ.2, 2000, σελ:74 - 75.
39. Smith Ian, *Meeting customer needs*, published in Oxford by Butterworth – Heinemann, 1997, σελ:145 - 146.
40. Snell Bateman, *Management Building Competitive Advantage*, published by the Mc Craw Hill Company 1999

41. Spyropoulos Sotiris, "*Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective*", International Journal of Bank Marketing, Τεύχος3, αρ.8, 2001, σελ: 40 - 41.
42. Stewart Kate, "*An exploration of customer exit in retail banking*", International Journal of Bank Marketing, Τεύχος 10, αρ.1, 1998, σελ:8 - 10.
43. Sureshchandar G.S.. "*A holistic model for total quality service*", International Journal of Service Industry Management, Τεύχος 12, αρ. 4, 2001, σελ: 378.
44. Ulgado Francis, "*International Services Marketing: A competitive evaluation of the dimensions of service quality*", International Marketing Review, Τεύχος 11, αρ. 2, 1997, σελ: 41 - 42.
45. Vermeulen Werner, "*Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa*", Managing Service Quality, Τεύχος 10, 2000, σελ: 61 - 62.
46. Woodruffe Helen, Services Marketing, published by Pearson 1995, σελ:105 - 106
47. Yi - Ting Yu, "*The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty*", International Journal of Service Industry Management, Τεύχος 12, αρ. 3, 2001, σελ: 234 - 235.
48. Zineldin Mosad, "*Bank - corporate client partnership relationship: benefits and life cycle*", International Journal of Bank Marketing, Μάρτιος 1996, σελ: 14 - 15.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**  
**ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

## ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Στο σημείο αυτό παρατίθενται οι κωδικοί για τους πίνακες και τα γραφήματα που περιλαμβάνονται στο στάδιο της ανάλυσης και στο παράρτημα Β.

- Όταν η τράπεζα με την οποία συναλλάσσομαι υπόσχεται να κάνει κάτι σε κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή το κάνει  
**Δ.Π 1.1 :** Αξιοπιστία
- Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που ζητώ χωρίς να χρειάζεται να τις ζητήσω και δεύτερη φορά.  
**Δ.Π 2.1:** Α Ανταποκρισιμότητα
- Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που θέλω στο χρονικό διάστημα που μου υποσχέθηκε.  
**Δ.Π 2.2:** Β Ανταποκρισιμότητα
- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες για να με εξυπηρετήσουν.  
**Δ.Π 3.1:** Ικανότητες
- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα πάντα πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν.  
**Δ.Π 4.1:** Α Ευγένεια
- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα ευγενικοί.  
**Δ.Π 4.2:** Β Ευγένεια
- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι ευδιάθετοι  
**Δ.Π 4.3:** Γ Ευγένεια
- Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη.  
**Δ.Π 5.1:** Πιστότητα
- Η τράπεζα μου δίνει πάντα ιδιαίτερη προσοχή όταν ζητώ κάτι.  
**Δ.Π 6.1:** Α Κατανόηση Αναγκών
- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα καταλαβαίνουν τι ακριβώς θέλω  
**Δ.Π 6.2:** Β Κατανόηση Αναγκών
- Το περιβάλλον στην τράπεζα είναι ευχάριστο.  
**Δ.Π 7.1:** Α Εμπράγματα Στοιχεία
- Η τράπεζα έχει σύγχρονο εξοπλισμό.  
**Δ.Π 7.2:** Β Εμπράγματα Στοιχεία

- Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα είναι πάντα ευπρεπείς στην εμφάνιση.*  
**Δ.Π 7.3:** Γ Εμπράγματα Στοιχεία
  
- Η τράπεζα βρίσκεται σε σημείο που μπορώ να πάω γρήγορα.*  
**Δ.Π 8.1:** Α Πρόσβαση
  
- Είναι εύκολο να εισέλθεις και να εξέλθεις από την τράπεζα γρήγορα.*  
**Δ.Π 8.2:** Β Πρόσβαση
  
- Η τράπεζα βρίσκεται σε σημείο που μπορώ να πάω με ασφάλεια.*  
**Δ.Π 9.1:** Ασφάλεια
  
- Δεν περιμένω πολύ ώρα στη σειρά.*  
**Β 10.1:** Χρόνος Αναμονής
  
- Η τράπεζα μου προσφέρει ένα πλήρες σύνολο υπηρεσιών.*  
**Β 10.2** Παροχή πλήρους συνόλου υπηρεσιών.
  
- Η τράπεζα προσφέρει ανταγωνιστικά επιτόκια.*  
**Β10.1:** Ανταγωνιστικά Επιτόκια
  
- Σκεπτόμενος όλα τα παραπάνω δηλώνω ότι είμαι απόλυτα ευχαριστημένος από την τράπεζα.*  
**Β 11.1:** Α Ικανοποίηση
  
- Η τράπεζα πάντα εκπληρώνει τις προσδοκίες μου.*  
**Β 11.2:** Β Ικανοποίηση
  
- Η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνω από την τράπεζα είναι άριστη.*  
**Β 11.3:** Γ Ικανοποίηση
  
- Αν με ρωτούσαν για την τράπεζα θα τους πρότεινα ανεπιφύλαχτα να γίνουν πελάτες της.*  
**Β 12.1:** Πρόταση σε Τρίτους
  
- Ο τρόπος που γίνονται οι δουλειές στην τράπεζα με αναγκάζει να μεταφέρω ρους λογαριασμούς μου σε άλλη τράπεζα.*  
**Β 12.2:** Πίστη

*Αντιμετωπίσατε πρόβλημα με τις συναλλαγές σας τους τελευταίους έξι μήνες;*  
**B 13.1** Πρόβλημα με τις Συναλλαγές

*Αν ναι, εκφράσατε τα παράπονα σας;*  
**B 14.1:** Έκφραση Παραπόνων

*Αν ναι, πόσο ικανοποιημένοι μείνατε από την αποκατάσταση της υπηρεσίας;*  
**B 15.1:** Ικανοποίηση από Αποκατάσταση της Υπηρεσίας

**B 16.1:** Φύλο του Δείγματος

**B 17.1:** Ηλικία του Δείγματος



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ**  
**ΠΙΝΑΚΕΣ - ΣΧΗΜΑΤΑ**

## **ΜΕΡΟΣ 1 - ΠΙΝΑΚΕΣ**

## **ΜΕΡΟΣ 2 - ΣΧΗΜΑΤΑ**