

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

&

ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΤΑΜΟΥ Μ. ΠΟΛΥΞΕΝΗ ΣΠΥΡΙΔΟΥΔΑ

ΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
 ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



00149640

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
 &
 ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
 ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	49640
COMP.	23233
ΤΑΞΙΝ.	332.1 ΣΤΑ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΣΤΑΜΟΥ Π. ΠΟΥΛΥΞΕΝΗ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ
 ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2003

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
&
ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, στην αδερφή μου,
στην Άννα – Μαρία και στον Νίκο*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

είναι καλύτερα από έναν από τους πλέον σημαντικούς συντελεστές για τη δημιουργία οικονομικά βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών έχουν τεθεί ως προτεραιότητα και η δυναμική προσαρμογή των παραγόμενων οδηγείται με σκοπό να ανταποκριθεί στην παραγωγή και στην εξόφληση του χρόνου ανάπτυξης προϊόντων. Η διαθεσιμότητα είναι το βασικό επίπεδο.

*Άνδρα δ' ὠφελειν ἀφ' ὧν ἔχει τε και δόνατο κάλ-
λιστας πόνων.*

Ο ωραιότερος κόπος για τον άνθρωπο είναι το να ωφελεί με όσα μέσα έχει και μπορεί.

Σοφοκλής (496-406 π.Χ.)

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν ανοίξει και στην Ελλάδα, όπου ταμεία το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν ως βασικό όχημα απόδοσης τους με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας "προσαρμοστικής στον πελάτη". Γιατί είναι πάντα ο πελάτης εκείνος που θα κρίνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις. Η ικανοποίηση θα πρέπει να αφορά όλους τους εμπλεκόμενους όσο και τους επιχειρηματικούς πελάτες. Είναι άραγε το δικαίωμα της ευκαρίας να βλέπουμε την ποιότητα όχι μόνο των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών παραγωγής και υποστήριξης;

Η ικανοποίηση πελατών είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η αίσθηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι από τους κεντρικότερους σκοπούς της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προϋπόθεση για την επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Οι πελάτες απομένουν "αδελφικοί"

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ποιότητα είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς συντελεστές για τη διασφάλιση οικονομικά βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών έχουν εκθετικά αυξηθεί και η δυναμική προσαρμογή των παραγωγών οδήγησε σε ακόμα υψηλότερες προσδοκίες και απαιτήσεις. Αυτός ο κύκλος συνέβαλε ουσιαστικά στην αύξηση του κόστους παραγωγής και στην ελάττωση του χρόνου ανάπτυξης προϊόντων, βελτιώνοντας έτσι το βιοτικό επίπεδο.

Η διαφοροποίηση της ποιότητας – το πλάτος και το βάθος εφαρμογής των αρχών της ποιότητας σε μία επιχείρηση – οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνικών, εργαλείων και μοντέλων μέτρησης που κοινό στόχο έχουν την ικανοποίηση των πελατών. Είναι γενικά παραδεκτό τα τελευταία χρόνια, ότι οι οργανισμοί πρέπει όχι μόνο να ικανοποιούν τις άμεσες ανάγκες των πελατών τους, αλλά να τις προλαμβάνουν και να τις ξεπερνούν εξετάζοντας παράλληλα πως αυτές μπορούν να εξελιχθούν σε βάθος χρόνου.

Αρκετές επιχειρήσεις σήμερα, ακόμα και στην Ελλάδα, έχουν επιλέξει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών ως βασικό δείκτη απόδοσης τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας “προσανατολισμός στον πελάτη”. Γιατί είναι πάντα οι πελάτες, εκείνοι που θα κρίνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις. Η ικανοποίηση θα πρέπει να αφορά τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς πελάτες, έτσι ώστε να τους δίδεται η ευκαιρία να βελτιώσουν την ποιότητα όχι μόνο των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών παραγωγής και υποστήριξης.

Η ικανοποίηση πελατών είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η αύξηση της ικανοποίησης τους αποτελεί έναν από τους αντικειμενικούς σκοπούς της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προϋπόθεση για την επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Οι πελάτες επομένως “οδηγούν”

τις αποφάσεις στις επιχειρήσεις, ρυθμίζοντας προσδοκίες, δεδομένα και απαιτήσεις απόδοσης.

Πολλά βιβλία και άρθρα έχουν γραφτεί για την σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη από την πλευρά της επιχείρησης. Η έρευνα της ικανοποίησης των πελατών εστιάζεται σε δύο σημεία:

1. Στο να προσδιορίσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών.
2. Στο να καθορίσει πόσο καλά μία επιχείρηση και οι πιο μεγάλοι ανταγωνιστές της επιτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών τους.

Η έρευνα ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα εξελισσόμενα πεδία της έρευνας μάρκετινγκ. Οι ικανοποιημένοι πελάτες προσφέρουν στις επιχειρήσεις μια υπόσχεση για αυξήσεις των κερδών τους και μείωση των λειτουργικών κοστών τους.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί εθνικοί δείκτες ικανοποίησης πελατών, τα αποτελέσματα των οποίων έχουν σημασία όχι μόνο σε επίπεδο εταιρίας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς αποτελούν ένα έγκυρο τρόπο μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των εταιριών, βιομηχανιών και οικονομιών γενικότερα.

Η ανάγκη ενός εθνικού δείκτη προήλθε από την εφαρμογή του δείκτη ικανοποίησης του Fornell στη Σουηδία και αργότερα εφαρμόστηκε με κάποιες διαφορές και την Αμερική. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών εφαρμόστηκε λίγο αργότερα παίρνοντας αρκετά στοιχεία από τον Αμερικάνικο, βελτιωμένος όμως σε ορισμένα σημεία.

Η παρούσα εργασία, αναφέρεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική αναφορά στη μέτρηση ικανοποίησης πελατών. Αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να είναι εστιασμένη στους πελάτες και αναπτύσσεται η στρατηγική εστίασης στον πελάτη, μέσα από τέσσερις φάσεις.

Δίνεται ο ορισμός της “ικανοποίησης του πελάτη” και τα οφέλη της επιχείρησης από τη μέτρηση της, ενώ παρατίθεται και μία σύντομη εξέλιξη του θέματος από την πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά και από άλλους χώρους.

Το *δεύτερο κεφάλαιο* αναφέρεται στον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών, στη μεθοδολογία του καθώς και στα πλεονεκτήματα εφαρμογής του. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου αναφέρονται και άλλοι σημαντικοί εθνικοί δείκτες ικανοποίησης όπως ο Αμερικάνικός, ο Σουηδικός και τέλος ο Γερμανικός (ο οποίος διαφέρει τελείως στη μεθοδολογία από τους δύο προηγούμενους δείκτες). Στο δεύτερο μέρος, επιχειρείται αφενός μία κριτική ανάλυση των επτά παραμέτρων που συνθέτουν τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών, αφετέρου μία σύγκριση μεταξύ των τριών πρώτων εθνικών δεικτών ικανοποίησης (Ευρωπαϊκού, Σουηδικού και Αμερικανικού).

Στο *τρίτο κεφάλαιο* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών σε 11 ευρωπαϊκές χώρες. Η πιλοτική έρευνα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών διεξήχθη το 1999, με ικανοποιητικά αποτελέσματα, οδηγώντας σε συμπεράσματα πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας αυτών των χωρών. Πιο αναλυτικά αναφέρεται το παράδειγμα εφαρμογής του δείκτη στην Δανία, αλλά και στη χώρα μας την Ελλάδα, για τους τομείς της αυτοκινητοβιομηχανίας και της κινητής τηλεφωνίας.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* δίνονται οι οικονομικοί λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό να εφαρμόζονται οι Εθνικοί Δείκτες Ικανοποίησης, τόσο από μία εταιρία, όσο και από ένα ολόκληρο τομέα, οικονομία ή χώρα. Μέσω της μεθοδολογίας της απόδοσης της ποιότητας (return – on – quality) και άλλων χρηματιστηριακών δεικτών, η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών γίνονται οικονομικά υπολογίσιμες και μπορεί με αυτό τον τρόπο να υπολογιστεί το ποσοστό κέρδους που αποφέρει ο παράγοντας της ικανοποίησης σε μία εταιρεία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής και σκοπό είχε να εξετάσει:

- ⇒ το βαθμός στον οποίο οι Τράπεζες στην Ελλάδα εφαρμόζουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών τους,
- ⇒ την πολιτική εξυπηρέτησης που ακολουθούν οι Τράπεζες ώστε να επιφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους.

Η έρευνα απευθυνόταν σε όλες τις Τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα και τα αποτελέσματα της έδειξαν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι τεχνικές της, μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά για τη θετική εξέλιξη του Τραπεζικού τομέα της χώρας μας.

Στους καθηγητές μου του τμήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς εκφράζω τις ευχαριστίες μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν. Τις βαθύτατες ευχαριστίες μου στον επιτηρητή καθηγητή μου κύριο Μποχώρη Γεώργιο που πορεύτηκε μαζί μου και συνέβαλλε ουσιαστικά για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής.

Στον κύριο Τσακίρακη Νικόλαο που με τόσο μελίχιο τρόπο επέστησε την προσοχή μου σε θέματα διατυπώσεις, εκφράζω τις πιο θερμές ευχαριστίες μου. Τέλος, οι θερμότερες ευχαριστίες ανήκουν στους γονείς μου Παναγιώτη και Άννα, στην αδερφή μου Φωτεινή και την μικρούλα μου Άννα – Μαρία για την υποστήριξη και τη συμπαράσταση τους στην κάθε μου προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	i
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
Εισαγωγή.....	1
1.1. Στρατηγική εστίασης στον πελάτη.....	3
1.2. Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.....	7
1.2.1. Ορισμός της ικανοποίησης του πελάτη.....	7
1.2.2. Σημαντικότητα της ικανοποίησης του πελάτη.....	8
1.2.2.1. Οφέλη από τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών.....	8
1.2.2.2. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών, Πίστη και Κέρδος.....	10
1.3. Μέτρηση της Ικανοποίησης του πελάτη και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	12
1.3.1. Το βραβείο Deming.....	15
1.3.2. Το βραβείο Malcolm Baldrige.....	15
1.3.3. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	18
1.3.4. Ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας (Quality Function Deployment).....	18
1.3.5. Άλλα μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης πελατών.....	21
1.3.5.1. Μοντέλο Kano.....	22
1.3.5.2. Μοντέλο Oliver.....	23
1.3.5.3. Μοντέλο Fornell.....	24
1.4. Συμπεράσματα.....	26
Βιβλιογραφία.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	
Εισαγωγή.....	29
2.1. Η γέννηση ενός Εθνικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	30
2.2. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI).....	34
2.2.1. Πλεονεκτήματα εφαρμογής του ECSI.....	36

2.2.2.	Το θεωρητικό μοντέλο του ECSI.....	37
2.2.3.	Δομή του ερωτηματολογίου του ECSI.....	41
2.2.4.	Σχεδιασμός δείγματος έρευνας.....	44
2.2.5.	Τομείς που καλύπτει ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών.....	47
2.2.6.	Υπολογισμός του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	49
2.2.6.1.	Οι εξισώσεις του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	49
2.2.6.2.	Τρόπος υπολογισμού του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	51
	Συμπεράσματα.....	52
2.3.	Άλλοι Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών.....	53
2.3.1.	Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών.....	53
2.3.2.	Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών.....	59
2.3.2.1.	Τα αίτια του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	61
2.3.2.2.	Οι συνέπειες του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	62
2.3.2.3.	Μεθοδολογία του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	63
2.3.3.	Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών.....	67
2.3.4.	Ελβετικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών.....	69
2.4.	Κριτική των μεταβλητών των τριών Εθνικών Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών (Σουηδικός, Αμερικάνικος, Ευρωπαϊκός).....	71
2.4.1.	Προσδοκίες.....	71
2.4.1.1.	Κριτική παρουσίαση των Προσδοκιών.....	71
2.4.1.2.	Σύγκριση της μεταβλητής Προσδοκιών στα τρία μοντέλα.....	73
2.4.2.	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα.....	75
2.4.2.1.	Κριτική παρουσίαση της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας.....	75
2.4.2.2.	Σύγκριση της μεταβλητής Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα στα τρία μοντέλα.....	76
2.4.3.	Αντιλαμβανόμενη Αξία.....	77
2.4.3.1.	Κριτική παρουσίαση της Αντιλαμβανόμενης Αξίας.....	77
2.4.3.2.	Σύγκριση της μεταβλητής Αντιλαμβανόμενη Αξία στα τρία μοντέλα.....	77
2.4.4.	Ικανοποίηση Πελατών.....	79
2.4.5.	Πίστη Πελατών.....	81

2.4.5.1. Κριτική παρουσίαση της μεταβλητής Πίστης των πελατών.....	81
2.4.5.2. Σύγκριση της μεταβλητής Πίστης στα τρία μοντέλα.....	82
2.4.6. Παράπονα Πελατών.....	83
2.4.7. Εικόνα	83
2.5. Σύγκριση των τριών Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών.....	84
2.5.1. Η δομή των τριών Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών.....	85
Βιβλιογραφία.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

Εισαγωγή.....	92
3.1. Αποτελέσματα εφαρμογής του ECSI στις 11 Ευρωπαϊκές χώρες.....	94
3.1.1. Αποτελέσματα έρευνας	95
3.1.1.1. Αποτελέσματα για τις Τράπεζες.....	96
3.1.1.2. Αποτελέσματα για τη σταθερή τηλεφωνία.....	97
3.1.1.3. Αποτελέσματα για τη κινητή τηλεφωνία.....	98
3.1.1.4. Αποτελέσματα για τα πολυκαταστήματα.....	98
3.1.2. Ποιότητα των δεδομένων και των αποτελεσμάτων.....	99
3.1.3. Σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πίστης πελατών.....	101
3.2. Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στη Δανία.....	102
3.2.1. Αποτελέσματα του ECSI στη Δανία.....	104
3.2.2. Συμπεράσματα εφαρμογής του ECSI στους υπόλοιπους τομείς.....	105
3.3. Εφαρμογή του ECSI στην Ελλάδα.....	107
3.3.1. Κλάδος Αυτοκινητοβιομηχανίας.....	108
3.3.1.1. Ικανοποίηση Πελατών.....	109
3.3.1.2. Προσδοκίες Πελατών.....	110
3.3.1.3. Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος και Υπηρεσιών.....	111
3.3.1.4. Αντιλαμβανόμενη Αξία.....	112
3.3.1.5. Σύγκριση Αντιλαμβανόμενης Αξίας με Ποιότητα Προϊόντος.....	113
3.3.1.6. Σχέση Ικανοποίησης Πελατών και Πίστης.....	114

3.3.1.7.	Επιδράσεις (ελαστικότητες) του Ευρωπαϊκού Μοντέλου στην Ελληνική Αυτοκινητοβιομηχανία.....	115
3.3.2.	Κλάδος Κινητής Τηλεφωνίας	116
3.3.2.1.	Ικανοποίηση Πελατών	117
3.3.2.2.	Προσδοκίες Πελατών.....	118
3.3.2.3.	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος και Υπηρεσιών.....	118
3.3.2.4.	Αντιλαμβανόμενη Αξία.....	120
3.3.2.5.	Πίστη και Αφοσίωση.....	120
3.3.2.6.	Επιδράσεις (ελαστικότητες) του Ευρωπαϊκού Μοντέλου στην Κινητή Τηλεφωνία.....	121
3.4.	Στόχος των ερευνών του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.....	122
	Βιβλιογραφία	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ , ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

	Εισαγωγή.....	124
4.1.	Σημασία μέτρησης της Ποιότητας (Return – on – Quality).....	125
4.2.	Δείκτες Ικανοποίησης και Μερίδιο Αγοράς.....	127
4.3.	Ικανοποίηση Πελατών και Κερδοφορία.....	131
4.3.1.	Σουηδικός Δείκτης Ικανοποίησης πελατών και κερδοφορία.....	134
4.3.2.	Αμερικάνικος Δείκτης ικανοποίησης και κερδοφορία.....	135
4.4.	Συμπεράσματα.....	140
	Βιβλιογραφία.....	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

	Εισαγωγή.....	143
5.1.	Σύντομη παρουσίαση του Τραπεζικού Συστήματος στην Ελλάδα.....	145
5.1.1.	Ιστορική αναδρομή.....	145
5.1.2.	Ο εκσυγχρονισμός των Ελληνικών Τραπεζών.....	145
5.1.3.	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Τραπεζικό Σύστημα.....	151

5.1.3.1. Ορισμός και διαστάσεις της ποιότητας Τραπεζικών υπηρεσιών.....	154
5.1.3.2. Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των Τραπεζικών υπηρεσιών.....	157
5.1.3.3. Οι ποιοτικές διαστάσεις των Τραπεζικών υπηρεσιών.....	158
5.1.3.4. Η ικανοποίηση του πελάτη και κερδοφορία στις Τράπεζες.....	159
5.1.3.5. Πλεονεκτήματα διασφάλισης της ποιότητας στο Τραπεζικό Σύστημα.....	160
5.1.4. Άλλοι θεσμοί διασφάλισης των ποιοτικών υπηρεσιών στις Τράπεζες της Ελλάδος.....	162
5.1.4.1. «Ποιοτική Τράπεζα».....	162
5.1.4.2. Τραπεζικός Μεσολαβητής.....	163
Συμπεράσματα	165
5.2. Έρευνα Ικανοποίησης πελατών στις Τράπεζες της Ελλάδος.....	166
5.2.1. Στόχοι της έρευνας και Μεθοδολογία.....	166
5.2.1.1. Στόχοι της έρευνας – Υπόθεση.....	166
5.2.1.2. Επιλογή του Δείγματος.....	167
5.2.2. Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου και ο τρόπος ανάπτυξης του.....	168
5.3. Ευρήματα της έρευνας.....	169
5.3.1. Πρώτη Ενότητα Ερωτηματολογίου: Ταυτότητα της Τράπεζας	169
5.3.1.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	169
5.3.1.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου.....	171
5.3.2. Δεύτερη Ενότητα Ερωτηματολογίου: Διοίκηση και Ποιότητα Εξυπη- ρέτησης Πελατών	174
5.3.2.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	174
5.3.2.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου.....	178
5.3.3. Τρίτη Ενότητα Ερωτηματολογίου: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών.....	182
5.3.3.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	182
5.3.3.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου.....	182
5.3.4. Τέταρτη Ενότητα Ερωτηματολογίου: Μετρήσεις Ικανοποίησης Πελατών στις Τράπεζες	188

5.3.4.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	188
5.3.4.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της τέταρτης ενότητας του ερωτηματολογίου.....	189
5.4. Συμπεράσματα – Θέματα προς συζήτηση.....	193
Βιβλιογραφία.....	195

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΟΥ EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (Τρόφιμα)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η θετική αποτίμηση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης από τους πελάτες της, έχει πλέον μέγιστη σημασία για την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών παρέχουν στις επιχειρήσεις πληροφορίες (συμπεριλαμβανομένων και των παραπόνων τους) που τις βοηθούν να καταλάβουν πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες τους με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχουν, ενώ παράλληλα μπορούν να συγκρίνουν τα αποτελέσματα των ερευνών τους, με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών των ανταγωνιστών τους.

Οι μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών, για να είναι αξιόπιστες θα πρέπει να στηρίζονται στην αξιολόγηση των κρίσιμων χαρακτηριστικών κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες. Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων, αφορούν συνήθως: την ποιότητα προϊόντος, την απόδοση προϊόντος, τη χρησιμότητα, τη συντήρηση, κ.ά. ενώ τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για τις παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν κυρίως: τη συμπεριφορά, την ακριβή παράδοση, τη τεχνική υποστήριξη, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα, τις προσδοκίες του πελάτη, την εικόνα της επιχείρησης, την ολική ικανοποίηση του πελάτη για την υπηρεσία.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που θα πρέπει να πληροί μία αξιόπιστη μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών είναι ότι θα πρέπει να *υποστηρίζει αποτελέσματα αποτίμησης διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών*. Γιατί όταν διαφορετικοί τομείς ενός κλάδου, χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα μέτρησης, τότε κάθε παρατηρούμενη διαφορά στην απόδοση του τομέα, μπορεί να είναι αποτέλεσμα του ίδιου του συστήματος μέτρησης και όχι των αντιλήψεων του πελάτη για την απόδοση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης του. Οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησης που θα εξετάσουμε παρακάτω πληρούν αυτή την προϋπόθεση και επιτυγ-

χάνουν συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών του ίδιου τομέα (ή ακόμα συγκρίσεις διαφορετικών τομέων ή οικονομιών).

Όμως, για να είναι σε θέση μία εταιρία να λάβει γνώση της αξιολόγησης των παραπάνω χαρακτηριστικών ποιότητας και να επιτύχει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της, θα πρέπει να γνωρίζει ποιοί είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι ανάγκες και προσδοκίες τους, ώστε να προσαρμόσει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της, σύμφωνα με αυτά τα χαρακτηριστικά των πελατών τους.

Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθεί ένας σύντομος ορισμός του πελάτη, καθώς και οι λόγοι που κάνουν σημαντική τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών. Τέλος θα γίνει μία σύντομη βιβλιογραφική αναφορά σε μοντέλα δεικτών ικανοποίησης πελατών που θα μας εισαγάγουν στο επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο θα αναλυθούν εκτενέστερα.

1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Τελευταίες έρευνες στο τομέα του Marketing, έχουν αποδείξει ότι για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά, θα πρέπει οι κατασκευαστές των προϊόντων να υιοθετήσουν την άποψη των πελατών τους. Χωρίς τη γνώση του ποιοι είναι οι πελάτες τους, είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να προσαρμόσουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους, σύμφωνα με αυτές.

Βασική προϋπόθεση για να αναπτύξουν οι εταιρίες μία στρατηγική "προσανατολισμένη στον πελάτη" (*customer focus*), είναι να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους και ποιες είναι οι ανάγκες και προσδοκίες τους που πρέπει να καλύψουν. Άρα, για τη δημιουργία στρατηγικής εστίασης στον πελάτη, μία επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει¹:

- A. Ποιοι είναι οι πελάτες της;
- B. Ποιες είναι οι ανάγκες τους;
- Γ. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από το συγκεκριμένο είδος;

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπάρχουν δύο είδη πελατών:

- *Εσωτερικοί πελάτες*: Το προσωπικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.
- *Εξωτερικοί πελάτες*:
 - Τελικοί χρήστες: οι τελικοί χρήστες είναι τα μεμονωμένα άτομα ή άλλες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σε αυτούς η επιχείρηση ενδιαφέρεται να παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησή τους.
 - Ενδιάμεσοι πελάτες: Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται αυτοί που έχουν την ευθύνη για την διάθεση και διανομή του προϊόντος, π.χ. οι γενικοί αντιπρόσωποι, οι εισαγωγείς, τα καταστήματα λιανικής πώλησης.

Γνωρίζοντας και προωθώντας το τι θέλουν οι πελάτες είναι το κλειδί της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Ξεκινά από την βάση ότι πελάτης είναι κάποιος που λαμβάνει αυτά που του προσφέρουν οι εταιρίες².

Οι επιχειρήσεις που είναι πραγματικά εστιασμένες στους πελάτες τους συγκεντρώνουν πληροφορίες από αυτούς (σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους), διαδίδουν τις πληροφορίες αυτές στο οργανισμό και τις χρησιμοποιούν για να πραγματοποιήσουν αλλαγές που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, τελικά και το κέρδος τους.

Σε γενικό επίπεδο η εστίαση στον πελάτη προϋποθέτει σε βάθος έρευνα που περνάει μέσα από τέσσερις φάσεις. Οι φάσεις³ αυτές αποτελούν την διαδικασία – πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να επιτευχθεί η παραπάνω στρατηγική:

Φάση I: Στρατηγική εστίασης στον πελάτη

Στη πρώτη φάση εστίασης στον πελάτη, οι επιχειρήσεις θέτουν ως κύριο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη υιοθετώντας Πελατοκεντρική Πολιτική. Μέσω αυτής της πολιτικής, αναπτύσσεται η στρατηγική εστίασης στο πελάτη που σκοπό έχει να αποκτήσει η εταιρία ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, οι οποίοι αποτελούν το κλειδί μακροχρόνιας επιβίωσης και κέρδους της εταιρίας. Κύρια εργαλεία για την εφαρμογή της Πελατοκεντρικής Πολιτικής είναι οι μετρήσεις ικανοποίησης πελατών, οι αναλύσεις δεδομένων και η υλοποίηση των προτάσεων τους για βελτίωση.

Φάση II: Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη

Στη δεύτερη φάση διεξάγεται η έρευνα μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη: Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών τυποποιούνται σε ένα σύνολο “χαρακτηριστικών απόδοσης” των προϊόντων, βάση των οποίων οι πελάτες κρίνουν το προϊόν ή την επιχείρηση. Γι αυτό το λόγο τα χαρακτηριστικά απόδοσης θα πρέπει να είναι σημαντικά από την πλευρά του πελάτη πχ: Ένα χαρακτηριστικό που ορίζεται μέσα στην έρευνα μέτρησης ικανοποίησης ως «καινοτομικό, τελευταίας τεχνολογίας», μπορεί να αυξάνει το εγωκεντρισμό της επιχείρησης, αλλά μπορεί να μην έχει καθόλου αξία για τον πελάτη.

Η μεθοδολογία της έρευνας ικανοποίησης πελατών μπορεί να είναι **ποιοτική** ή **ποσοτική**⁴. Η **ποιοτική έρευνα** εμπεριέχει ομάδες εργασίας (focus groups) και προσωπικές συνεντεύξεις εις βάθος (in-depth interviews), ενώ η **ποσοτική έρευνα** εστιάζεται σε νούμερα για να αντιπροσωπεύσει γνώμες και απόψεις πελατών.

Η **ποιοτική έρευνα** παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάλογα με την μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί:

- ❖ Προσωπικές συνεντεύξεις εις βάθος (In depth personal interviews): Με την μέθοδο αυτή πολύπλοκες ερωτήσεις μπορούν να διερευνηθούν και να ληφθεί ένα πιο ευρύ φάσμα απαντήσεων από τους ερωτηθέντες. Από την άλλη πλευρά όμως το κόστος διεξαγωγής της είναι μεγάλο, όπως και ο χρόνος που απαιτείται, ενώ ο αριθμός απαντήσεων είναι μικρότερος από ότι με τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις.
- ❖ Ομάδες εργασίας (Focus group): Με τη μέθοδο αυτή, επίσης μπορούν να διερευνηθούν πολύπλοκες ερωτήσεις, ενώ παράλληλα γεννούνται ιδέες για περαιτέρω έρευνα τηλεφωνική ή ταχυδρομική ή μέσω συνεντεύξεων. Όμως έχει και αυτή τα μειονεκτήματα της πρώτης μεθόδου.

Η **ποσοτική έρευνα** διακρίνεται στις:

- ❖ Τηλεφωνικές έρευνες: Με αυτές επιτυγχάνεται: α) δυνατότητα μαγνητοφώνησης των απαντήσεων των ερωτηθέντων, ώστε να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν διεξοδικά, β) μεγαλύτερος αριθμός απαντήσεων από ότι σε μία ταχυδρομική έρευνα, γ) μικρότερος χρόνος διεξαγωγής από όσο χρειάζεται στις ομάδες εργασίες και προσωπικές συνεντεύξεις, και δ) μικρό κόστος διεξαγωγής σε σχέση με το κόστος της ποιοτικής έρευνας. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι: α) οι απαντήσεις που δίδονται συχνά είναι γρήγορες και έτσι δεν αναλύονται σε βάθος, β) πρακτικά παρουσιάζονται δυσκολίες στη διεξαγωγή της έρευνας (γιατί δεν υπάρχει τηλέφωνο, δεν είναι στο σπίτι οι ερωτηθέντες κ.α.)
- ❖ Ταχυδρομικές έρευνες: τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτή είναι ότι: α) το κόστος είναι μικρότερο από ότι τις προηγούμενες, και β) ο χρόνος για

να απαντήσουν οι ερωτηθέντες είναι μεγαλύτερος. Τα μειονεκτήματα της είναι ότι: α) μπορεί να μην κατανοηθούν καλά οι ερωτήσεις, β) το ποσοστό των απαντήσεων της έρευνας είναι μικρότερο από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, γ) οι πληροφορίες από τις ανοικτές απαντήσεις μπορεί να είναι περιορισμένες ή μη ολοκληρωμένες και δ) οι ερωτηθέντες θα πρέπει να έχουν μία ευχέρεια στο γραπτό λόγο για να απαντήσουν σωστά στις ανοικτές ερωτήσεις.

Το ποια από τις δύο έρευνες θα αποφασίσει η εταιρία να διεξάγει αυτό δεν είναι εύκολο να αποφασιστεί. Η καθεμία από αυτές έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Οπωσδήποτε και στις δύο έρευνες οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σαφής, επεξηγηματικές ώστε οι ερωτώμενοι ανεξαρτήτως του μορφωτικού τους επιπέδου να μπορούν να απαντήσουν. Όσο και αν φαίνεται ακραίο επιβάλλεται ακόμη και να είναι θελητικές, να ζητάνε το ενδιαφέρον και τη προσοχή του.

Μερικές από τις διαφορές μεταξύ της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας δίδονται στον παρακάτω πίνακα⁵:

Πίνακας 1.1.: Διαφορές ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας

	ΠΟΙΟΤΙΚΗ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ
Τύπος της έρευνας	Επεξηγηματικός	Στατιστικός
Τύπος ερωτήσεων	Ανοιχτός	Κλειστός
Αριθμός απαντήσεων	Μικρός	Μεγάλος
Ανάλυση	ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ
Απαιτήσεις συνεντεύξεων	Ιδιαίτερες ικανότητες απαιτούνται	Δεν απαιτούνται ιδιαίτερες ικανότητες
Γενικό συμπέρασμα	Πολύ περιορισμένη	Λογικά αποτελέσματα

Φάση III: Ανάλυση και ρύθμιση προτεραιοτήτων

Στη τρίτη φάση της στρατηγικής εστίασης στον πελάτη, γίνεται η ανάλυση και ανάπτυξη των κρίσιμων σημείων του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση του πελάτη. Η μέθοδος της σύγκρισης «benchmarking» χρησιμοποιείται σε αυτή τη φάση, για να θέσει η επιχείρηση προτεραιότητες για την βελτίωση της ποιότητας της, να κατανοήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα αλλά

και τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών της, να προβάλλει πιθανές αλλαγές και γενικά να καταναίμει τους πόρους πιο αποτελεσματικά.

Φάση IV: Υλοποίηση

Αφού τελειώσει και η τρίτη φάση, η επιχείρηση υλοποιεί τις παραπάνω προτεραιότητες χρησιμοποιώντας σαν εργαλείο το QFD, το οποίο αναλύεται παρακάτω στην εργασία.

Η σημαντικότητα της αναγνώρισης των πελατών φαίνεται και στους όρους για το βραβείο **Malcom Baldrige Quality Award**:

"Προσδιόρισε τα μέρη της αγοράς, τους πελάτες και τους ενδεχόμενους πελάτες, συμπεριλαμβάνοντας και τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους, μέσω ερευνών, συνεντεύξεων και άλλων τρόπων διεξαγωγής της έρευνας."

1.2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

1.2.1. Ορισμός της Ικανοποίησης του Πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη, με βάση τη ξένη βιβλιογραφία έχει ορισθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μία τελική κατάσταση ή ως το αποτέλεσμα της εμπειρίας του καταναλωτή:

«... Η ικανοποίηση είναι μία γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει...»

(Howard and Sheth, 1989)

«...Η ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού...»

(Westbrook and Reilly, 1983)

«... Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις...»

(Churchill and Suprenant, 1982)

Εναλλακτικά με το δεύτερο τρόπο η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν:

«... Η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή, όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι...»

(Hunt, 1977)

«...Η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη...»

(Engel and Blackwell, 1982)

«...Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή με τη χρήση του...»

(Tse and Wilton, 1988)

1.2.2. Σημαντικότητα της ικανοποίησης του πελάτη

1.2.2.1. Οφέλη της ικανοποίησης του πελάτη

Η σημαντικότητα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών εστιάζεται στα εξής σημεία⁶:

1. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί την πλέον αντικειμενική αξιολόγηση του προϊόντος στην αγορά. Με την πληροφορία αυτή, δίδεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της και να διαμορφώσει τα μελλοντικά της σχέδια.
2. Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών είναι σε θέση πολλές φορές να προσδιορίσει πιθανές ευκαιρίες ανάπτυξης της εταιρίας στην συγκεκριμένη αγορά.
3. Λύνεται το πρόβλημα της διαφορετικής κατανόησης του ορισμού της ικανοποίησης του πελάτη από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης και από την πλευρά του πελάτη (Gap analysis).
4. Η έρευνα ικανοποίησης του πελάτη αναγνωρίζει ότι τόσο οι ικανοποιημένοι πελάτες όσο και οι μη ικανοποιημένοι επηρεάζουν σημαντικά την πορεία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα έχει βρεθεί ότι:
 - 100 ικανοποιημένοι πελάτες “γεννούν” 25 νέους πελάτες. Η διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται αυτό, γίνεται κατανοητή με την “ενδυναμωμένη θηλιά” (reinforcing loop) του Senge⁸. π.χ. πολλά προϊόντα έχουν αναπτυχθεί από το θετικό “word-of-mouth”. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ενημερώνουν τους άλλους και έτσι αυξάνονται οι πωλήσεις.
 - Το κέρδος απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος να κρατηθεί στην εταιρία ένας ικανοποιημένος πελάτης.
 - Για κάθε παράπονο που λαμβάνει η εταιρία υπάρχουν ακόμα 20 πελάτες που αισθάνονται με τον ίδιο τρόπο αλλά δεν το εκφράζουν.

Τα νούμερα μπορεί να είναι διαφορετικά από εταιρία σε εταιρία, αλλά το μήνυμα είναι ξεκάθαρο: *οι μη ικανοποιημένοι πελάτες την εξασθενούν.*

Επισυνοπτικά τα οφέλη που μπορεί να έχει ένα σύστημα ικανοποίησης πελατών στην αγορά και σε μία εταιρία είναι⁹:

Πελάτες:

- Τους παρέχονται καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Ενισχύει την αίσθηση της καλής συνεργασίας
- Πραγματικό κίνητρο αγοράς.

Πωλήσεις:

- Αυξάνει τις πωλήσεις, μέσω ικανοποιημένων πελατών
- Μειώνει φθορές
- Βελτιώνει ικανότητες πωλήσεις
- Εστιάζεται στο να προσελκύσει νέες αγορές
- Αντανακλά υψηλά πρότυπα για την εταιρία

Υπάλληλοι:

- Αυξανόμενη ενδυνάμωση για την αντιμετώπιση προβλημάτων
- Αυξανόμενη αίσθηση ιδιοκτησίας στα θέματα ικανοποίησης πελατών

Μανατζερς και Διοικητικά Στελέχη:

- Βοηθούν στη εστίαση του πελάτη και ανταμείβουν την επιτυχία.

1.2.2.2. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών, Πίστη και Κέρδος

α. Σχέσεις Πίστης εξωτερικών πελατών και Κέρδους της εταιρίας

Τα τελευταία χρόνια πολλές μελέτες ικανοποίησης πελατών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν σαν στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους, αποκτούν όλο και περισσότερους αφοσιωμένους (πιστούς) πελάτες. Η θετική διαφήμιση του προϊόντος (word – of – mouth) από τους πελάτες, αυξάνει την καλή φήμη της εταιρίας, μειώνοντας τα κόστη προώθησης και προβολής των προϊόντων καθώς επίσης και τα κόστη που σχετίζονται με την αποκατάσταση των ελαττωματικών προϊόντων, όπως είναι: κόστη εγγύησης, επισκευές προϊόντων, χειρισμός παραπόνων.

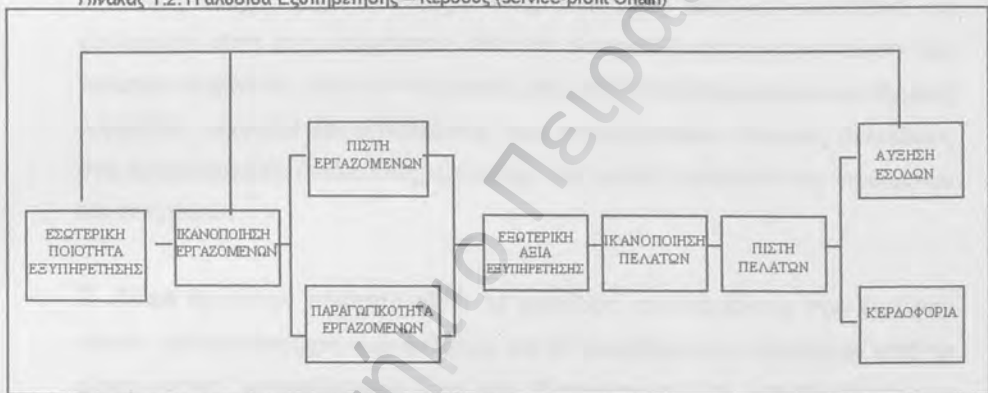
Ο **Fornell** (1992)¹⁰ απαρίθμησε πολλά οφέλη που προκύπτουν από την ικανοποίηση πελατών σε σχέση με το κέρδος. Γενικά οι ικανοποιημένοι πελάτες, που υποδεικνύουν πίστη στα προϊόντα μίας εταιρίας, επιφέρουν μείωση των ελαστικών τιμών, των κοστών αποτυχίας, των κόστων προσέλευσης νέων πελατών, ενώ ενισχύουν τη καλή φήμη της εταιρίας. Πιο αναλυτικά:

- A) Η αύξηση της πίστης των πελατών, σημαίνει ότι όλο και περισσότεροι πελάτες θα ξαναγοράσουν το προϊόν.
- B) Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο ανεκτικοί στη αύξηση των τιμών των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Γ) Οι ικανοποιημένοι πελάτες μειώνουν τα μελλοντικά κόστη συναλλαγών της εταιρίας. Αν μία εταιρία έχει επιτύχει την ικανοποίηση των ήδη πελατών της, δεν χρειάζεται να ξοδέψει πολλά για την προσέλκυση νέων πελατών. Επιπλέον οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανόν όχι μόνο να συνεχίσουν αγοράζοντας τα ίδια προϊόντα της εταιρίας για μακρύ χρονικό διάστημα, αλλά να επεκταθούν και στην αγορά και των υπολοίπων προϊόντων της, λόγω της εμπιστοσύνης που έχουν αποκτήσει απέναντι της.
- Δ) Μειώνει τα κόστη αποτυχίας: αν μία επιχείρηση έχει ικανοποιημένους πελάτες θα απασχολεί όλο και λιγότερους πόρους για την διαχείριση των παραπόνων και την επισκευή των ελαττωματικών προϊόντων.
- Ε) Η θετική φήμη των προϊόντων από τους πελάτες, ενισχύει την καλή φήμη της εταιρίας και βοηθάει την προώθηση των καινούργιων της προϊόντων στη αγορά, ενώ αποτελεί κίνητρο για μακροχρόνια συνεργασία και διατήρηση των καλών της σχέσεων με τους προμηθευτές, πελάτες και διανομείς.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες γίνονται όλο και πιο πιστοί με τη πάροδο του χρόνου. Πολλές εταιρίες έχουν δείξει ότι οι πιο πιστοί πελάτες τους όχι μόνο φέρνουν το μεγαλύτερο κέρδος στην επιχείρηση αλλά καλύπτουν και το κόστος που μπορεί να έχουν από τους λιγότερο πιστούς πελάτες.

β. Σχέσεις Πίστης εσωτερικών πελατών και Κέρδους της εταιρίας

Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγει και η αλυσίδα εξυπηρέτησης – κέρδους (*service profit chain*¹¹), η οποία καθορίζει την σχέση μεταξύ κέρδους και ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης (των εργαζόμενων της επιχείρησης). Μέσω της αλυσίδας αυτής, που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 1.2., αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ κέρδους, πίστης πελατών, ικανοποίηση εργαζομένων, πίστης και παραγωγικότητας εργαζομένων και ικανοποίησης πελατών.

Πίνακας 1.2: Η αλυσίδα Εξυπηρέτησης – Κέρδους (*service-profit Chain*)

Οι συνδέσεις στην πιο πάνω αλυσίδα εξελίσσονται ως εξής: Τα κέρδη και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης έρχονται από την πίστη των πελατών της. Η Πίστη όμως είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, η οποία με την σειρά της είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης εσωτερικών πελατών μίας επιχείρησης. Επομένως για να επιτύχει μία επιχείρηση μακροχρόνια κέρδη, θα πρέπει να επιδιώκει όχι μόνο την ικανοποίηση των εξωτερικών της πελατών, αλλά και των εσωτερικών της (των εργαζομένων της).

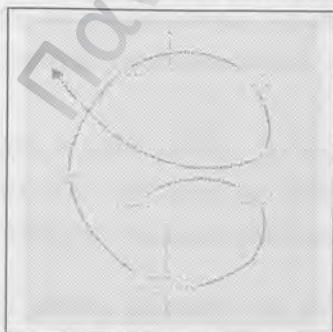
1.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία φιλοσοφία διοίκησης βάση της οποίας ο κάθε οργανισμός προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των

προϊόντων / υπηρεσιών του και να αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών του. Η φιλοσοφία αυτή είναι ολιστική και αναφέρεται σε διαδικασίες. Επικεντρώνεται στην έννοια της ικανοποίησης όλων των πελατών, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών. Είναι επομένως μία συλλογική φιλοσοφία που αναγνωρίζει ότι οι ανάγκες των πελατών και οι στόχοι της επιχείρησης είναι αδιάσπαστοι. Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τα συστήματα λειτουργίας της και τις διαδικασίες της, να έχει μηδενικά λάθη και να ευθυγραμμίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς της διοίκησης με τις ανάγκες των πελατών.

Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι να εμψυχήσει μια κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση, που θα διασφαλίζει ότι η ικανοποίηση των πελατών αυξάνεται. Αυτό το πετυχαίνει μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος εργαλειών, τεχνικών και εκπαίδευσης που περιλαμβάνουν συνεχείς βελτιώσεις στις οργανωσιακές διαδικασίες, με στόχο την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο **Juran** όρισε την ποιότητα ως¹²: α) απόδοση του προϊόντος που έχει σαν σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και β) ελευθερία των προϊόντων από τα ελαττωματικά αποφεύγοντας έτσι την δυσαρέσκεια (μη ικανοποίηση) των πελατών. Από το βιβλίο του "Juran Planning for Quality", γίνεται γνωστή η φιλοσοφία του "Fitness for use". Ο ορισμός αυτός φανερώνει ότι η διαδικασία επικοινωνίας με το πελάτη, εσωτερικό και εξωτερικό, είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό, ανάπτυξη, βελτίωση ποιότητας των προϊόντων. Το ελικοειδές του παρακάτω σχήματος φανερώνει τη φιλοσοφία της "συνεχούς βελτίωσης".



Πίνακας 1.3.: Ελικοειδές του Juran

Το ελικοειδές φανερώνει μια τυπική συνέχεια από δραστηριότητες που ακολουθεί ένας οργανισμός για να βγει ένα προϊόν. Το κάθε τμήμα του Οργανισμού δημιουργεί ένα τμήμα προϊόντος και να το μεταφέρει στο επόμενο τμήμα του Οργανισμού ή στο πελάτη

Και κάθε φορά είναι οι πελάτες εκείνοι που θα καθορίσουν τις λειτουργίες ή το προϊόν. Άρα η ικανοποίηση τους είναι μείζον θέμα για την πρόοδο της ποιότητας.

Άλλα γνωστά μοντέλα της Διοίκησης Ολική Ποιότητας για την ικανοποίηση των πελατών αποτελούν:

1. Το βραβείο Malcolm Baldridge
2. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)
3. Το βραβείο Deming
4. Η εφαρμογή του Quality Function Deployment

Πέρα όμως από τα παραπάνω μοντέλα και τα βραβεία ικανοποίησης πελατών υπάρχουν και άλλα μοντέλα, όπως το μοντέλο Oliver, Kahn και τα εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης όπως και οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησης πελατών (ACSI, ECSI).

Οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησης που στόχο έχουν να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών σε εθνικό επίπεδο, εγκαθιστώντας ένα εθνικό δείκτη, τέτοιο ώστε να μπορεί να συγκριθεί με τους αντίστοιχους δείκτες των άλλων χωρών.

Ο πρώτος που εφάρμοσε ένα τέτοιο δείκτη ήταν ο Fornell, το National Customer Satisfaction Barometer στη Σουηδία, για να ακολουθήσει ο Αμερικάνικος δείκτης ικανοποίησης (American Customer Satisfaction Index) από τον ίδιο, και ο νεοσύστατος Ευρωπαϊκός Δείκτης ικανοποίησης πελατών (European Customer Satisfaction Index).

Στην επόμενη ενότητα, θα αναφερθούν τα πιο γνωστά μοντέλα ικανοποίησης Πελατών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα υπόβαθρο για την ανάπτυξη και επεξήγηση του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών.

Οι μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών υπό την σκοπιά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι:

1.3 .1. Το Βραβείο DEMING¹³

Το βραβείο Deming θεσμοθετήθηκε από το 1951 από την ένωση Ιαπώνων επιστημόνων προς τιμή του μεγάλου δάσκαλου για την ποιότητα. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν την προηγούμενη χρονιά, τη σημαντικότερη βελτίωση και πρόοδο στο χώρο της ποιότητας. Οι ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τη δεύτερη κατηγορία ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας για τα προγράμματα των νικητών. Τα υπόλοιπα αφορούν στην ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της επιχείρησης, και το ρόλο της ανώτατης διοίκησης

Το βραβείο Deming έχει μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνία. Η κάθε εταιρία που παίρνει μέρος για το βραβείο, λαμβάνει συστάσεις και αξιολογήσεις από τους κριτές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω βελτίωση της κάθε επιχείρησης για την ικανοποίηση των πελατών της.

1.3.2. Το Βραβείο Malcolm Baldridge¹⁴

Το βραβείο Malcolm Baldridge θεσμοθετήθηκε από το Αμερικάνικο Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Το όνομα¹⁵ του βραβείου δόθηκε προς τιμή του Βιομηχάνου και Υποέργου Εμπορίου της κυβέρνησης Ρέιγκαν, Μ. Badridge. Το ετήσιο βραβείο δίδεται σε αμερικάνικες εταιρίες που έχουν άριστη ανάπτυξη και διαχείριση ποιότητας. Αναγνωρίζει και ενθαρρύνει δέσμευση στα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επτά κατηγορίες περιλαμβάνονται:

Πίνακας 1.4: Κατηγορίες κριτηρίων του βραβείου Malcolm Baldridge

ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
30%	Ικανοποίηση πελατών
15%	Χρησιμοποίηση ανθρωπίνων πόρων
15%	Διασφάλιση ποιότητας
15%	Ποιοτικά αποτελέσματα
10%	Ηγεσία
9%	Στρατηγικά ποιοτικά αποτελέσματα
6%	Πληροφόρηση και ανάλυση

Από το πίνακα 1.4. παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση πελατών έχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής για το βραβείο. Αυτή η κατηγορία χωρίζεται σε 8 υποκατηγορίες:

1. Προσδιορισμός απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών – 50 βαθμοί

- ◆ Διαδικασίες για την αναγνώριση των πελατών της επιχείρησης, καθώς και των ανταγωνιστών της, των απαιτήσεων και προσδοκιών τους μέσω συνεντεύξεων και άλλων μορφών έρευνας.
- ◆ Διαδικασίες για την αναγνώριση των χαρακτηριστικών ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών
- ◆ Διασταύρωση με άλλα στοιχεία όπως παράπονα, ζημιές και κέρδη από πελάτες, από τα οποία προκύπτουν περισσότερες πληροφορίες για τις απαιτήσεις των πελατών
- ◆ Αποτίμηση και βελτίωση των διαδικασιών για τον καθορισμό των απαιτήσεων του πελάτη, (π.χ. έρευνες, αναλύσεις, κ.α.

2. Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες – 30 βαθμοί

- ◆ Διαδικασίες που επιβεβαιώνουν ότι οι απαιτήσεις των πελατών γίνονται κατανοητές και απαντούνται σε ολόκληρο το οργανισμό.
- ◆ Διαδικασίες για την αποτίμηση και βελτίωση της ικανοποίησης πελατών

3. Πρότυπα Ικανοποίησης πελατών – 20 βαθμοί

- ◆ Επιλογή ενός καλά καθορισμένου πρότυπου ικανοποίησης πελατών, που προκύπτει μέσα από τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών.
- ◆ Συμμετοχή εργαζομένων στην ανάπτυξη, αποτίμηση και βελτίωση των προτύπων

4. Αφοσίωση/ Δέσμευση στους πελάτες – 20 βαθμοί

- ◆ Εγγυήσεις προϊόντων και εξυπηρέτησης
- ◆ Άλλου τύπου εγγυήσεις που δίδει η εταιρία για να αυξήσει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία της απέναντι στους πελάτες της

5. Διαχείριση παραπόνων για βελτίωση της ποιότητας.

- ♦ Διαδικασίες που αναλύουν τα παράπονα πελατών και καθορίζουν τους λόγους για τους οποίους υπάρχουν. Οι πληροφορίες αυτές αξιολογούνται για βελτιώσεις στις διαδικασίες και στα πρότυπα

6. Καθορισμός ικανοποίησης του πελάτη

- ♦ Πως οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για βελτίωση της ποιότητας
- ♦ Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση και τη βελτίωση των μεθόδων που εφαρμόζονται για τον καθορισμό της ικανοποίησης των πελατών.

7. Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών

- ♦ Δείκτες ικανοποίησης Πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- ♦ Αξιοποίηση άλλων δεικτών ικανοποίησης πελατών όπως: παράπονα, επιστροφές, εγγυήσεις, αντικαταστάσεις προϊόντων, κ.ά.

8. Σύγκριση ικανοποίησης πελατών

- ♦ Σύγκριση των αποτελεσμάτων ικανοποίησης πελατών με άλλες βιομηχανίες ή ανταγωνιστές από όλο τον κόσμο
- ♦ Έρευνες, βραβεία, αναγνώρισεις, και βαθμολόγηση από ανεξάρτητους οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων και των πελατών).

Οι νικητές του βραβείου, θεωρείται ότι θα χρησιμοποιήσουν την έρευνα ικανοποίησης πελατών προκειμένου να:

- ⌘ Αποκτήσουν γνώση των απαιτήσεων και προσδοκιών του πελάτη
- ⌘ Αναπτύξουν πρότυπα ικανοποίησης
- ⌘ Μετρήσουν την ικανοποίηση
- ⌘ Συγκριθούν με τους ανταγωνιστές τους.

1.3.3. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το 1992 θεσμοθετήθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας¹⁶ από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EOQ). Το βραβείο σχεδιάστηκε για να τονίσει τη σημασία της ποιότητας μέσα στην Ευρωπαϊκή κοινότητα, για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του μεριδίου αγοράς τους. Οι συμμετέχοντες στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας πρέπει να αποδείξουν ότι έχουν συνεισφέρει σημαντικά τόσο για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους όσο και των εργαζομένων τους.

Τα κριτήρια αποτίμησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι: η ηγεσία, η στρατηγική ποιότητας, η βελτίωση σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού, η ικανοποίηση των υπαλλήλων και η ικανοποίηση των πελατών της. Η αξιολόγηση είναι ίδια με το βραβείο Deming και το Malcolm Baldrige National Quality Award.

Πίνακας 1.5 :Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.



1.3.4. Ανάπτυξη της Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment)

Η μέθοδος της «Λειτουργίας Ποιότητας» QFD¹⁷ αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία το 1972 από την Mitsubishi και βελτιώθηκε από την Toyota. Σήμερα χρησιμοποιείται από μεγάλες εταιρίες στις Η.Π.Α και στην Ευρώπη.

Το QFD είναι ένα εργαλείο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στο σαφή προσδιορισμό των αναγκών των πελατών τους σε σχέση με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Το εργαλείο αυτό εφαρμόζεται στο ASI (American Standards Institute) που χρησιμοποιεί ένα σύστημα μετατροπής των απαιτήσεων του πελάτη σε κατάλληλες προδιαγραφές για κάθε στάδιο παραγωγής και εξυπηρέτησης (από το στάδιο της έρευνας μέχρι του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, της διανομής, των πωλήσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών).

Σύμφωνα με το QFD οι απαιτήσεις του πελάτη λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και παρουσιάζονται σαν μία σειρά από διαδοχικά διαγράμματα από τη σύλληψη μέχρι τις λεπτομέρειες της κατασκευής. Ένα διάγραμμα QFD μοιάζει σαν ένα σπίτι με σκεπή και γιαυτό ονομάζεται "σπίτι της ποιότητας". Αποτελεί μία συστηματική μέθοδο ανάπτυξης προϊόντος που εστιάζεται στις ανάγκες του πελάτη. Το χτίσιμο του Σπιτιού της Ποιότητας στηρίζεται σε έξι βήματα¹⁸:

Βήμα 1: Αναγνώριση των απαιτήσεων του πελάτη.

Στη πρώτη φάση, γίνεται ένας αναλυτικός κατάλογος που περιλαμβάνει ακόμη και εκείνες τις απαιτήσεις των πελατών που θεωρούνται κοινά αποδεκτές. Ο κατάλογος αυτός περιλαμβάνει ακόμα και τα χαρακτηριστικά που δεν είναι αποδεκτά, καθώς και αυτά που θεωρούνται ότι είναι κρίσιμα για την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης, περιλαμβάνει τις πρωταρχικές απαιτήσεις και τις πιθανές δευτερεύουσες ή ακόμα και τριτεύουσες απαιτήσεις.

Η "φωνή του πελάτη" αποτελεί το σημαντικότερο υλικό για να χτιστεί το σπίτι της ποιότητας. Μπορεί να αποκτηθεί με ερωτηματολόγια και δοκιμές σε πελάτες, ερωτηματολόγια και δοκιμές σε εκθέσεις, εργασία με σημαντικούς επιλεγμένους πελάτες, ανάλυση ανταγωνιστών και με ομάδες εστίασης.

Υπάρχουν και άλλα κομμάτια πληροφόρησης από τους πελάτες που βοηθούν την εταιρία να αντιληφθεί τις απαιτήσεις τους. Ο βαθμός σημαντικότητας είναι μία μέτρηση για τη σημασία που δίνουν οι πελάτες στις απαιτήσεις τους. Επιτρέπει στην εταιρία να δει πως οι πελάτες βαθμολογούν ένα προϊόν ή

υπηρεσία με αριθμητική κλίμακα (1 έως 5) και να συγκρίνει τα αποτελέσματα με την βαθμολογία που έδωσαν σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Κάθε παράπονο που έχει εκφράσει ο κάθε πελάτης μπορεί να αποτελεί δείκτη μη ικανοποίησης.

Βήμα 2: Καθορισμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος που είναι απαραίτητα για να εκπληρωθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Οι απαιτήσεις των πελατών για το προϊόν είναι τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού στη γλώσσα των μηχανικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να είναι μετρήσιμα, και να αποτελούν εργαλείο για το "πως" μια εταιρία θα ανταποκριθεί στο "τι" θέλουν οι πελάτες της.

Το πρώτο βήμα για να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι να μετατραπεί η "φωνή του πελάτη" σε τεχνικά χαρακτηριστικά. Ο σκοπός του QFD σε αυτό το σημείο δεν είναι να προβάλλει μία μόνο λύση για το πρόβλημα, αλλά μια σειρά από λύσεις που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη.

Βήμα 3: Ανάπτυξη ενός πλέγματος - σχέσεων μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Ο σκοπός του πλέγματος – σχέσεων, είναι να φανερώσει αν τα τελικά χαρακτηριστικά προϊόντος συναντούν τις απαιτήσεις των πελατών. Η αξιολόγηση αυτή βασίζεται σε απαντήσεις πελατών ή εμπειρίες ειδικών.

Η έλλειψη σχέσεως μεταξύ των τεχνικών χαρακτηριστικών των προϊόντων και των απαιτήσεων του πελάτη δείχνει ότι δεν "ακούγονται" οι απαιτήσεις του πελάτη, ή ότι το τελικό προϊόν έχει πρόβλημα να τις ικανοποιήσει. Με τον ίδιο τρόπο, αν τα τεχνικά χαρακτηριστικά δεν έχουν επίδραση στις απαιτήσεις του πελάτη, μπορεί να σημαίνει ότι οι κατασκευαστές έχουν αγνοήσει μία ανάγκη των πελατών τους.

Βήμα 4 & Βήμα 5: Αποτίμηση της αγοράς από τους πελάτες και αποτίμηση των τεχνικών χαρακτηριστικών των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Σε αυτό το βήμα αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της αξιολόγησης των πελατών όχι μόνο για τα προϊόντα της εταιρίας αλλά και για τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η αξιολόγηση των ανταγωνιστών υποδεικνύει τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα που έχουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα, και αυτό αποτελεί ευκαιρία για βελτίωση για την εταιρία. Επίσης δίδεται προτεραιότητα σε ορισμένα χαρακτηριστικά προϊόντος για βελτίωση. Βάζει δηλαδή τις δραστηριότητες σχεδίασης σε σειρά προτεραιότητας ανάλογα με τη σημασία που αποδίδει ο πελάτης.

Βήμα 6: Επιλογή των τεχνικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να αναπτυχθούν περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Τα χαρακτηριστικά εκείνα που έχουν δυνατή σχέση με τις απαιτήσεις του πελάτη αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία κι πρέπει να αναπτυχθούν.

Το Quality Function Deployment αποτελεί σημαντικό εργαλείο για να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις τις ανάγκες των πελατών τους και να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους (εσωτερικών και εξωτερικών). Όπως αναφέρει και ο Day R. ¹⁹⁴ *Ανεξάρτητα από το πόσο αποτελεσματικά ικανοποιούν οι οργανισμοί τις απαιτήσεις των πελατών τους, θα πρέπει να μένουν πάντα σε εγρήγορση για τις συνεχόμενες αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών τους. Αν μία επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές, το πέρασμα του χρόνου θα αποδυναμώσει το πλεονέκτημα τους.*

1.3.5. Άλλα Μοντέλα Ικανοποίησης Πελατών

Τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών έχουν γίνει ένα απαραίτητο εργαλείο καθημερινής χρησιμοποίησης από τους μάνατζερ, για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, και βοηθούν τις επιχειρήσεις: α) να ικανοποιούν τις τρέχουσες ανάγκες των πελατών τους, β) να εστιάζονται καλύτερα στις βελτιώσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών, γ) να χρησιμοποιούνται ως εργαλεία benchmarking, δ) να ενθαρρύνουν τα παράπονα των πελατών τους, και ε) να χρησιμοποιούνται ως μέσο επίτευξης μακροχρόνιων κερδών της επιχείρησης.

1.3.5.1. Μοντέλο KANO

Ο Nariaki Kano ανέπτυξε ένα μοντέλο ικανοποίησης πελατών στο οποίο οι διαστάσεις ποιότητας του προϊόντος που προσφέρει ένας οργανισμός μπορεί να ανήκουν σε μία από τις 3 παρακάτω κατηγορίες χαρακτηριστικών²⁰ του προϊόντος: *Βασικά χαρακτηριστικά* προϊόντος, *Αναμενόμενα χαρακτηριστικά* και στα *Ελκυστικά χαρακτηριστικά*.

Βασικά χαρακτηριστικά: Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τόσο δεδομένα για τον πελάτη που η υψηλή απόδοση του προϊόντος στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν συνεπάγεται υψηλή ικανοποίηση, ενώ αντίθετα η μη υψηλή απόδοση του, δημιουργεί μεγάλη δυσαρέσκεια.

Αναμενόμενα χαρακτηριστικά: καλύπτουν βασικές ανάγκες των πελατών. Επειδή όμως οι πελάτες είναι ήδη ενήμεροι για αυτά μένουν μη ικανοποιημένοι όταν δεν τα συναντούν στα προϊόντα.

Ελκυστικά χαρακτηριστικά: Είναι οι "εκπλήξεις" στον πελάτη, που καμιά φορά δεν μπορεί να φανταστεί ότι υπάρχουν. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας κάνει πλέον πιθανό την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών που ούτε και οι ίδιοι μπορεί να τις γνωρίζουν. Η υψηλή απόδοση στα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να δημιουργήσει υψηλή ικανοποίηση, ενώ μία χαμηλή απόδοση μπορεί να μη δημιουργήσει δυσαρέσκεια.

Το μοντέλο Kano είναι δυναμικό, και επηρεάζεται από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς. Έτσι ένα δελεαστικό χαρακτηριστικό με τη πάροδο του χρόνου, μπορεί να γίνει αναμενόμενο ή και βασικό.

Για κάθε ένα από τα βασικά επίπεδα ποιότητας χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία και τεχνικές ανάλυσης. Οι απαιτήσεις των πελατών καθορίζονται μέσα από συνεντεύξεις με τους πελάτες, έρευνες μέτρησης για την ικανοποίηση πελατών, ανάδραση πληροφοριών από τους πελάτες τους που έχουν, συνεντεύξεις με τους μεγάλους πελάτες, και συνεχείς βελτιώσεις, των διαδικασιών που βοηθούν στο να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των πελατών.

1.3.5.2. Μοντέλο OLIVER

Σύμφωνα με τον Oliver²¹ η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να οριστεί ως η μετά-αγοραστική εμπειρία του καταναλωτή για το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, δεδομένης της προαγοραστικής του προσδοκίας για το συγκεκριμένο προϊόν. Επομένως στο μοντέλο Oliver κυρίαρχο ρόλο για την αξιολόγηση του προϊόντος από τον πελάτη έχουν οι προσδοκίες που έχει για το προϊόν: Το αποτέλεσμα (η απόδοση του προϊόντος για το συγκεκριμένο πελάτη) είναι φτωχότερο από αυτό που περίμενε τότε το προϊόν αποτελεί αρνητική διάψευση) για αυτόν (negative disconfirmation και η ικανοποίηση του μειώνεται, ενώ αν το αποτέλεσμα είναι υψηλότερο από αυτό που προσδοκούσε τότε το προϊόν αποτελεί θετική διάψευση (positive disconfirmation) και η ικανοποίηση του αυξάνεται. Ο Howard και Sheth αναγνωρίζουν την ικανοποίηση ως :

$$A_{t+2} = f(S_{t+1} - A_t) + A_t$$

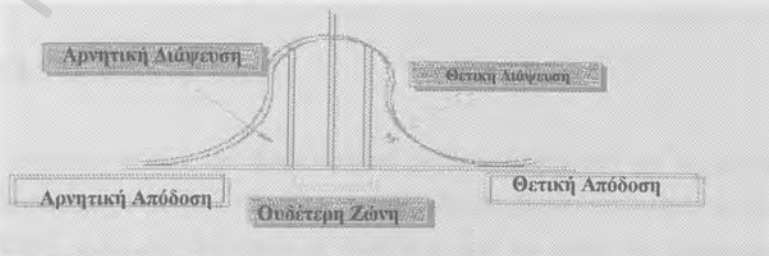
Όπου:

A_t = Προαγοραστική διάθεση

S_{t+1} = Άμεση μεταγοραστική ικανοποίηση

A_{t+2} = Μεταγοραστική διάθεση

Η διαφορά μεταξύ $S_{t+1} - A_t$ είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ προσδοκώμενης ικανοποίησης (A_t) και αντιλαμβανόμενης ικανοποίησης (S_{t+1}). Άρα η ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια συνάρτηση του επιπέδου προσδοκιών και των αντιλήψεων της διάψευσης. Κατά την σύγκριση αυτή σημαντικό ρόλο παίζει και η «ζώνη αδιαφορίας» (ή ουδέτερης Ζώνης). Η «ζώνη αδιαφορίας» καθορίζει το διάστημα της απόδοσης του προϊόντος που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη.



Πίνακας 1.6: Η ζώνη αδιαφορίας στις προσδοκίες του πελάτη

Σε περίπτωση που η απόδοση του προϊόντος για τον πελάτη δεν ανήκει σε αυτή τη ζώνη αδιαφορίας, η διάψευση των προσδοκιών του μπορεί να είναι είτε θετική, είτε αρνητική. Όταν η απόδοση του προϊόντος μετακινείται προς τα δεξιά τόσο πιο θετική είναι η διάψευση των προσδοκιών, ενώ όσο μετακινείται προς τα αριστερά, τόσο πιο αρνητική είναι η διάψευση.

Τα τελευταία χρόνια μεταξύ των ερευνητών για τη μέτρηση ικανοποίησης δημιουργήθηκε σύγχυση όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του μοντέλου διάψευσης. Ενώ μερικοί ερευνητές βλέπουν την ποιότητα σαν ένα όρο για την ικανοποίηση, κάποιοι άλλοι βλέπουν την ικανοποίηση σαν ένα χαρακτηριστικό για την ποιότητα. Ένας δεύτερος προβληματισμός είναι κατά πόσο οι προσδοκίες αποτελούν αξιόπιστη βάση για το μοντέλο Oliver.

Για να λυθούν τα παραπάνω προβλήματα, θα πρέπει να υπάρχει μια καθαρή εικόνα για το τι σημαίνουν αντιλαμβανόμενη ποιότητα, ικανοποίηση και προσδοκίες²². Έτσι

- > **Ικανοποίηση** σημαίνει αποτίμηση της εμπειρίας του πελάτη, μετά την κατανάλωση του προϊόντος σε σχέση με την προαγοραστική του προσδοκία. Είναι αυτή η εμπειρία που επιδρά στη πίστη και στη διατήρηση του πελάτη.
- > **Αντιλαμβανόμενη ποιότητα** είναι η αντίληψη του πελάτη για την απόδοση του προϊόντος. Επειδή οι πρόσφατες πληροφορίες απόδοσης επηρεάζουν τη ικανοποίηση, η απόδοση της ποιότητας (performance quality) ή η αξία (value) πρέπει να αποτελούν χαρακτηριστικό ή «οδηγό» (driver) της ικανοποίησης. Και τέλος οι
- > **Προσδοκίες** είναι τι περιμένει ο καταναλωτής.

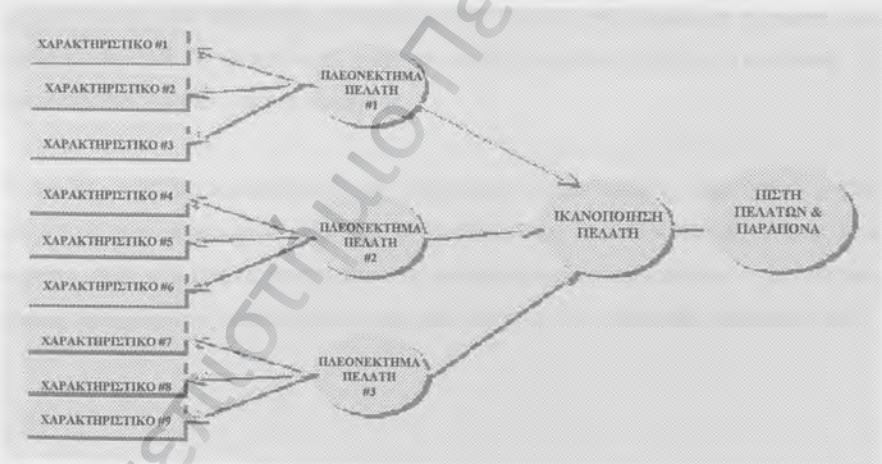
1.3.5.3. Μοντέλο FORNELL

Τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί μεγάλο ενδιαφέρον για τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρήσεων αλλά και σε εθνικό επίπεδο ώστε να προαχθεί η ποιότητα, και να κάνει τη βιομηχανία πιο ανταγωνιστική και εστιασμένη στις ανάγκες της αγοράς.

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία των Εθνικών Δεικτών έγινε το 1985 όπου ο Fornell χρησιμοποίησε ένα βαρόμετρο ικανοποίησης πελατών: το Customer Satisfaction Barometer το οποίο πρωτοεφαρμόστηκε στην Σουηδία. Τα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία αυτού του δείκτη παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα²³:

Το μοντέλο συνδέει τις εισροές με την ικανοποίηση και την ικανοποίηση με τις βασικές συνέπειες (όπως πίστη και παράπονα). Από τη μεριά των εισροών η απόδοση χωρίζεται σε διάφορους οδηγούς (drivers) για την ικανοποίηση. Ένα πρώτο βήμα για να αναπτυχθεί ένα σύστημα ικανοποίησης πελατών είναι η χρησιμοποίηση ποιοτικών μεθόδων έρευνας, όπως συνεντεύξεις, focus group.

Διάγραμμα 1.7 Το μοντέλο του Fornell



Το προηγούμενο παράδειγμα έχει τέσσερα σημεία: Στα αριστερά υπάρχουν συγκεντρωμένα τα **χαρακτηριστικά (attributes)** με τα οποία οι πελάτες αξιολογούν την απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, χρησιμοποιώντας έρευνες ικανοποίησης. Αυτή η βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών χρησιμοποιείται για να μετρήσει τα **πλεονεκτήματα των πελατών (customer benefits)**. Τα πλεονεκτήματα επιδρούν με τη σειρά τους στην ολική **ικανοποίηση (overall satisfaction)**, που έχει σαν αποτέλεσμα την **πίστη των πελατών ή τα παράπονα τους (loyalty or complaints)**.

1.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί το σημαντικότερο κρίκο σύνδεσης της παραγωγής με το κέρδος. Η ικανοποίηση είναι ο φακός μέσω του οποίου οι καταναλωτές αποτιμούν την απόδοση του προϊόντος, και αποκτούν είτε θετική είτε αρνητική στάση απέναντι σ' αυτό. Για να προβλεφτεί η αφοσίωση (πίστη) ενός πελάτη στην εταιρία η ικανοποίηση θεωρείται ως η εμπειρία που έχει ο πελάτης από την κατανάλωση του προϊόντος, που μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική.

Ένα καλά αναπτυγμένο μοντέλο ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να συνδέει την ικανοποίηση με τις εισροές του οργανισμού και να θέτει προτεραιότητες βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται με συνεχείς έρευνες, μετρήσεις ικανοποίησης και αναλύσεις στοιχείων. Θα πρέπει να διαχέεται η φωνή του πελάτη σε όλο το οργανισμό, γιατί οι ικανοποιημένοι πελάτες εγγυώνται το (κερδοφόρο) μέλλον της επιχείρησης.

Η γνώση της σπουδαιότητας της μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη έχει οδηγήσει στη δημιουργία μοντέλων, βραβείων και δεικτών ικανοποίησης του πελάτη, ούτως ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εστιαστούν περισσότερο στους πελάτες τους και να ικανοποιήσουν πλήρως τις τρέχουσες ανάγκες τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ Δερβιτσιώτης Κ.Ν. "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Αθήνα 1993, σελ. 144-148
- ² TQM International "Customer Service Excellence", 1996, p.1
- ³ Ann Arbor " Measuring and managing Customer Satisfaction: Going for gold", 1996, p.156-159
- ⁴ Dukta Alan, "AMA Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research Planning & Implementation", American Marketing Association, NTC Publishing Group, p. 25-36
- ⁵ Dukta Alan, "AMA Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research Planning & Implementation", American Marketing Association, NTC Publishing Group, p. 26
- ⁶ Dukta Alan, "AMA Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research Planning & Implementation", American Marketing Association, NTC Publishing Group, p. 9
- ⁷ Bergman B. Klefsjo B. "QUALITY from Customer needs to Customer Satisfaction" McGraw-Hill Company, Sweden, 1994,p.286-287
- ⁸ Senge P."The fifth Discipline", 1994,p.81
- ⁹Ann Arbor "Measuring and managing Customer Satisfaction: Going for gold", p. 42
- ¹⁰ Anderson E. Fornell C. Lehmann D, "Customer satisfaction, Market Share,and Profitability: Findings From Sweden", Journal of Marketing, July 1994, p.55-56
- ¹¹ Heskett J. O Jones Thomas, Ioveman G.,Sasser E., Schlesinger L., "Putting the service Profit Chain to Work", Harvard Business Review, march-April 1994,p.164-169
- ¹² Juran J.M. "Juran On Planning for Quality", The Free Press, 1988, p.5-6

- ¹³ Bergman B. Klefsjo B. "QUALITY from Customer needs to Customer Satisfaction" McGraw-Hill Company, Sweden, 1994,p.371-373
- ¹⁴ Duka Alan, "AMA Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research Planning & Implementation", American Marketing Association, NTC Publishing Group, p. 213-217
- ¹⁵ Τσιόπρα Γ. "Βελτίωση ποιότητας", Εκδ. Ε. Μπένου, 1995, σελ.41
- ¹⁶ Bergman B. Klefsjo B. "QUALITY from Customer needs to Customer Satisfaction" McGraw-Hill Company, Sweden, 1994,p.385
- ¹⁷ Evans J., Lindsay W. "The Management and Control Of Quality", South West College Publishing, Fourth edition, p.405
- ¹⁸ Day R. "Quality Function Deployment: Linking a Company with its Customer", ASQC, America, 1993,p. 156-173
- ¹⁹ ό.π., σελ. 1
- ²⁰ Bergman B. Klefsjo B. "QUALITY from Customer needs to Customer Satisfaction" McGraw-Hill Company, Sweden, 1994,p. 282-3
- ²¹ Oliver R. "A Cognitive model Of The Antecedents and Consequences of satisfaction Decisions", Journal of Marketing Research, November 1980, p. 460-462
- ²² Ann Arbor "Measuring and managing Customer Satisfaction: Going for gold", 1996, p.107
- ²³ ό.π. p. 114-115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών και τα συστήματα μέτρησης τους, αποτιμούν την ικανοποίηση για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες τυπικά Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκαν τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης σε μικρό-επίπεδο και οι λόγοι χρησιμοποίησης τους για την βελτίωση των επιχειρήσεων. Με την παγκοσμιοποίηση όμως της αγοράς η σημασία της ικανοποίησης των πελατών έχει πλέον όχι μόνο εθνική αλλά και παγκόσμια σημασία. Η ανάγκη για εθνικό δείκτη ικανοποίησης προήλθε από τον Fornell και πρωτοεφαρμόστηκε στην Σουηδία. Πιο πριν η Γερμανία είχε ήδη εφαρμόσει και συνεχίζει να εφαρμόζει ένα διαφορετικό μοντέλο ικανοποίησης, ενώ η Αμερική, ακολουθώντας το επιτυχημένο παράδειγμα της Σουηδίας, βελτίωσε το μοντέλο του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης Πελατών και το εφάρμοσε με ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών είναι ένας νέος δείκτης που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε 11 Ευρωπαϊκές χώρες.

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η ανάπτυξη των εθνικών δεικτών ικανοποίησης με έμφαση στον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη της φύσης του ανταγωνισμού στις επιχειρήσεις της Ευρώπης .

2.1. Η ΓΕΝΝΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΘΝΙΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Όλα τα κράτη για να βελτιώσουν και να διατηρήσουν την ευημερία των πολιτών τους στηρίζονται τόσο στο εθνικό όσο και στο διεθνές εμπόριο. Τα τελευταία όμως χρόνια, αυτό καθίσταται ολοένα και πιο δύσκολο, καθώς από τη μία πλευρά οι μικρές χώρες - χωρίς την πληθώρα των φυσικών πόρων - είναι δύσκολο να αναπτύξουν εμπορικές δραστηριότητες διεθνώς, ενώ οι αναπτυγμένες χώρες, έχουν πολύ υψηλά εργατικά κόστη που τις κάνει μη ανταγωνιστικές. Πολλοί αναλυτές συμφωνούν ότι τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας είναι απαραίτητα για μία βιομηχανία (αλλά και για το έθνος γενικά), πολλά όμως κράτη δεν περιμένουν πλέον σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα τους. Αντίθετα έχουν καταλάβει ότι πρέπει να εστιαστούν στην ποιοτική παραγωγή, γιατί όταν η ποιότητα αναγνωρίζεται από τον πελάτη, αντανακλάται στην ικανοποίηση του και παραμένει πελάτης σε αυτό το προϊόν για μακρύ χρονικό διάστημα. Ο παράγοντας επομένως της «πίστης» είναι εκείνος που αποφέρει μακροχρόνια κέρδη στην επιχείρηση και αποτελεί πρωτεύοντα στόχο της.

Αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος που γεννήθηκε η ιδέα για τη δημιουργία ενός εθνικού δείκτη ικανοποίησης πελατών, ο οποίος όχι μόνο αποτελεί ένα συμπλήρωμα των δεικτών παραγωγικότητας σε μακρο-επίπεδο αλλά και ένα συμπλήρωμα των παραδοσιακών μετρήσεων της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων σε μικρο-επίπεδο. Έχει υπολογιστεί ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δίνουν *υψηλό δείκτη ικανοποίησης πελατών* είναι λιγότερο τρωτά, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επαναγοράς τους από τους πελάτες, και επομένως υψηλότερο περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα εφαρμογής των δεικτών ικανοποίησης πελατών εντοπίζονται ¹ σε τέσσερα επίπεδα:

- Σε *περιφερειακό επίπεδο*: παρακολουθούν και σχεδιάζουν εργαλεία πολιτικής που εστιάζονται στην ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής βιομηχανίας σε σχέση με τα άλλα οικονομικά κέντρα όπως αυτά της Αμερικής, Ασίας κ.τ.λ.

- Σε εθνικό επίπεδο: διατυπώνουν οικονομική πολιτική, αναλύουν την ανταγωνιστικότητα σε εθνικό επίπεδο, κάνουν ποιοτική ανάλυση και άλλες ρυθμίσεις (ΑΕΠ κ.ά.)
- Σε βιομηχανικό και οικονομικό – επιχειρησιακό επίπεδο: Αποτελούν εργαλεία που μετρούν το κέρδος μιας επιχείρησης (benchmarking, ανάλυση αξίας, πίστη πελατών κ.α.)
- Σε επίπεδο καταναλωτή: βοηθούν στην ευημερία της κοινωνίας, με τη βελτίωση των συνθηκών της ποιότητας ζωής.

Συνολικότερα ο όρος *Εθνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών* προσδιορίζεται ως ακολούθως² :

“Ο Εθνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών είναι ένα σύστημα που σκοπό έχει τη δημιουργία προτύπου, για τη μέτρηση και ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των προτιμήσεων, της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, και της συμπεριφοράς των καταναλωτών από την μία πλευρά, και της απόδοσης της εταιρίας από την άλλη.”

Ένας εθνικός δείκτης ικανοποίησης πελατών μπορεί να περιγραφεί με βάση έξι δομικά χαρακτηριστικά (Bruhn and Mumtam, 1998)³ :

1. Αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, αλλά και ένα Βασικό συντελεστή για την επιτυχία,
2. Των εταιριών και των ινστιτούτων,
3. Περιλαμβάνοντας πολλές βιομηχανίες / τομείς ενός,
4. Έθνους ή ενός ξεχωριστού οικονομικού κλάδου,
5. Μέσω περιοδικών αναλύσεων,
6. Από ένα ουδέτερο ίδρυμα.

Ένας αξιόπιστος μηχανισμός για τη δημιουργία ενός κοινώς εφαρμοζόμενου δείκτη ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να:

1. Βασίζεται σε μικρό-οικονομικό δομικό μοντέλο,
2. Περιλαμβάνει ένα ελάχιστο σύνολο από "οδηγούς", που θα εξηγούν τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των πελατών και τη γνώμη τους για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα,
3. Χρησιμοποιεί *κοινές μεθόδους* για τις μετρήσεις και συλλογή στοιχείων σε όλες τις συμμετέχουσες χώρες, βασισμένος σε ένα κοινό σύνολο ερωτήσεων για την έρευνα (ερωτηματολόγιο),
4. Βασίζεται σε κοινούς ορισμούς για τα προϊόντα (σε όλες τις συμμετέχουσες χώρες) για όλους τους πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα για να είναι αξιόπιστη η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει να καλύπτει πέντε προϋποθέσεις (Hansen 1998)⁴:

1. *Εφαρμογή διαφοροποιημένων συντελεστών μέτρησης ικανοποίησης πελατών*: Το πρώτο βήμα είναι να μετρηθεί η ολική ικανοποίηση από ένα προϊόν, υπηρεσία ή έναν προμηθευτή. Όπως έδειξαν οι έρευνες, η μέτρηση σύνθετων εννοιών όπως αυτή της ικανοποίησης μοναχά με ένα δείκτη, δεν εγκυιάται αξιόπιστα αποτελέσματα. Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών με βάση μια πολυδιάστατη προσέγγιση, χρησιμοποιώντας πρόσθετους δείκτες (όπως π.χ. η σύγκριση των προϊόντων με βάση τις προσδοκίες του πελάτη, η σύγκριση του ίδιου προϊόντος με το ιδανικό προϊόν που έχει κατά νού ο πελάτης κ.α) οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα
2. *Αναγνώριση των προαπαιτούμενων για την ικανοποίηση του πελάτη*: Πρέπει να αναγνωριστούν πέρα από την συγκέντρωση στοιχείων για την ικανοποίηση του πελάτη και οι *κύριοι οδηγοί* της ικανοποίησης του (*main drivers*). Ο λόγος που προαπαιτείται αυτό είναι για να δώσει τις πρώτες υποδείξεις προς βελτίωση της ποιότητας της διοίκησης της επιχείρησης, πετυχαίνοντας παράλληλα τη σύγκριση της αποδοτικότητας μεταξύ διαφορετικών εταιριών – βιομηχανιών (π.χ. συγκρίσεις βαθμού αξιοπιστίας, ανταγωνιστικότητας, φιλικότητας).

3. *Αναγνώριση των «συνεπειών» της ικανοποίησης του πελάτη:* Η ικανοποίηση του πελάτη έχει σαν συνέπεια να επηρεάσει την αγοραστική του συμπεριφορά και να οδηγήσει στην επαναγορά του προϊόντος, αλλά και στην αγορά και άλλων προϊόντων της ίδιας εταιρίας (cross-buying intention)
4. *Αναγνώριση των αιτιολογικών σχέσεων:* Μία βάσιμη προσέγγιση για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να είναι ικανή να αναλύει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο δομικό μοντέλο του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ικανοποίησης Πελατών. Επιπλέον με βάση αυτή την πολύπλευρη προσέγγιση, το μοντέλο θα πρέπει να περιλαμβάνει λανθάνουσες μεταβλητές (εξωγενείς και ενδογενείς) για να μειώνει την τιμή σφάλματος στα αποτελέσματα του.
5. *Δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων της έρευνας σε διαφορετικά επίπεδα:* Τα αποτελέσματα των διαφορετικών εταιριών / βιομηχανιών ή τομέων θα πρέπει να είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους (ακόμα και σε εθνικό επίπεδο). Γιαυτό το λόγο, το δομικό μοντέλο και οι οδηγοί της ικανοποίησης θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν τυποποιημένοι χωρίς όμως να χάνουν τη σημασία τους, για τη αποτίμηση κάθε φορά της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας (ακόμα και σε επίπεδο εταιρείας).

Ο πρώτος εφαρμοζόμενος εθνικός δείκτης ικανοποίησης πελατών είναι ο Σουηδικός. Αναπτύχθηκε το 1989 για τη Σουηδία σαν ένας μέσο σύγκρισης και βελτίωσης του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων τους στην ενδοχώρα, σε σχέση με άλλες βιομηχανικές χώρες (συνολικά 31).

Η Γερμανία ακολούθησε με το *Γερμανικό Βαρόμετρο*, το 1992 στο οποίο συμμετέχουν 31 βιομηχανίες. Τα αποτελέσματα του πρώτου *Αμερικανικού δείκτη ικανοποίησης πελατών* ανακοινώθηκαν στις Ην. Πολιτείες το φθινόπωρο του 1994. Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών περιλαμβάνει περισσότερες από 200 εταιρίες από 35 βιομηχανίες που αντιπροσωπεύουν 7 τομείς της Αμερικανικής οικονομίας .

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αποτελεί ένα νέο οικονομικό δείκτη που μέτρα την ικανοποίηση πελατών στην Ευρώπη. Βασίζεται στις αποτιμήσεις των πελατών για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράστηκαν στην Ευρώπη και παράχθησαν τόσο από εταιρίες Ευρωπαϊκών χωρών όσο και από εταιρίες έξω από αυτές τις χώρες.

2.2. Ο ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αναπτύχθηκε από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EOQ) με την εποπτεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας, ένα δίκτυο 8 Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (CSI Network) ενώ υποστηρίζεται από το ESOMAR (European society for opinion and marketing research), και χορηγείται από την International Post Corporation.

Σκοπός του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος με δείκτες απόδοσης για τις εταιρίες και για ολόκληρη την κοινωνία. (με benchmarking, διοίκηση πελατών, κ.τ.λ.), ενώ παράλληλα δίνει στους πελάτες “φωνή”, για να μπορέσουν να επηρεάσουν την ανάπτυξη του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα μίας χώρας.

Ο ECSI δημιουργήθηκε για να δώσει χρήσιμες πληροφορίες για τη συμπεριφορά των πελατών και να συμπληρώσει τις παρούσες αντίστοιχες μετρήσεις στην Ευρωπαϊκή Οικονομία. Μέχρι τώρα απουσίαζε ένας ενιαίος δείκτης μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Με τον ECSI γίνεται εφικτό⁵:

1. **Οικονομικό Κέρδος (economic return):** Η μεθοδολογία του ECSI συνδέει το δείκτη με τα κέρδη της εταιρείας.
2. **Οικονομική Ευστάθεια:** Ένας ενιαίος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών βοηθά στον καθορισμό του ποσοστού των τιμών που αυξήθηκε από τη

βελτίωση της ποιότητας και του ποσοστού των τιμών που αυξήθηκε από τον πληθωρισμό.

3. **Οικονομική Σύνδεση:** Η μέτρηση της ποιότητας των οικονομικών εκροών είναι ουσιώδης για την ερμηνεία των μετρήσεων παραγωγής και τιμών.
4. **Οικονομική Ευημερία:** Η ποιότητα, ως μέτρο αξιολόγησης, της ικανοποίησης πελατών, είναι στοιχεία μίας εύφορης οικονομίας.
5. **Οικονομικές εκροές:** Ο δείκτης βοηθά την αγορά να αναπτύξει την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα.

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία αποτυπώνεται η ικανοποίηση των πολιτών ενός έθνους κατά την πάροδο του χρόνου. Δίνει σημαντικές πληροφορίες, γιατί η ικανοποίηση πελατών, όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, επηρεάζει την "συντήρηση" των πελατών μιας εταιρίας και κατεπекταση και την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα της. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας του Ευρωπαϊκού Μοντέλου, προκύπτουν πληροφορίες σχετικά με το αν:

- A) Βελτιώθηκαν ή όχι οι εκροές των αγαθών και υπηρεσιών ενός έθνους σε σχέση με τη ικανοποίηση πελατών και τη αξιολόγηση της ποιότητας;
- B) Υπήρχε βελτίωση σε συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας ή για συγκεκριμένες βιομηχανίες;

Από την πλευρά του **ευρωπαϊκού πελάτη**, ο ECSI αποτελεί πλεονέκτημα, γιατί του δίνει τη δυνατότητα να εκφράσει τη γνώμη του, για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που του παρέχονται: *Ποσοτικοποιεί την αξία που δίνουν οι πελάτες στο προϊόν και οδηγεί με αυτό τον τρόπο στην βελτίωση της ποιότητας.*⁶

Οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το δείκτη για να αξιολογήσουν την πίστη των πελατών τους, για να αναγνωρίσουν πιθανά εμπόδια που υπάρχουν

στην αγορά, να προβλέψουν την απόδοση των επενδύσεων, να βρουν σημεία στα οποία οι προσδοκίες των πελατών δεν ικανοποιούνται ενώ τέλος επειδή καλύπτει εγχώρια και εισαγόμενα προϊόντα, αποτελεί ένα εργαλείο σύγκρισης των Ευρωπαϊκών προϊόντων με το διεθνή ανταγωνισμό. Η ανάγκη καταγραφής της ικανοποίησης πελατών χρόνο με το χρόνο αυξάνεται, καθιστώντας την δραστηριότητα αυτή απαραίτητη για κάθε επιχείρηση.

Σ' εθνικό επίπεδο: Οι ήδη υπάρχουσες μέθοδοι μέτρησης δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις (benchmarking, ανάγκες μετόχων, κοινωνίας, κ.τ.λ.), ενώ πλήθος ορισμών και μεθόδων χρησιμοποιούνται, προσαρμοσμένοι όμως στις λειτουργίες και στη δομή της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Η ύπαρξη διαφορετικών μεθόδων καθιστά αδύνατη την ενιαία μέτρηση ικανοποίησης πελατών τόσο σε επίπεδο ενός οργανισμού, όσο και μεταξύ κλάδων της οικονομίας ή εθνικό επίπεδο. Ελάχιστες χώρες μέχρι τώρα έχουν αναπτύξει εναρμονισμένες μεθόδους ικανοποίησης πελατών που τους επιτρέπουν να έχουν αντίστοιχο δείκτη σε εθνικό επίπεδο (ΗΠΑ, Γερμανία, Σουηδία).

Σ' Ευρωπαϊκό επίπεδο: Εθνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών χρησιμοποιείται για τον έλεγχο και την επινόηση πολιτικών εργαλείων που θα εστιάζονται στην ανταγωνιστικότητα των μεταξύ χωρών, όπως π.χ. η ευρωπαϊκή βιομηχανία να μπορεί να συγκριθεί και με βιομηχανίες των ΗΠΑ, της Ασίας, κá.

Σε επίπεδο καταναλωτή: ο ECSI δίνει φωνή στις εκτιμήσεις του πελάτη του για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζει και χρησιμοποιεί.

2.2.1. Πλεονεκτήματα εφαρμογής του ECSI

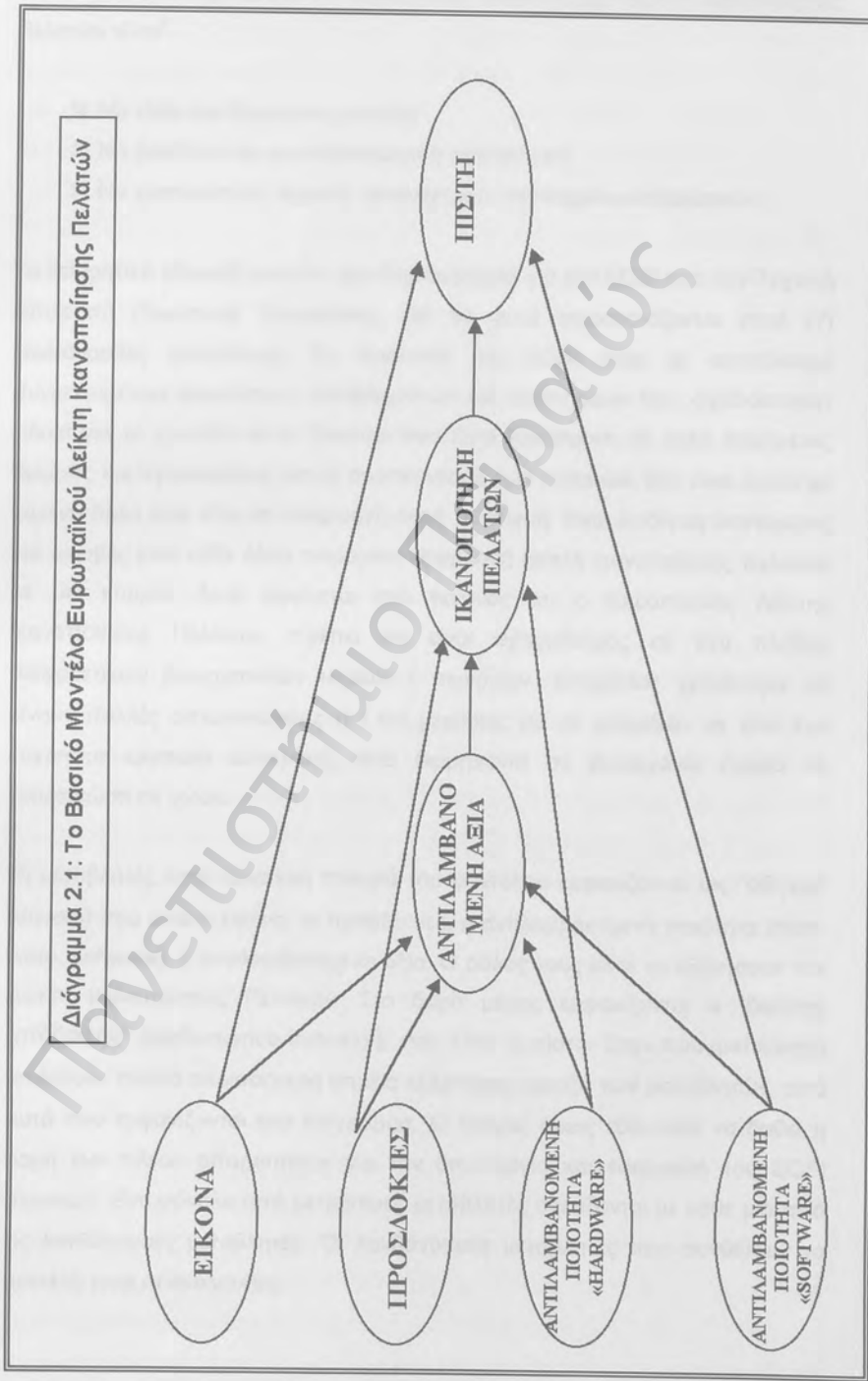
Πέρα από τα παραπάνω πλεονεκτήματα του ECSI στα διάφορα επίπεδα εφαρμογής του, ο ECSI⁷:

1. Δημιουργεί ένα υπόδειγμα για benchmarking σε ολόκληρη την Ευρώπη.
2. Αξιολογεί τους πελάτες ως ένα οικονομικό πλεονέκτημα
3. Δίνει σημαντικά αποτελέσματα για ότι αφορά στην ποιότητα, την ικανοποίηση πελατών και την οικονομική ανάπτυξη.
4. Δίνει πολλά στοιχεία για συγκρίσεις, όπως ικανοποίηση πελατών, πίστη, αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων και χαρακτηριστικά υπηρεσίας.
5. Προωθεί την ποιοτική βελτίωση μέσω των παραπάνω συγκρίσεων
6. Δίνει στις επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες, επενδυτές, πολιτικούς, ένα ετήσιο δείκτη ικανοποίησης των πελατών τους.
7. Πιο συγκεκριμένα δίνει στις επιχειρήσεις που παίρνουν μέρος στην έρευνα, (και που μέσα σε αυτές συγκαταλέγονται και οι δημόσιες υπηρεσίες), την δυνατότητα να αναλύσουν τις αντιλήψεις των πελατών τους (αίτια – αποτέλεσμα) και να συγκρίνουν τα αποτελέσματα αυτά με τις αντιλήψεις άλλων εταιριών ή δημοσίων υπηρεσιών, σε διαφορετικά επίπεδα (τομέα, χώρα, Ευρώπη).
8. Τέλος αποτελεί ένα δείκτη ικανοποίησης πελατών τόσο σε μικροεπίπεδο (επίπεδο εταιρείας), όσο και ένα αναγνωρισμένο μακρο-οικονομικό δείκτη, που μετρά την οικονομική απόδοση σε εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ο δείκτης αυτός μπορεί να περιλαμβάνει τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, ταχυδρομικές υπηρεσίες, ασφάλειες, μέσα μεταφοράς, κ.ά.

2.2.2. Το Θεωρητικό Μοντέλο του ECSI

Παρακάτω παρουσιάζεται το βασικό σχήμα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών:



Τα απαραίτητα θεμέλια για την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών είναι⁸:

- ⌘ Να είναι ένα δομημένο μοντέλο
- ⌘ Να βασίζεται σε μία πιθανολογική προσέγγιση
- ⌘ Να χρησιμοποιεί τεχνικές υπολογισμού ταυτοχρόνων εξισώσεων.

Το θεωρητικό (δομικό) μοντέλο έχει δημιουργηθεί για τον ECSI από την Τεχνική Επιτροπή (Technical Committee), και σε αυτό παρουσιάζονται επτά (7) λανθάνουσες μεταβλητές. Το πρότυπο του ECSI είναι το αποτέλεσμα συγκεκριμένων ερωτήσεων, προβλημάτων και απαιτήσεων που σχεδιάστηκαν ειδικά για το μοντέλο αυτό. Παρόλο που είναι βασισμένο σε καλά δομημένες θεωρίες και προσεγγίσεις για τη συμπεριφορά των πελατών, δεν είναι όμοιο με κανένα άλλο που είναι σε εφαρμογή αυτή τη στιγμή: είναι λιγότερο λεπτομερές και ακριβές από κάθε άλλη παρόμοια εφαρμογή δείκτη ικανοποίησης πελατών σε μία εταιρία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, πρέπει να είναι εφαρμόσιμος σε ένα πλήθος διαφορετικών βιομηχανικών τομέων / περιοχών. Επομένως χρειάστηκε να γίνουν πολλές απλουστεύσεις ή / και μειώσεις για να μπορέσει να γίνει ένα εύχρηστο εργαλείο σύγκρισης από βιομηχανία σε βιομηχανία / τομέα σε τομέα/χώρα σε χώρα.

Οι μεταβλητές στην αριστερή πλευρά του μοντέλου εμφανίζονται ως "οδηγοί" (drivers) που είναι η εικόνα, οι προσδοκίες, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (hardware, software), η αντιλαμβανόμενη αξία. Ο ρόλος τους είναι να εξηγήσουν τον Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Στο δεξιό μέρος εμφανίζονται ο "δείκτης απόδοσης" (performance indicator), που είναι η πίστη. Στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλά περισσότερα σημεία εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών, από αυτά που εμφανίζονται στο διάγραμμα. Ο στόχος όμως εδώ είναι να δοθεί η δομή των πλέον απαραίτητων για την δημιουργία και εφαρμογή του ECSI σχέσεων. Ένα σύνολο από μετρήσιμες μεταβλητές σχετίζονται με κάθε μία από τις λανθάνουσες μεταβλητές. Οι λανθάνουσες μεταβλητές που συνθέτουν το μοντέλο είναι οι ακόλουθες:

Εικόνα: Είναι η (λανθάνουσα) μεταβλητή που δεν παρουσιάζοταν συχνά - μέχρι σήμερα - στους υπόλοιπους Εθνικούς Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών. Εκφράζει τη γνώμη του πελάτη για το «όνομα» της εταιρίας / μάρκας / προϊόντος. Σκοπός της μεταβλητής αυτής είναι να μετρηθεί η εικόνα που έχει η εταιρία, στους πελάτες της. Αποτελεί την «Κινητήρια Δύναμη» για την ανάλυση του μοντέλου, ενώ φαίνεται να είναι «αρκετά» σταθερή στο χρόνο αφού δεν βασίζεται στην προσωπική επαφή με τον πελάτη. Τα τόξα του σχήματος φανερώνουν ότι υπάρχει άμεση σύνδεση της εικόνας με το δείκτη ικανοποίησης Πελατών και με την πίστη του πελάτη.

Προσδοκίες πελατών: Η μεταβλητή αυτή συσχετίζει τις προγενέστερες αντιλήψεις με τις προσδοκίες των πελατών για το προϊόν. Τέτοιες προσδοκίες μπορεί να είναι το αποτέλεσμα των προωθητικών ενεργειών της εταιρίας, της φήμης ή της προηγούμενης εμπειρίας που έχει ο καταναλωτής από το προϊόν / εταιρία. Οι προσδοκίες πελατών φαίνονται να έχουν άμεση επίδραση στο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και στην αγοραστική συμπεριφορά.

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα: Χωρίζεται σε δύο μέρη: α) στο software και β) στο hardware. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα συσχετίζει την παρούσα αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν / εταιρία / μάρκα προϊόντος με την προηγούμενη εμπειρία του. Ως «hardware» νοείται η ποιότητα του προϊόντος και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του στα μάτια του πελάτη. Το «software» συνδέεται με την εξυπηρέτηση, την εγγύηση του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά πώλησης (after-sale-service), τη φιλικότητα του προσωπικού, κ.τ.λ.

Αντιλαμβανόμενη αξία: Αφορά την «αξία-σε-χρήματα» (value-for-money), που έχει το προϊόν για τους πελάτες. Με βάση την μεταβλητή αυτή απαντάται το ερώτημα: «Δεδομένης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του προϊόντος, αξίζει την τιμή που έχει;». Ο παράγοντας αυτός θεωρείται ότι επηρεάζει άμεσα τον δείκτη ικανοποίησης πελατών και έμμεσα την πίστη του πελάτη.

Η αξιολόγηση της ποιότητας διεξαγωγής της έρευνας για τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών, θα πρέπει να γίνεται σε κάθε βήμα της. Αυτό επιτυγχάνεται όταν πληρούνται οι ακόλουθες διαστάσεις:

- Εγκυρότητα
- Διαθεσιμότητα
- Απλότητα
- Συγκρισιμότητα

Επίσης το κάθε μοντέλο ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να εκτιμάται με βάση τις διαστάσεις της:

- Αξιοπιστίας (ακρίβεια, επικαλυπτικότητα, και άλλα στοιχεία πιστότητας)
- Δύναμη πρόβλεψης

Πιο συγκεκριμένα οι προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται για την ανάλυση του μοντέλου είναι:

Ακρίβεια :

Το 95% διάστημα εμπιστοσύνης του δείκτη θα πρέπει να έχει εύρος τεσσάρων (4) μονάδων κατά το μέγιστο, σε μία κλίμακα από 0 έως 100.

Δύναμη επεξήγησης :

Το οικονομικό μοντέλο θα πρέπει να είναι ικανό να ερμηνεύσει κατά το 65% το τι οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι παραπάνω απαιτήσεις προϋποθέτουν ένα δείγμα περίπου 250 παρατηρήσεων. Το ακριβές όμως μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από την διακύμανση των απαντήσεων, από την δυνατότητα του μοντέλου να εξηγήσει τη συμπεριφορά που παρατηρείται και από την μέθοδο της δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται.

2.2.3. Δομή του ερωτηματολογίου του ECSI

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών περιέχει 35 ερωτήσεις για τις επιχειρήσεις στον τομέα της Βιομηχανίας. Από αυτές οι 25 συνδέονται με τις παραμέτρους του μοντέλου (που εξετάσαμε παραπάνω), ενώ

Πλέον των 3 παραπάνω ερωτήσεων (που είναι υποχρεωτικές), γίνονται δεκτές στο ερωτηματολόγιο και 1-2 ακόμα ερωτήσεις που μπορούν να αφορούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος μιας συγκεκριμένης χώρας ή ενός υπό εξέταση κλάδου της οικονομίας.

Επίσης το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει και ερωτήσεις εκτός του προτύπου του Ευρωπαϊκού Μοντέλου, (π.χ. «αν δεν διαλέγατε την συγκεκριμένη μάρκα προϊόντος ποια μάρκα θα αγοράζατε;»).

Συνολικά χρησιμοποιούνται 17-18 ερωτήσεις για τη μέτρηση των «οδηγών» της ικανοποίησης του πελάτη. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να εστιάζονται στις διαστάσεις της ποιότητας (αντιλαμβανόμενη ποιότητα, hardware, software, προσδοκίες πελατών, εικόνα και αντιλαμβανόμενη αξία). Ο ακριβής σχεδιασμός των ερωτήσεων μπορεί να διαφέρει από την μία βιομηχανία στην άλλη (αλλά να είναι ίδιες για κάθε εταιρία/προϊόν που ανήκουν σε μία συγκεκριμένη βιομηχανία).

Τέλος θα πρέπει να υπάρχουν :

- 2 – 4 επιλεκτικές ερωτήσεις (για την πρόκριση των υποψηφίων)
- 3 – 5 πληροφοριακές ερωτήσεις (όπως το κοινωνικό-δημογραφικές κ.ά.)

Για την εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε κάθε χώρα, θα πρέπει οι ερωτήσεις να μεταφράζονται στην εθνική γλώσσα και να δοκιμάζεται το ερωτηματολόγιο, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται στην γλωσσολογική κουλτούρα της κάθε χώρας.

2.2.4. Σχεδιασμός δείγματος της Έρευνας¹⁰

Α) Παραμετρικός Στόχος

Ο παραμετρικός στόχος της έρευνας, είναι η καθιέρωση ενός Ολικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών για όλες τις εταιρίες ενός τομέα (ή έθνους). Επειδή όμως είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστεί το μοντέλο για όλες τις εταιρίες ενός τομέα, υπολογίζεται με βάση δύο κατηγορίες εταιριών: α) για κάποιες αναγνωρισμένες εταιρίες και β) για τις «υπόλοιπες/ άλλες» εταιρίες.

Β) Ο πληθυσμός – στόχος των πελατών

Η επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος πελατών για την διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης πελατών δεν είναι καθόλου εύκολη εργασία, γιατί απαιτεί πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες των ανταγωνιστικών εταιριών, τους εσωτερικούς πελάτες, τον καθορισμό των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, την επιλογή των πελατών για έρευνα και την ανάπτυξη του ακριβούς ορισμού των πελατών της.

Σύμφωνα με το American Marketing Association¹¹ τα βήματα που ακολουθούνται για τον καθορισμό των πελατών είναι:

- α) Ακριβής ορισμός των πελατών που θα ερωτηθούν.
- β) Κατηγοριοποίηση των πελατών αυτών σε: *τωρινούς πελάτες, παλιούς πελάτες, πιθανούς πελάτες*, και κάποιοι συνδυασμοί των κατηγοριών αυτών.
- γ) Ανάπτυξη λίστας ή αρχείων Η/Υ των πελατών.
- δ) Επανεξέταση της λίστας για ακριβής συμπλήρωση της.
- ε) Καθορισμός για το αν η έρευνα θα διεξαχθεί σε δείγμα πελατών ή στο σύνολο της.
- στ) Σχεδιασμός μεθοδολογίας δείγματος επιλογής πελατών από το αρχείο.

ζ) Δημιουργία υποκατηγοριών για κάθε άλλη πληροφορία που θα είναι χρήσιμη: αριθμός πελατών, γεωγραφική περιοχή, τύπος βιομηχανίας, κ.τ.λ. και

η) Εμφάνιση της τελικής λίστας για έλεγχο διπλοεγγραφών.

Πάντως σύμφωνα με την τεχνική Επιτροπή ο ορισμός του στόχου – πληθυσμού των πελατών σε μία έρευνα, διαφέρει ανάλογα με το τύπο του τομέα που γίνεται η έρευνα, και μπορεί να αποτελείται είτε από άτομα είτε από νοικοκυριά είτε από επιχειρήσεις. Το ιδανικό όμως είναι να έχουν την ευκαιρία όλοι οι πελάτες να πουν τη γνώμη τους.

Γ) Το πλαίσιο ορισμού του πληθυσμού των πελατών.

Ιδανικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, θα ήταν προτιμότερο να έχουμε πρόσβαση σε όλους τους πελάτες των εταιριών ενός τομέα (ενός έθνους). Αυτό όμως δεν είναι δυνατό: Τα μητρώα πελατών μπορεί να είναι μία καλή ιδέα, όμως οι πελάτες που είναι γραμμένοι σε αυτά, έχουν ήδη αποδεκτεί τα προϊόντα. Αυτό συνεπάγεται πως αν χρησιμοποιηθεί ένα δείγμα πελατών μόνο από τα παραπάνω μητρώα, θα έχουμε υψηλό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και γ'αυτό δεν αποτελεί αξιόπιστο αντιπροσωπευτικό δείγμα της έρευνας. Τα αρχεία πελατών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα μητρώα είναι:

α) Επίσημα αρχεία ατόμων, νοικοκυριών, και επιχειρήσεων:

Για να είναι αξιόπιστα τα αρχεία αυτά θα πρέπει να είναι πρόσφατα ενημερωμένα με το όνομα τις διευθύνσεις και άλλες πληροφορίες (όπως π.χ. τον αριθμό των εργαζομένων στην περίπτωση των μητρώων των εταιριών). Σε αυτήν την περίπτωση δεν θα υπάρχει κανένα πρόβλημα με την κάλυψη του πληθυσμού-στόχου του δείγματος, όμως μπορεί να παρουσιάσει το παραπάνω μειονέκτημα (απόδοση υψηλού - μη-αντιπροσωπευτικού δείκτη ικανοποίησης).

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι σε μερικές χώρες τηρούνται μητρώα ατόμων που έχουν πολύ καλή ποιότητα. Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται στις χώρες αυτές η έρευνα, στηρίζεται στην απλή τυχαία δειγματοληψία. Στην μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας

χρησιμοποιείται: i) Ταχυδρομική Έρευνα και ή ii) Τηλεφωνική Έρευνα, για τη διεξαγωγή της. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών των τρόπων διεξαγωγής της έρευνας έχουν ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για την έρευνα του ECSI όμως θα πρέπει να αναφερθούν κάποιες λεπτομέρειες όπως αυτές σημειώνονται από την Τεχνική Επιτροπή: αν ένα τηλεφώνημα κατά την διεξαγωγή της τηλεφωνικής έρευνας δεν απαντηθεί τότε πρέπει να επαναληφθεί η προσπάθεια, τουλάχιστον για 8 φορές επί μία βδομάδα. Αν τελικά η τηλεφωνική επαφή δεν επιτευχθεί τότε θα πρέπει να σημειωθεί ως μη-απαντητική, μη-επαφή (non-response, no-contact), ενώ στο τέλος του ερωτηματολογίου σημειώνεται και ο αριθμός των προσπαθειών μέχρι να απαντηθεί το τηλεφώνημα διεξαγωγής της έρευνας.

β) Μητρώα βασισμένα σε τηλεφωνικά νούμερα

Το ποσοστό που καλύπτει η μέθοδος αυτή διαφέρει από χώρα σε χώρα. Τα μητρώα αυτά αφορούν κυρίως νοικοκυριά, σε κάποια εκ των οποίων όμως αντιστοιχούν περισσότεροι του ενός αριθμοί τηλεφώνου. Κατά συνέπεια η πιθανότητα να επιλεγεί ένα νοικοκυριό με δύο τηλέφωνα, είναι μεγαλύτερη από την πιθανότητα να επιλεγεί ένα νοικοκυριό με ένα τηλέφωνο, και επομένως το δείγμα που προκύπτει δεν είναι τυχαίο.

γ) Τυχαία Κλήση τηλεφώνου (Random digit dialing RDD)

Με αυτή τη μέθοδο διαλέγεται ένα δείγμα πελατών με βάση την τυχαία κλήση τηλεφωνικών αριθμών. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο από Ινστιτούτα ερευνών αγοράς. Έχει όμως το ίδιο μειονέκτημα με αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω, για αυτό θα ήταν προτιμότερο να «προ-μελετηθεί» ο πληθυσμός των διαθέσιμων νούμερων.

δ) Χάρτες και μητρώα Γεωγραφικών Περιφερειών

Σε περίπτωση που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι παραπάνω μέθοδοι για να δημιουργηθεί το πλαίσιο του στόχου-πληθυσμού,

χρησιμοποιούμε χάρτες ή μητρώα γεωγραφικών περιφερειών π.χ. απαρίθμηση περιοχών (emimeration areas EAS) τα οποία χρησιμοποιούνται και για την απογραφή πληθυσμού.

2.2.5. Τομείς που καλύπτει ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

Οι τομείς που κάλυψε το μοντέλο Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στην πιλοτική του έρευνα που έγινε το 1999, είναι οι εξής :

Ομάδα 1^η (τουλάχιστον δύο βιομηχανίες έπρεπε να διαλεχθούν από αυτή τη ομάδα από κάθε συμμετάσχουσα):

- * Ηλεκτρονικά
- * Τράπεζες
- * Τηλεπικοινωνίες
- * Ασφάλειες

Ομάδα 2^η (τουλάχιστον μία βιομηχανία έπρεπε να διαλεχτεί από αυτή τη ομάδα, από κάθε συμμετάσχουσα χώρα):

- * Αυκινητοβιομηχανίες
- * Επεξεργασμένο φαγητό
- * Μέσα Μεταφοράς οδικώς για άτομα
- * Σούπερ μάρκετς
- * Μέσα ενημέρωσης
- * Υπηρεσίες δημοσίου τομέα (π.χ. Αστυνομία)

Ομάδα 3^η : Άλλες βιομηχανίες σύμφωνα με τις εθνικές προτεραιότητες

Στην πιλοτική έρευνα που έγινε το Μάρτιο – Μάιο του 1999 συμμετείχαν οι εξής τομείς από 11 χώρες:

- Τράπεζες: που συμμετείχαν και οι 11 χώρες
- Σταθερή τηλεφωνία: συμμετείχαν 8 χώρες (εκτός Φιλανδίας, Ισλανδίας, Γαλλίας)
- Κινητή τηλεφωνία: συμμετείχαν 4 χώρες (η Γερμανία, Φιλανδία, Πορτογαλία, Σουηδία)

Στην Ελλάδα η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού δείκτη Ικανοποίησης Πελατών έγινε σε δύο κλάδους:

- α) Αυτοβιοκινητομηχανίας: που συμμετείχαν συνολικά 12 βιομηχανίες,
- β) Κινητής τηλεφωνίας: που συμμετείχαν και οι 3 μεγαλύτερες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας της Ελλάδος.

Η ανάλυση και τα αποτελέσματα εφαρμογής του ECSI θα παρουσιαστούν πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 3.

2.2.6. Υπολογισμός του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

2.2.6.1. Οι εξισώσεις του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

Είναι γνωστό ότι η αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων μίας εταιρίας, όπως είναι οι πελάτες, δύσκολα αποτιμούνται¹². Η αποτίμηση των στοιχείων αυτών, από τις παραδοσιακές διοικητικές – λογιστικές Διευθύνσεις απουσίαζε, είτε γιατί δεν ήταν καλά καθορισμένη η έννοια τους, είτε γιατί δεν τα αναγνώριζαν και επομένως δεν τα λάμβαναν καθόλου υπόψη τους. Σήμερα όμως με τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση, τα άυλα στοιχεία μιας εταιρίας, γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικά για το μέλλον και την κερδοφόρο απόδοση μιας εταιρίας. Τα στοιχεία αυτά εκτός από τους πελάτες (και ο βαθμός ικανοποίησης τους ως προς το προϊόν / υπηρεσία), μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι, το πνευματικό κεφάλαιο μιας εταιρίας, το δομικό κεφάλαιο, κ.τ.λ.

Το δομικό μοντέλο του ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών βασίζεται σε θεωρίες και προσεγγίσεις της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Όμως, όπως ήδη έχουμε αναφέρει είναι λιγότερο λεπτομερές από κάθε άλλο αντίστοιχο μοντέλο, (οι άμεσες μεταβλητές του είναι μόλις 25). Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι γιατί έχει σαν σκοπό να δημιουργήσει ένα γενικό μοντέλο ερωτήσεων, ώστε να είναι εφαρμόσιμο και συγκρίσιμο για ένα μεγάλο αριθμό βιομηχανιών.

Για να υπολογιστεί το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών με βάση τα παραπάνω στοιχεία θα πρέπει να πληροί τα παρακάτω κριτήρια:

- α) Να επιτυγχάνονται “υγιείς μετρήσεις” (*robustness*). Με τον όρο αυτό, εννοείται η παραγωγή καλών στατιστικών στοιχείων, ακόμα και όταν τα προαπαιτούμενα είναι πολύπλοκα, (π.χ. μη-καθορισμένα μετρήσιμα μοντέλα, λάθη μέτρησης κ.τ.λ.),
- β) Να επιτυγχάνεται η *συγκρισιμότητα*, και η
- γ) *Συνάθροιση* των αποτελεσμάτων του.

Η μέθοδος των Ελαχίστων Τετραγώνων (Partial Least Squares) αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για την εφαρμογή του προσκείμενου μοντέλου, αφού πληρεί όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις:

Το δομικό μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών έχει την εξίσωση:

$$\eta = B\eta + T\chi_i + v \quad (1)$$

Όπου

η = ($\eta_1, \eta_2, \eta_3 \dots \eta_n$) τα διανύσματα των ενδογενών μεταβλητών που είναι ο δείκτης ικανοποίησης πελατών και η πίστη.

χ_i = ($\chi_1, \chi_2, \chi_3 \dots \chi_n$) τα διανύσματα των εξωγενών μεταβλητών, που είναι η εικόνα, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, η αντιλαμβανόμενη αξία και οι προσδοκίες πελατών.

B και T = πίνακες κατάλληλης τάξης με συντελεστές για το η και χ_i αντίστοιχα
 v = το διάνυσμα του υπολείμματος της προδιαγραφής.

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (2)$$

$$\chi = \Lambda_x \chi_i + \delta \quad (3)$$

y = εξωγενείς μεταβλητές (εικόνα, αντιλαμβανόμενη ποιότητα, αντιλαμβανόμενη αξία και προσδοκίες πελατών)

χ = ενδογενείς μεταβλητές (δείκτης ικανοποίησης πελατών και πίστη)

Λ_x = συντελεστές παλινδρόμησης του πίνακα κατάλληλης τάξης του χ

Λ_y = συντελεστές παλινδρόμησης του πίνακα κατάλληλης τάξης του y

δ = ο παράγοντας λάθους της μέτρησης για το χ

ε = ο παράγοντας λάθους της μέτρησης για το y

Οι εξισώσεις (2) & (3) ορίζουν το *αντανάκλαστικό ή εξωτερικό μοντέλο*. Εδώ οι μεταβλητές – *μανιφέστα* είναι αντανάκλαση των θεμελιώδη λανθάνουσων μεταβλητών του μοντέλου. Αυτή η περίπτωση είναι ιδανική για τις ενδογενείς

μεταβλητές. Για τις εξωγενείς μεταβλητές είναι προτιμότερο να ορίζεται η σχέση όπου η λανθάνουσα μεταβλητή σχηματίζεται από τα μανιφέστα – μεταβλητές:

$$\chi_i = \rho_i x + \delta \chi_i \quad (4)$$

Η σχέση (4) ορίζει το *εποικοδομητικό ή εσωτερικό μοντέλο* για χ_i .

2.2.6.2. Τρόπος υπολογισμού του μοντέλου Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

Έχοντας υπόψη τις εξισώσεις του δείκτη, για να υπολογιστεί ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- I. Υπολογίζονται όλες οι μετρήσιμες παράμετροι για την εξαγωγή ενός δείκτη για τον κάθε ερωτηθέντα.
- II. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις από τους πελάτες της ίδιας εταιρίας συνδυάζονται μεταξύ τους για να προκύψει ο τελικός δείκτης της επιχείρησης.
- III. Για να βρεθεί ο δείκτης της βιομηχανίας σε εθνικό επίπεδο γίνεται η άθροιση των σταθμισμένων δεικτών ανάλογα με το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η κάθε επιχείρηση.
- IV. Ο υπολογισμός ενός εθνικού δείκτη ικανοποίησης πελατών γίνεται με την άθροιση των σταθμισμένων κλάδων της οικονομίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Εθνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αναπτύχθηκε για να:

- Δώσει στις εταιρίες, δημόσιες υπηρεσίες, πελάτες, επενδυτές ένα ετήσιο δείκτη ικανοποίησης πελατών και κατ'επέκταση να κατανοήσουν πόσο πιστοί είναι οι πελάτες τους.
- Δώσει στις εταιρίες και στις δημόσιες υπηρεσίες, αποτελέσματα ερευνών που αφορούν στην ανάλυση της αντίληψης των πελατών τους, καθώς και τη δυνατότητα σύγκρισης τους με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων εταιριών και δημόσιων υπηρεσιών. Οι συγκρίσεις μπορεί να γίνουν σε διαφορετικά επίπεδα (εταιρία, τομέα, χώρα).
- Αποτελέσει ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, έναν αναγνωρισμένο δείκτη που μετρά την απόδοση των Εθνικών και Ευρωπαϊκών Οικονομιών.

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών δίνει ένα μακρο-οικονομικό δείκτη καθώς και στατιστικά δεδομένα που αφορούν στην αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Δίνει «φωνή» στους ευρωπαϊούς πελάτες, ενώ από την άλλη πλευρά αποτελεί εργαλείο ανάλυσης για τις εταιρίες, βιομηχανίες και κυβερνήσεις. Οι πληροφορίες που δίδονται από την έρευνα προωθούν άμεσα και έμμεσα την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας.

2.3. ΑΛΛΟΙ ΕΘΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.3.1. Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών

Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών¹³ αποτελεί το πρώτο εφαρμοζόμενο μοντέλο ικανοποίησης πελατών σε εθνικό επίπεδο. Βασίζεται σε ένα θεωρητικό μοντέλο *Quality Satisfaction Performance*, που συνδέει την ποιότητα (quality), την ικανοποίηση (satisfaction) και την απόδοση (performance).

Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης πελατών ξεκίνησε το 1989 από το National Quality Research Center (NQRC) του Πανεπιστημίου Michigan Business School και το International Center for studies of Quality and Productivity (ICQP) στο Πανεπιστήμιο Stockholm School of Economics. Στις αρχές της δεκαετίας του '90 η Σουηδική οικονομία αντιμετώπιζε πρόβλημα οικονομικό και ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τις άλλες χώρες. Οι απαιτήσεις της παγκόσμιας οικονομίας για αύξηση της ανταγωνιστικότητας της και οι βασικές αλλαγές στο εθνικό της σύστημα ευημερίας, ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο παρήγαγαν προϊόντα και υπηρεσίες. Η ιδέα της εφαρμογής ενός εθνικού βαρόμετρου ικανοποίησης των πελατών, γεννήθηκε με την αναγνώριση από τις επιχειρήσεις της σημασίας που έχει η ικανοποίηση πελατών και της άμεσης επίδρασης της στα κέρδη τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

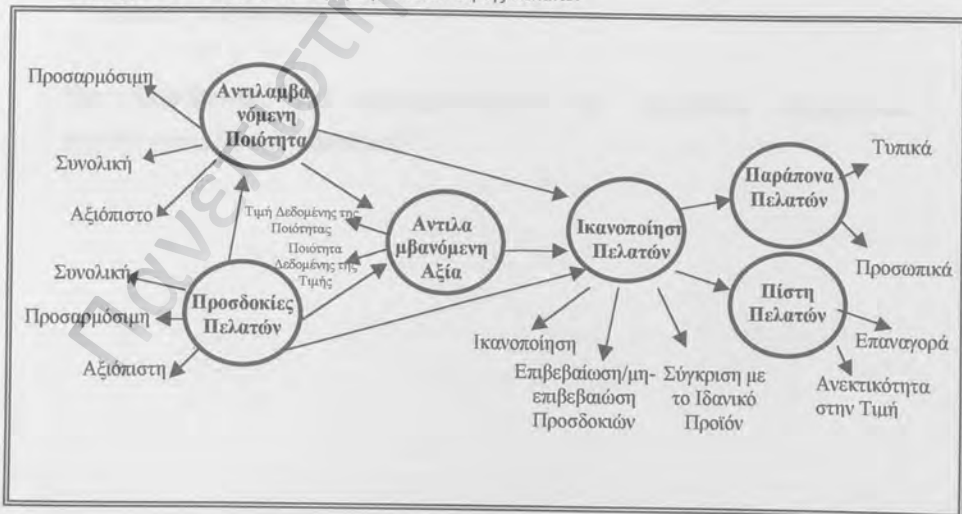
Η συλλογή στοιχείων για την έρευνα, βασίζεται σε ένα δείγμα από απαντήσεις ενήλικων ατόμων (18 ετών και άνω), που επιλέγονται από τον συνολικό πληθυσμό της Σουηδίας και/ή από δείγματα από αντιπροσωπευτικές εταιρίες επιλεγμένες από την λίστα όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Μια σημαντική όψη της έρευνας είναι ότι μόνο οι πελάτες με πρόσφατη εμπειρία μπορούν να συμμετέχουν σε αυτήν.

Μία άλλη σημαντική λεπτομέρεια είναι ότι οι μετρήσεις του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης Πελατών μπορούν να συνδυαστούν και με τα

δεδομένα της οικονομικής απόδοσης της κάθε εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα η αποδοτικότητα κεφαλαίου κάθε επιχείρησης (Return on Investment ROI) χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέτρησης της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης. Από έρευνες έχει αποδειχτεί ότι το ROI επηρεάζεται από την ικανοποίηση των πελατών (Fornell, 1998).

Οι μετρήσεις του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης Πελατών συλλέγονται με την βοήθεια τηλεφωνικής έρευνας από ένα δείγμα περίπου 25.000 καταναλωτών. Τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από μία 11-πονη σκάλα για τον κάθε παράγοντα του ερωτηματολογίου. Αφού γίνει η επεξεργασία των βαθμολογιών του κάθε παράγοντα, βγαίνει το τελικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών, με βάση μία βαθμονόμηση της τάξεως 0 – 100, που αναλύει τις αλληλουσιδέσεις μεταξύ Ικανοποίησης πελατών - αντιλαμβανόμενης ποιότητας - προσδοκιών - αντιλαμβανόμενης αξίας (ποιότητα δεδομένης της τιμής) - πίστης και παράπονα πελατών. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των λανθάνουσων μεταβλητών.

Διάγραμμα 2.2 : Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών



Συνήθως οι έρευνες της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών παρακωλύονται από την υψηλή ασυμμετρία της κατανομής των απαντήσεων των πελατών¹⁴. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται η τάση υπερεκτίμησης κάποιων μεταβλητών, δεδομένου ότι σε πολλές περιπτώσεις οι πελάτες χρησιμοποιούν μόνο τα υψηλά επίπεδα της κλίμακας αξιολόγησης.

Η ασυμμετρία των απαντήσεων έχει σαν συνέπεια να δίνει αναξιόπιστα αποτελέσματα και παραπλανητικούς αριθμητικούς μέσους. Για να λυθεί αυτό το πρόβλημα στους Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών:

- (1) Αυξήθηκε η σκάλα βαθμολόγησης: από 5-πονητή ή 7-πονητή σε 11-πονητή,
- (2) Χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλά μέτρα εκτίμησης για την κάθε μεταβλητή, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, και
- (3) Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνών ικανοποίησης κρίθηκε ως πιο κατάλληλη η Μέθοδος των Ελαχίστων Τετραγώνων (Partial Least Squares - PLS), η οποία αναπτύχθηκε από τον Word (1973) και τεκμηριώθηκε από τον Fornell (1982) τον Helland (1988) και τον Lohnoller (1989), με την οποία η ασυμμετρία των μεταβλητών (κατά μέσο όρο) μειώθηκε κατά -2,5 ενώ παράλληλα αποδείχτηκε μία αποτελεσματική μέθοδος πρόγνωσης.

Ένα Παράδειγμα του ερωτηματολογίου του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης δίνεται παρακάτω¹⁵:

Πίνακας 2.3: Παράδειγμα Ερωτηματολογίου Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης Πελατών

Προσδοκίες :

Όταν αγοράσατε το νέο σας _____ προφανώς θα γνωρίζατε κάτι για αυτό. Ποιες ήταν οι προσδοκίες σας για την παρεχόμενη ποιότητα ;

Πολύ χαμηλές Προσδοκίες 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πολύ υψηλές Προσδοκίες

Επιβεβαίωση προσδοκιών:

Λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη απάντησή σας, σε τι βαθμό πιστεύετε ότι έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες σας από το _____ που αγοράσατε;

Πολύ χαμηλές Προσδοκίες 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πολύ υψηλές Προσδοκίες

Τιμή δεδομένης της ποιότητας :

Δεδομένης της ποιότητας του _____ πόσο λογική πιστεύετε ότι ήταν η τιμή;

Πολύ χαμηλές Προσδοκίες 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πολύ υψηλές Προσδοκίες

Ποιότητα Δεδομένης της Τιμής :

Δεδομένης της τιμής που πληρώσατε για το _____ τι πιστεύετε σχετικά με τη προσφερόμενη ποιότητα;

Πολύ χαμηλές Προσδοκίες 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πολύ υψηλές Προσδοκίες

Ικανοποίηση:

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο της εμπειρίας σας από την αγορά του _____ πόσο ικανοποιημένος/δυσανεστημένος είστε;

Πολύ χαμηλές Προσδοκίες 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πολύ υψηλές Προσδοκίες

Πρόθεση επαναγοράς:

Στην επόμενη αγορά σας πόσο πιθανό θεωρείται να επιλέξετε να αγοράσετε το _____ ξανά;

Πολύ χαμηλές Προσδοκίες 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πολύ υψηλές Προσδοκίες

Οι εξισώσεις του δείκτη μοιάζουν με αυτές του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης, καθώς ο δεύτερος αναπτύχθηκε με βάση αυτόν:

$$E(\eta/\eta, \xi) = \beta^* \eta + \Gamma \xi$$

Όπου $\eta = (\eta_1, \eta_2, \dots, \eta_m)$ και $\xi = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_n)$ παράγοντες ενδογενών και εξωγενών μεταβλητών, $\beta^*(m \times n)$ είναι ένας πίνακας των παραμέτρων για το η , $\Gamma(m \times n)$ είναι ένας πίνακας των παραμέτρων για το ξ . Αυτό συνεπάγεται ότι $E(\eta\zeta') = E(\xi\zeta') = E(\zeta) = 0$, όπου $\zeta = \eta - E(\eta)$.

Η σχετική εξίσωση που συνδέει τις λανθάνουσες μεταβλητές για το Σουηδικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών είναι:

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{2,1} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{3,2} & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{4,2} & \beta_{4,3} & 0 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \gamma_{1,1} \\ \gamma_{2,1} \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix} [\xi] + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \end{pmatrix}$$

η_1 = Απόδοση

η_2 = Ικανοποίηση πελατών

η_3 = Φωνή πελάτη

η_4 = Πίστη πελάτη

ξ = Προσδοκίες πελάτη

Ενώ οι γενικές εξισώσεις του Δείκτη είναι οι ίδιες ακριβώς με του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης πελατών.

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

$$x = \Lambda_x \xi + \delta$$

y = εξωγενείς μεταβλητές (εικόνα, αντιλαμβανόμενη ποιότητα, αντιλαμβανόμενη αξία και προσδοκίες πελατών)

x = ενδογενείς μεταβλητές (δείκτης ικανοποίησης πελατών και πίστη)

Λ_x = συντελεστές παλινδρόμησης του πίνακα κατάλληλης τάξης του x

Λ_y = συντελεστές παλινδρόμησης του πίνακα κατάλληλης τάξης του y

δ = ο παράγοντας λάθους της μέτρησης για το x

ε = ο παράγοντας λάθους της μέτρησης για το y

Σύμφωνα με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (Fornell & Bookstein, 1982) τα παραπάνω γίνονται $E(\varepsilon)=E(\delta)=E(\gamma\varepsilon')=E(\chi\delta')=0$. Η τελική εξίσωση για το Σουηδικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών είναι:

$$\begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{1,1} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{2,1} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{3,2} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{4,2} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{5,2} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{6,3} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{7,3} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{8,4} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{9,4} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \end{pmatrix}$$

όπου:

y_1 = ποιότητα (δεδομένης της τιμής)

y_2 = τιμή (δεδομένης της ποιότητας)

y_3 = ολική ικανοποίηση

y_4 = επιβεβαίωση των προσδοκιών

y_5 = απόσταση από το ιδανικό προϊόν (υπηρεσία)

y_6 = παράπονα στο προσωπικό

y_7 = παράπονα στη διοίκηση

y_8 = ανοχή πελάτη στην αύξηση της τιμής του προϊόντος

y_9 = τάση επαναγοράς του προϊόντος

και $\chi = \xi$

όπου χ = προσδοκίες

Το παράδειγμα της Σουηδίας το ακολούθησαν και άλλες οικονομίες.

2.3.2. Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

Ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών¹⁶ είναι ένας εθνικός δείκτης ικανοποίησης πελατών, με τον οποίο αξιολογούνται η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών στην Αμερική.

Ιδρύθηκε το 1994 από το Εθνικό Κέντρο Ποιότητας (National Quality Research Center – University of Michigan), την εταιρία Arthur Andersen και την Αμερικάνικη Εταιρία Ποιότητας (American Society For Quality). Ο δείκτης αυτός είναι μία παραλλαγή του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης (ή Σουηδικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών δεδομένου ότι χρησιμοποιεί την ίδια μεθοδολογία, ενώ παράλληλα επιβλέπεται από τον Fornell.

Το Αμερικάνικό Μοντέλο (Δείκτης) Ικανοποίησης Πελατών είναι εφαρμόσιμο σε διαφορετικά επίπεδα, ως:

- *Εθνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών*: μετρά το σύνολο της εμπειρίας που είχαν οι καταναλωτές σε ένα έθνος για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει.
- *Δείκτης Οικονομικού Τομέα Ικανοποίησης Πελατών*: μετρά την ικανοποίηση των πελατών σε ένα οικονομικό τομέα ενός έθνους.
- *Κλαδικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών*: αντιπροσωπεύει την ολική εκτίμηση του κλάδου
- *Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών για Μεμονωμένες Επιχειρήσεις*: που αντιπροσωπεύει την αποτίμηση που κάνουν οι πελάτες για αυτά που προσφέρει η εταιρία στην αγορά (αξιολογώντας την υπάρχουσα κατάσταση και εκτιμώντας τη μελλοντική).

Επομένως ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αντιπροσωπεύει μια αθροιστική αποτίμηση της προσφοράς της εταιρίας στην αγορά, παρά την αποτίμηση ενός ατόμου για μία συγκεκριμένη εμπορική συναλλαγή. Και παρόλο που αυτή η συγκεκριμένη εμπορική συναλλαγή μπορεί να δώσει πολλές πληροφορίες για το προϊόν ή την υπηρεσία, η ολική ικανοποίηση πελατών είναι

ένας πιο θεμελιώδης δείκτης για την παρελθοντική, παρούσα, και μελλοντική απόδοση της εταιρίας.

Η ιδεολογία του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στηρίζεται στο ότι:

- A) Ο δείκτης δεν μπορεί να μετρηθεί, άμεσα γιατί αντιπροσωπεύει διαφορετικούς τύπους αξιολόγησης πελατών. Γιαυτό το λόγο χρησιμοποιεί μια προσέγγιση πολλαπλού δείκτη και μετράει την ολική ικανοποίηση πελατών ως μία *λανθάνουσα μεταβλητή*. Το αποτέλεσμα είναι ένα σκορ από λανθάνουσες μεταβλητές ή αλλιώς, ένας δείκτης ο οποίος είναι ικανός να συγκριθεί με τον αντίστοιχα εφαρμοζόμενο του σε άλλες εταιρίες, άλλους τομείς και διαφορετικά έθνη.
- B) Ο Δείκτης πρέπει να μετριέται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αξιολογεί μόνο την καταναλωτική εμπειρία, αλλά να δίνει και προνοητικά αποτελέσματα.

Τέλος, ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών εμπεριέχει ένα σύστημα σχέσεων *αιτίας και αποτελεσμάτων* όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.4, στο οποίο η ολική ικανοποίηση πελατών αποτελεί το κέντρο μίας αλυσίδας σχέσεων η οποία ξεκινά από τα *αίτια της ολικής ικανοποίησης* πελατών -προσδοκίες, αντιλαμβανόμενη ποιότητα, και αξία- και καταλήγει στα αποτελέσματα της ολικής ικανοποίησης πελατών, παράπονα και πίστη. Το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών είναι η πίστη (*loyalty*).

2.3.2.1. Τα αίτια του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα 2.4 ο Αμερικάνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών έχει 3 αίτια:

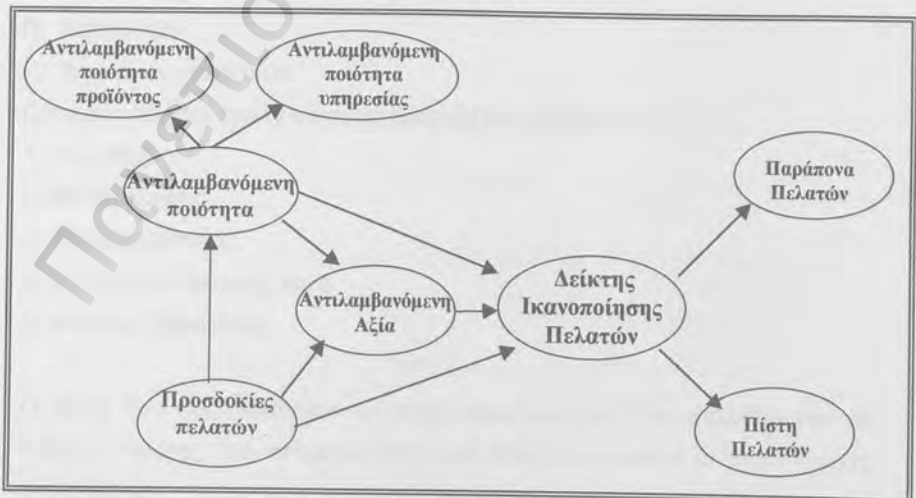
- 1) **Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα:** βασίζεται στην πρόσφατη αγοραστική καταναλωτική εμπειρία του πελάτη, και αναμένεται να έχει άμεση και θετική επίδραση στην ολική ικανοποίησή του. Οι ειδικοί στα θέματα της ποιότητας αναγνωρίζουν δύο πρωταρχικά συστατικά της εμπειρίας του πελάτη: α) το βαθμό προσαρμογής της εταιρίας στις απαιτήσεις του πελάτη, και β) το βαθμό στον οποίο η εταιρία προσφέρει αξιόπιστα, τυποποιημένα και μη ελαττωματικά προϊόντα.
- 2) **Αντιλαμβανόμενη Αξία:** είναι το αντιλαμβανόμενο επίπεδο της ποιότητας του προϊόντος σε σχέση με την τιμή του. Με την αντιλαμβανόμενη αξία, γίνεται ικανή η σύγκριση της ικανοποίησης μεταξύ ατόμων με διαφορετικό εισόδημα, που με την σειρά της επιτρέπει την σύγκριση ανάμεσα σε προϊόντα που έχουν πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή τιμή.
- 3) **Προσδοκίες πελατών:** αντιπροσωπεύουν τόσο την καταναλωτική τους εμπειρία από αυτά – περιλαμβάνοντας ακόμα και τις μη-εμπειρικές πληροφορίες του καταναλωτή που είναι αποτέλεσμα της διαφήμισης και της προφορικής διαφήμισης (word-of-mouth) – όσο και την πρόβλεψη για την ικανότητα του προμηθευτή να προσφέρει ποιότητα στο μέλλον. Οι προσδοκίες αποτελούν: α) τη εμπειρία που είχε ο καταναλωτής στο παρελθόν, αλλά και β) την εκτίμηση για την ικανότητα της εταιρίας να ικανοποιήσει την αγορά στο μέλλον. Επομένως ο ρόλος των προσδοκιών είναι σημαντικός γιατί περιγράφει την φύση των σχέσεων μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της. Οι προσδοκίες πελατών συνδέονται θετικά με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και κατά συνέπεια με την αντιλαμβανόμενη αξία.

2.3.2.2. Οι συνέπειες του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

Ακολουθώντας την θεωρία του Hirschman (1970) οι άμεσες συνέπειες της ικανοποίησης των πελατών είναι η **μείωση των παραπόνων** και η **αύξηση της πίστης τους**, για τη συγκεκριμένη εταιρία: Όταν οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι, είτε απομακρύνονται (και πάνε στους ανταγωνιστές) είτε εκφράζουν τα παράπονα τους με την προσδοκία να λάβουν κάποια αποζημίωση για αυτά. Επομένως, αύξηση της ικανοποίησης πελατών συνεπάγεται μείωση των παραπόνων και ταυτόχρονη αύξηση της πίστης τους. Η πίστη των πελατών είναι η τελευταία λανθάνουσα μεταβλητή στο μοντέλο του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και αποτελεί ένδειξη της διατήρησης της πελατείας της εταιρίας και αύξησης της κερδοφορίας της.

Όταν η συσχέτιση μεταξύ των παραπόνων και της πίστης των πελατών είναι θετική, η διοίκηση της επιχείρησης ακολουθεί πετυχημένη πολιτική, αφού μπορεί και μετατρέπει τα παράπονα των πελατών της σε θετικές, για αυτήν, συνέπειες (πίστη πελατών). Όταν η συσχέτιση είναι αρνητική τότε η επιχείρηση έχει καταφέρει να κάνει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, ακόμη χειρότερη και να απομακρύνει τους πελάτες της.

Διάγραμμα 2.4: Ο Αμερικάνικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών



Το διάγραμμα του μοντέλου του Αμερικάνικου δείκτη Ικανοποίησης πελατών είναι το ίδιο ακριβώς με το παραπάνω διάγραμμα 2.2 του Μοντέλου του Σουηδικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Η μόνη τους διαφορά είναι, ότι του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών η Αντιλαμβανόμενη ποιότητα αποτελείται από δύο άλλες λανθάνουσες μεταβλητές: (α) Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα προϊόντος και (β) Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσίας. Και αυτό έγινε γιατί οι πελάτες αξιολογούν διαφορετικά την ποιότητα των προϊόντων και διαφορετικά την ποιότητα των υπηρεσιών

2.3.2.3. Μεθοδολογία του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

Ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών είναι σχεδιασμένος να αντιπροσωπεύει την οικονομία ενός έθνους ως σύνολο. Οι τομείς που επιλέχθηκαν για να εφαρμόζεται ο Αμερικάνικος Δείκτης καλύπτουν το 75% του ΑΕΠ της χώρας και είναι οι εξής:

- 1) Κατασκευαστικός / Μη-διαρκή προϊόντα,
- 2) Κατασκευαστικός / Διαρκή προϊόντα,
- 3) Μέσα μεταφοράς / Επικοινωνίας
- 4) Λιανικής πώλησης,
- 5) Οικονομικών / Ασφαλειών,
- 6) Υπηρεσιών,
- 7) Δημόσιων υπηρεσιών.

Οι τομείς που δεν επιλέχθηκαν να εφαρμόζεται ο δείκτης είναι:

- 1) Γεωργίας,
- 2) Μεταλλευτικός,
- 3) Κατασκευαστικός,
- 4) Χονδρικής πώλησης, και ο
- 5) Ακίνητης Περιουσίας.

Ο λόγος που δεν επιλέχθηκαν οι τομείς αυτοί είναι γιατί δεν απευθύνονται σε τελικούς πελάτες, και επομένως δεν είναι δυνατό να γίνουν οι απαιτούμενες συνεντεύξεις.

Πρακτικά, για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών σε ένα τομέα επιλέγονται δύο από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες, που διαλέγονται με βάση τη συνεισφορά τους στο ΑΕΠ. Για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών σε μία βιομηχανία, επιλέγονται τέσσερις αντιπροσωπευτικές βιομηχανίες, με βάση το σύνολο των πωλήσεων τους. Για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών κάθε εταιρίας, επιλέγονται οι μεγαλύτερες εταιρίες, έτσι ώστε να καλύπτεται το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων στη αγορά.

Η έρευνα για τον Αμερικάνικο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στηρίζεται σε τηλεφωνικές συνήθως συνεντεύξεις (περίπου 250 από κάθε εταιρία). Οι πελάτες αυτοί πρέπει να έχουν σημαντική εμπειρία για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία ερωτώνται. Αφού αναγνωριστούν ως "πελάτες" ο κάθε τηλε-συνεντευξιζόμενος προχωρεί σε μία 25λεπτη συνέντευξη με ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις για το μοντέλο και 8 δημογραφικές ερωτήσεις. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται 25 λανθάνουσες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για τη αποτίμηση του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών:

Μετρήσιμες Μεταβλητές	Λανθάνουσες Μεταβλητές
1. Οι προσδοκίες των πελατών για τη ποιότητα (προ-αγοράς)	Προσδοκίες Πελατών
2. Προσδοκίες με βάση το βαθμό που η εταιρία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών (προ-αγοράς)	Προσδοκίες Πελατών
3. Προσδοκίες με βάση το βαθμό αξιοπιστίας του προϊόντος / υπηρεσίας.	Προσδοκίες Πελατών
4. Ολική αποτίμηση της εμπειρίας του πελάτη για την ποιότητα (μετά-αγοράς)	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα προϊόν υπηρεσίας
5. Αποτίμηση του προϊόντος στο βαθμό που ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη (μετά-αγοράς)	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα προϊόν υπηρεσίας
6. Αποτίμηση της αξιοπιστίας του προϊόντος	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα προϊόν υπηρεσίας

7. Εκτίμηση της ποιότητας δεδομένης της τιμής του προϊόντος	Αντιλαμβανόμενη Αξία
8. Εκτίμηση της τιμής δεδομένης της ποιότητας του προϊόντος	Αντιλαμβανόμενη Αξία
9. Ολική ικανοποίηση	Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
10. Προσδοκία Διάψευσης (απόδοση προϊόντος που είναι χαμηλότερη από ότι αναμενόταν)	Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
11. Απόδοση προϊόντος σε σχέση με την εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για το ιδανικό προϊόν στην κατηγορία του	Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
12. Έχει ο πελάτης παραπνευθεί τυπικά ή άτυπα για το προϊόν/υπηρεσία;	Παράπονα Πελατών
13. Πρόθεση για επαναγορά του προϊόντος	Πίστη Πελατών
14. Ανταπόκριση του πελάτη σε μία ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του προϊόντος	Πίστη Πελατών
15. Ανταπόκριση του πελάτη σε μία ενδεχόμενη μείωση της τιμής του προϊόντος	Πίστη Πελατών

Η κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων για τη αποτίμηση της ικανοποίησης και της ποιότητας είναι πάντοτε αρνητικά ασύμμετρη στις ανταγωνιστικές αγορές. Για να μειωθεί η ασυμμετρία στην αποτίμηση, ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών χρησιμοποιεί μια 10-πονη σκάλα απαντήσεων (αντί 5 ή 7-πονη) για να βοηθήσει τους πελάτες να κάνουν καλύτερες διακρίσεις στις απαντήσεις τους. Η μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων χρησιμοποιείται και εδώ για την ανάλυση του μοντέλου, μεταφέροντας την βαθμολογία της 10-πονης σκάλας απαντήσεων, σε μία 100-πονη σκάλα αποτιμήσεων, για να προκύψει ο τελικός δείκτης ικανοποίησης. Έτσι π.χ. σε εθνικό-επίπεδο ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών είναι η συνάθροιση των σταθμισμένων αποτελεσμάτων του τομέα με βάση τη προσφορά του κάθε τομέα στο ΑΕΠ της χώρας.

Οι εξισώσεις του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών είναι ίδιες με αυτές το Σουηδικού Δείκτη:

$$E(\eta/\eta, \xi) = \beta^* \eta + \Gamma \xi$$

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{2,1} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{3,2} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{4,2} & \beta_{4,3} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \beta_{53} & \beta_{54} & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \gamma_{1,1} \\ \gamma_{2,3} \\ \gamma_{3,1} \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix} \xi + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \\ \zeta_5 \end{pmatrix}$$

η_1 = Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα

η_2 = Αντιλαμβανόμενη Αξία

η_3 = Ικανοποίηση Πελάτη (ACSI)

η_4 = Παράπονα πελάτη

η_5 = Πίστη πελάτη

ξ = Προσδοκίες πελάτη

Συμπερασματικά, ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, ακολουθώντας το Σουηδικό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών αποτέλεσε ένα νέο μέτρο αποτίμησης για την προώθηση των επιχειρήσεων και οικονομιών. Σκοπός του είναι να μετακινήσει τα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες – που θα έχουν έτσι αξιολογηθεί από τους αγοραστές – χρήστες αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών – σε πρώτη θέση μέσα στους στόχους των επιχειρήσεων και να αυξήσουν έτσι την ανταγωνιστικότητά τους.

2.3.3. Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών

Το Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών¹⁷ ιδρύθηκε από την German Marketing Association και τα Γερμανικά Ταχυδρομεία και εφαρμόζεται από το 1992. Σκοπός της έρευνας είναι να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών (ατόμων άνω των 16 ετών) για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις εταιρίες και να βρει την επίδραση της στην "πίστη" των πελατών

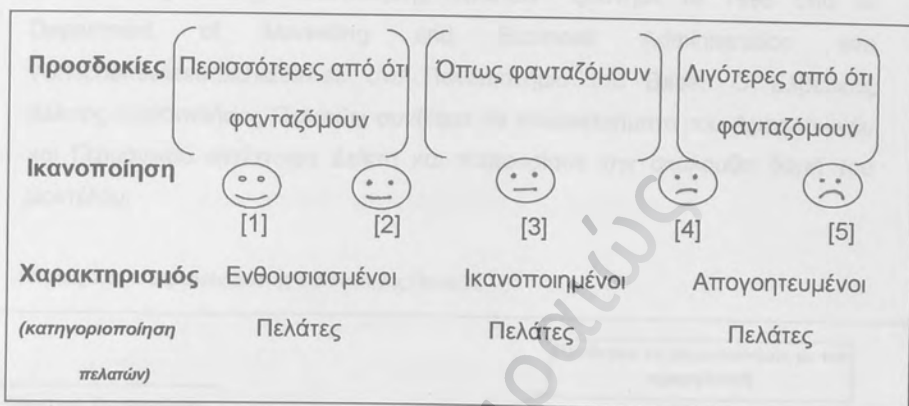
Η διαφορά με τα τρία προηγούμενα μοντέλα ικανοποίησης, που αναλύθηκαν παραπάνω, είναι ότι το Γερμανικό Βαρόμετρο δεν βασίζεται σε ένα δομικό μοντέλο. Η ικανοποίηση των πελατών μετρείται με βάση μία μονοδιάστατη προσέγγιση (single-item approach). Οι πελάτες ερωτώνται για την ικανοποίηση που παίρνουν από συγκεκριμένους οδηγητές ικανοποίησης (πχ. φιλικότητα προσωπικού, αξιοπιστία του συγκεκριμένου προϊόντος, διαθεσιμότητα προσωπικού κτλ) για να βρεθούν οι καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης. Η γενική φιλοσοφία του εστιάζεται στα εξής σημεία:

- Παροχή δεδομένων σε επιχειρήσεις με στόχο τον καθορισμό της θέσης τους στην αγορά, με βάση την προοπτική των πελατών.
- Πληροφόρηση για τις προσδοκίες των πελατών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτές μεταβάλλονται
- Συνεχής πληροφόρηση και έλεγχος των μέτρων ικανοποίησης του πελάτη
- Ανάπτυξη της φιλοσοφία «προσανατολισμός στο πελάτη» για τις γερμανικές επιχειρήσεις.

Τα απαιτούμενα δεδομένα συλλέγονται από τηλεφωνική έρευνα, η οποία πραγματοποιείται με τη βοήθεια Η/Υ (CATI: Computer Assisted Telephone Interviewing) σε τυχαίο δείγμα 38000 καταναλωτών. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, τις ερωτήσεις για τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών και τις ερωτήσεις ικανοποίησης του προσωπικού, ενώ οι κλίμακες μέτρησης και η κατηγοριοποίηση των πελατών παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

2.2.4. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

Σχήμα 2.5: Κλίμακες μέτρησης Γερμανικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης (Meyer and Dornach, 1996)

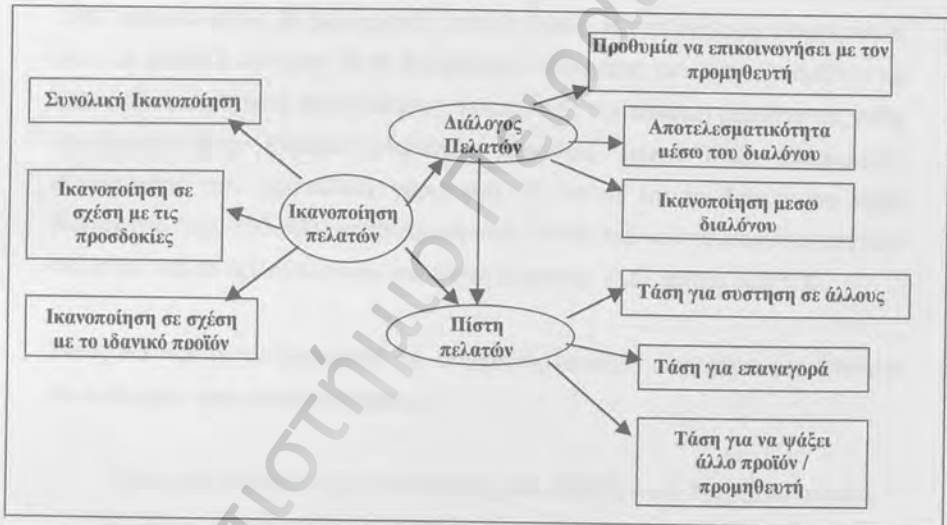


Συνολικά το συγκεκριμένο βαρόμετρο περιλαμβάνει 42 κλάδους της εθνικής οικονομίας ενώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας συνδυάζονται με παραδοσιακούς δείκτες απόδοσης των επιχειρήσεων (μερίδιο αγοράς, αποδοτικότητα, κλπ).

2.3.4. Ο Ελβετικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

Ο Ελβετικός Δείκτης Ικανοποίησης πελατών¹⁸ ξεκίνησε το 1996 από το Department of Marketing and Business Administration στο Wirtschaftswissenschaftliches στο Πανεπιστήμιο του Basel. Ο Ελβετικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών συνδίασε τα πλεονεκτήματα του Αμερικάνικου και Γερμανικού αντίστοιχα Δείκτη και παρουσίασε την ακόλουθη δομή του μοντέλου:

Πίνακας 2.6: Ο Ελβετικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών



Η σκάλα μέτρησης του μοντέλου είναι 11-πονητή (από το 0 έως το 10). Ο παράγοντας ικανοποίησης πελατών αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα του Ελβετικού δείκτη (SWICS). Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα η ικανοποίηση πελατών μετρείται με 3 δείκτες: α) την συνολική ικανοποίηση, β) την ικανοποίηση του πελάτη σε σχέση με τις προσδοκίες του, πριν από την κατανάλωση, και γ) την ικανοποίηση του πελάτη σε σχέση με το ιδανικό προϊόν/υπηρεσία.

Ένας πρωτοεμφανιζόμενος σημαντικός παράγοντας αυτού του μοντέλου είναι ο «**Διάλογος πελάτη**» (customer dialogue). Αυτός ο παράγοντας μετρείται με

βάση 3 μεταβλητές: 1) την προθυμία του καταναλωτή να επικοινωνήσει με την εταιρία, 2) το πόσο εύκολο είναι να γίνει διάλογος με τον πελάτη, 3) την ικανοποίηση που παίρνει με το διάλογο ο πελάτης.

Η «**πίστη των πελατών**» είναι η δεύτερη ενδογενής μεταβλητή που μετρείται επίσης με βάση 3 μεταβλητές: α) την τάση να συστήσει ο πελάτης το προϊόν / υπηρεσία σε άλλους, β) την τάση να αγοράσει ξανά το προϊόν και γ) την τάση να διακόψει την συνεργασία με την εταιρία ή τον προμηθευτή.

Η πιλοτική έρευνα για το Ελβετικό Δείκτη που έγινε το Νοέμβριο – Δεκέμβριο 1997 περιελάμβανε 20 βιομηχανίες από 6 τομείς. Η επιλογή των βιομηχανιών έγινε με βάση 2 κριτήρια: α) τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με άλλες εθνικούς δείκτες ικανοποίησης πελατών, β) την κάλυψη μεριδίου της κάθε επιχείρησης στην Ελβετική οικονομία. Συνολικά, έγιναν 7436 τηλεφωνικές συνεντεύξεις που κρατούσαν γύρω στα 17 λεπτά και το δείγμα για κάθε βιομηχανία ήταν 300-500 ανταποκρινόμενοι. Οι δείκτες για την ικανοποίηση των πελατών, για το διάλογο και για την πίστη παίρνουν τιμές από 0 έως 100.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι σχέσεις μεταξύ των τριών μεταβλητών αποκάλυψαν τρεις τύπους σχέσεων:

- (1) Ισχυρή επιρροή της ικανοποίησης του πελάτη στην πίστη του πελάτη.
- (2) Ίση επιρροή των παραγόντων ικανοποίησης του πελάτη και διαλόγου του πελάτη, στην πίστη του πελάτη.
- (3) Πολύ ισχυρή επιρροή του διαλόγου του πελάτη στην πίστη του πελάτη.

2.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΣΟΥΗΔΙΚΟ, ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ)

Σε αυτή την παράγραφο γίνεται η σύγκριση μεταξύ των τριών πιο διαδεδομένων εθνικών δεικτών ικανοποίησης πελατών: του Σουηδικού, του Αμερικάνικου, και του Ευρωπαϊκού. Στις παρακάτω υποενότητες επιχειρείται μία σύγκριση της κάθε μίας λανθάνουσας μεταβλητής των τριών μοντέλων ξεχωριστά, καθώς και μία συνοπτική σύγκριση των ίδιων μοντέλων.

2.4.1. Προσδοκίες

2.4.1.1. Κριτική παρουσίαση των Προσδοκιών

Οι *προσδοκίες* αντιπροσωπεύουν την εμπειρία που αποκτά ο πελάτης μετά τη χρησιμοποίηση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες που είχε για την ποιότητα του πριν την αγορά – περιλαμβάνοντας και τις πληροφορίες που παίρνει από τις διαφημίσεις, από την προφορική διαφήμιση, φήμες κ.τ.λ. για το προϊόν – ενώ παράλληλα, αποτελούν μέσο πρόβλεψης και δυνατότητας του προμηθευτή να προσφέρει καλύτερη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών του στο μέλλον.

Είναι γνωστό ότι οι προσδοκίες μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη ενός ατόμου για ένα γεγονός, επειδή η αντίληψη είναι αφομοιωμένη μέσα στις προσδοκίες του (Olshavsky και Miller, 1972)¹⁹. Η διαδικασία αυτή εξηγείται μέσω της *Κοινωνικής Θεωρίας* (Social Judgment theory), του Sherif και Hauland η οποία υποθέτει ότι τα πιστεύω του ατόμου μπορούν συστηματικά να διαστρεβλώσουν τις αντιλήψεις και η διαστρέβλωση αυτή μπορεί να είναι πιο δυνατή αν το ερέθισμα είναι ασαφές. Για παράδειγμα οι *Hock και Ha* (1986) απέδειξαν ότι οι αντιλήψεις των πελατών για την αντιλαμβανόμενη απόδοση των αγαθών κινούνται προς την κατεύθυνση των προσδοκιών όταν η εμπειρία για το προϊόν είναι ασαφής. Πιο συγκεκριμένα σε ότι αφορά στους Δείκτες

Ικανοποίησης πελατών, πρόσφατες έρευνες του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών απέδειξαν²⁰ ότι όσο πιο μεγάλη διαφοροποίηση υπάρχει στον τρόπο παραγωγής και κατανάλωσης του προϊόντος τόσο οι προσδοκίες γίνονται λιγότερο προβλέψιμες: Από παραγωγική πλευρά, όταν η ποιότητα του προϊόντος είναι ασαφής για τον πελάτη, τότε οι προσδοκίες φαίνεται να έχουν μικρή επιρροή πάνω στην καταναλωτική του συμπεριφορά. Όμοια, από καταναλωτική πλευρά, οι προσδοκίες ενός πελάτη φαίνεται να είναι περισσότερο προβλέψιμες σε ότι αφορά την ποιότητα, την αξία, ή την ικανοποίηση του, σε τομείς που τα προϊόντα τους αγοράζονται από συνήθεια ή είναι ευρείας κατανάλωσης. Όταν αντίθετα οι πελάτες έχουν λιγότερη γνώση για το προϊόν τότε οι προσδοκίες τους έχουν λιγότερο προβλέψιμη ισχύ για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την αξία του.

Ένα άλλο πρόβλημα που σχετίζεται με τις «προσδοκίες» κατά την εφαρμογή τους στο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών είναι ότι αποτελούν ένα πολύπλοκο σκεπτικό, και γιαυτό είναι δύσκολο να επιτευχθούν, με βάση μόνον αυτές, αξιόπιστες και έγκυρες μετρήσεις: Συγκεκριμένα, οι προσδοκίες έχουν γίνει θέμα πολλών θεωρητικών συζητήσεων και ερευνών σε ότι αφορά: α) το θεωρητικό ορισμό τους, β) τη χρησιμότητά τους ως πρότυπο για συγκρίσεις σε έρευνες, γ) την ιεραρχία τους για κάθε ατόμου, δ) την προβλέψιμη ισχύ τους κ.ά.

Πολλές έρευνες προσπάθησαν να αποδείξουν το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν οι προσδοκίες την ικανοποίηση των πελατών²¹:

Ο *Anderson και Sullivan* (1993) απέδειξαν εμπειρικά ότι: α) η ικανοποίηση των πελατών είναι μια συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της διαδικασίας διαψεύσεων (*disconfirmation*), και β) οι προσδοκίες δεν έχουν άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών, αλλά έμμεση, μέσω της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και των διαψεύσεων. Γιαυτό οι συγγραφείς ανέπτυξαν ένα μοντέλο στο οποίο οι προσδοκίες έχουν άμεση και θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα αλλά έμμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και των «διαψεύσεων».

Οι *Churchill και Suprenant* (1982) μελέτησαν τα διαρκή αγαθά και απέδειξαν ότι οι προσδοκίες και οι διαφεύσεις δεν έχουν άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Μόνο η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να αποδείξει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες.

Οι *Johnson και Fornell* (1991) μελέτησαν την επίδραση της «εμπειρίας» του καταναλωτή σε σχέση με τις «προσδοκίες» του για το προϊόν, την «αντιλαμβανόμενη ποιότητα», την «ικανοποίηση των πελατών» και κατέληξαν ότι, όταν το είδος του προϊόντος είναι πρωτοεμφανιζόμενο στην αγορά η βάση για την ανάπτυξη προσδοκιών είναι εντελώς ασαφής ενώ όσο περισσότερη εμπειρία και πληροφόρηση έχουν για το συγκεκριμένο προϊόν τόσο οι «προσδοκίες» του διαμορφώνουν την «εμπειρία» του, η οποία με την σειρά της δημιουργεί «ικανοποίηση».

Τέλος, άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι πελάτες παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό από τις προσδοκίες τους παρά από τις εμπειρίες τους και αυτό γιατί: α) είναι δύσκολο να αποτυπωθεί η εμπειρία του καταναλωτή για την ποιότητα, αφού δεν υπάρχουν αντικειμενικά μέσα μέτρησης της, β) είναι απαραίτητη η τεχνική γνώση για την αποτίμηση της ποιότητας και γ) είναι δύσκολο ή και αδύνατο να αποτυπωθεί η ποιότητα σε ορισμένα αγαθά όπως π.χ. προϊόντα υγείας, τέχνες κ.τ.λ.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι «προσδοκίες» αποτελούν ένα πολύπλοκο σκεπτικό και δεν έχουν άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Στο μέλλον κρίνεται απαραίτητο από πολλούς ερευνητές η αποπομπή τους ως μέσο μέτρησης ικανοποίησης των πελατών, και η αντικατάστασή τους από την «αντιλαμβανόμενη ποιότητα» η οποία θα αποτελέσει οδηγητή της ικανοποίησης.

2.4.1.2. Σύγκριση της μεταβλητής «Προσδοκίες» στα τρία μοντέλα

Η μεταβλητή των «προσδοκιών» στον Αμερικάνικο Δείκτη μετρήεται με βάση τρεις ερωτήσεις: α) τι περίμενε ο καταναλωτής από το προϊόν, β) αν το προϊόν

ταιριάζει τελικά στις προτιμήσεις του, ή γ) αν κάτι πήγε λάθος με αυτό. Στο Σουηδικό μοντέλο, από το διάγραμμα 2.2 βλέπουμε ότι υπάρχουν δύο μόνο ερωτήσεις ως προς τις προσδοκίες: η μία αφορά τις προσδοκίες του πελάτη πριν την αγορά και η άλλη το βαθμό επιβεβαίωσης των προσδοκιών του ως προς το προϊόν. Οι προσδοκίες στο Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών έχουν ακριβώς την ίδια σημασία με τους δύο προγενέστερους του δείκτες και είναι το αποτέλεσμα της προώθησης της εταιρίας (π.χ. αποτέλεσμα της «εικόνας» της), και της προηγούμενης εμπειρίας του πελάτη από την εταιρία / προϊόν.

Το ερωτηματολόγιο όμως του Ευρωπαϊκού Δείκτη διαφόποιείται από τους δύο προηγούμενους Δείκτες (βλέπε Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο European Customer Satisfaction Index τροφίμων), γιατί χρησιμοποιεί ερωτήσεις που είναι ειδικά προσαρμοσμένες στο προϊόν που εξετάζεται: δίνοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα και σαφέστερα συμπεράσματα. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο – που αφορά τον τομέα των τροφίμων – υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν τόσο στις προσδοκίες των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση όσο και την ποικιλία των προϊόντων που προσφέρονται στην αγορά. Τέλος όπως και στο Σουηδικό Ερωτηματολόγιο υπάρχει μία ερώτηση που αφορά την κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη ως προς το προϊόν.

2.4.2. Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα

2.4.2.1. Κριτική παρουσίαση της «Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας»

Ο παράγοντας της *ποιότητας*, διαχωρίζεται από την μεταβλητή της *ικανοποίησης* των πελατών για τρεις λόγους: α) ο πελάτης χρειάζεται εμπειρία από το προϊόν για να καθορίσει πόσο ικανοποιημένος είναι, ενώ η ποιότητα μπορεί να γίνει αντιληπτή χωρίς προηγούμενη εμπειρία, β) έχει αποδειχτεί ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από την αξία (αντιλαμβανόμενη ποιότητα / τιμή) και από την τιμή του προϊόντος, ενώ η ποιότητα δεν εξαρτάται από την τιμή του προϊόντος, γ) η ποιότητα εξαρτάται από την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν, ενώ η ικανοποίηση βασίζεται τόσο στις πρόσφατες όσο και στις προηγούμενες εμπειρίες του. Σύμφωνα με τον *Zeithaml* (1988) η αντιλαμβανόμενη ποιότητα του προϊόντος μπορεί να οριστεί ως: “η κρίση του καταναλωτή για την άριστη ποιότητα και αρτιότητα του προϊόντος”. Παρόλο που αυτός ο ορισμός της αντιλαμβανόμενης ποιότητας είναι ο πλέον σαφής, υπάρχουν πολλοί διαχωρισμοί ως προς τον ορισμό της στους διάφορους τομείς που εξετάζεται: στο *Marketing* η αντιλαμβανόμενη ποιότητα θεωρείται εξαρτημένη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στο τομέα της *Μηχανικής* η ποιότητα ορίζεται με βάση δύο διαστάσεις: α) από το πόσο καλά ταιριάζει για τη χρήση που προορίζεται (*fitness for use*), β) από την αξιοπιστία του, ενώ στο τομέα των *Υπηρεσιών* η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ορίζεται με βάση το “κενό” που δημιουργείται μεταξύ της επιθυμητής και προσφερόμενης τελικής εξυπηρέτησης.

Και στα τρία μοντέλα η αντιλαμβανόμενη ποιότητα συνδέεται και επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των πελατών.

Οι *Anderson και Sullivan* (1993), *Churchill και Suprenant* (1982), *Oliver και Desarbon* (1988) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η *αντιλαμβανόμενη ποιότητα* έχει άμεση επίδραση στην *ικανοποίηση των πελατών* και μάλιστα είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή των *προσδοκιών*. Από αντίστοιχες μελέτες έχει βρεθεί ότι η επίδραση αυτή εξαρτάται από την κατηγορία των προϊόντων που εξετάζονται

κάθε φορά, και καθορίζεται από: α) την τιμή, β) την πολυπλοκότητα (πόσο δύσκολο είναι να αποτιμήσει ο πελάτης την ποιότητα) και γ) την αξία του “σήματος” (το status που δίνει το προϊόν στο καταναλωτή).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα έχει μία άμεση και θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών, γιατί όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του πελάτη τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίηση του.

2.4.2.2. Σύγκριση της μεταβλητής «Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα» στα τρία μοντέλα

Το Σουηδικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών του Fornell αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη και εξέλιξη των δύο άλλων μοντέλων που εξετάζουμε. Ο παράγοντας της αντιλαμβανόμενης ποιότητας εξετάζεται μέσω τριών ερωτήσεων που αφορούν: α) την *συνολική αποτίμηση του πελάτη για την ποιότητα του προϊόντος*, β) την *αποτίμηση του πελάτη για το πόσο καλά οι προδιαγραφές του προϊόντος ταιριάζουν στις απαιτήσεις του*, και γ) την *αποτίμηση του πελάτη για την αξιοπιστία του προϊόντος*. Τις τρεις αυτές ερωτήσεις χρησιμοποίησαν και τα δύο άλλα μοντέλα ικανοποίησης πελατών με κάποιες διαφορές: ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών βασιζόμενος στις έρευνες και στα αποτελέσματα του αντίστοιχου Σουηδικού Δείκτη θεώρησε απαραίτητο τον διαχωρισμό της *αποτίμησης για την «αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων»* και της *«αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών»*: Ο διαχωρισμός αυτός έγινε γιατί ανάμεσα στις δύο παραμέτρους φάνηκαν διαφορετικές οι βαθμολογίες των πελατών μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες βαθμολόγησαν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων υψηλότερα από την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών εξετάζει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα σε σχέση α) με το “hardware”: την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, β) και με το “software”: την αντίληψη των πελατών για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου δυναμικού της

εταιρίας (την γνώμη του δηλαδή για την εξυπηρέτηση του προσωπικού, για το πόσο φιλικό ήταν, για το after-sale-service κ.τ.λ.).

Η δομή του ερωτηματολογίου του διαφέρει από τα δύο προηγούμενα μοντέλα γιατί δεν χρησιμοποιεί τυποποιημένες ερωτήσεις, αλλά προσαρμοσμένες ανάλογα με το προϊόν, δίνοντας έτσι την δυνατότητα να κρίνουν καλύτερα οι ερωτηθέντες. Ένα ακόμα πλεονέκτημα του Ευρωπαϊκού ερωτηματολογίου είναι ότι δίνει την επιλογή απάντησης: “no experience”, για τους ερωτηθέντες που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία για το προϊόν .

2.4.3. Αντιλαμβανόμενη Αξία

2.4.3.1. Κριτική παρουσίαση της «Αντιλαμβανόμενης Αξίας»

Η αντιλαμβανόμενη αξία²² είναι το «πλεονέκτημα» που αποκτούν οι πελάτες από το προϊόν σε σχέση με το συνολικό κόστος που καταβάλλουν για την απόκτηση του (περιλαμβάνοντας όλα τα συσχετιζόμενα κόστη αγοράς του). Με απλούς όρους η αντιλαμβανόμενη αξία είναι η διαφορά μεταξύ των αντιλαμβανόμενων πλεονεκτημάτων και του κόστους του προϊόντος.

Ένα μειονέκτημα που συνδέεται με την αποτίμηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του προϊόντος και διαφέρει από πελάτη σε πελάτη. Από έρευνες αποδείχθηκε ότι οι πελάτες που αγόρασαν ένα προϊόν που αντιλαμβάνονταν ότι είχε υψηλή αξία για αυτούς ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς που πίστευαν ότι είχε μικρότερη αξία. Επομένως η αντιλαμβανόμενη αξία έχει άμεση επίδραση στο πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες.

2.4.3.2. Σύγκριση της μεταβλητής «Αντιλαμβανόμενη Αξία» στα τρία μοντέλα

Στο Σουηδικό και στον Αμερικάνικο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στον παράγοντα της «αντιλαμβανόμενης αξίας» η ποιότητα αξιολογείται σε σχέση με

τη τιμή και η τιμή σε σχέση με την ποιότητα ενώ στον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών ο ίδιος παράγοντας αξιολογείται με βάση την ποιότητα σε σχέση με την τιμή, και όχι την τιμή σε σχέση με την ποιότητα. Στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α) υπάρχουν ερωτήσεις που αποτιμάται η ποιότητα σε σχέση με την αξία που δίνει ο καταναλωτής για την γεύση, με την αξιοπιστία του παραγωγού, με τη συσκευασία του προϊόντος, τη θρεπτική του αξία, την εξυπηρέτηση του προσωπικού κ.ά. αλλά δεν αποτιμάται η αξία του προϊόντος σε σχέση με την ποιότητα.

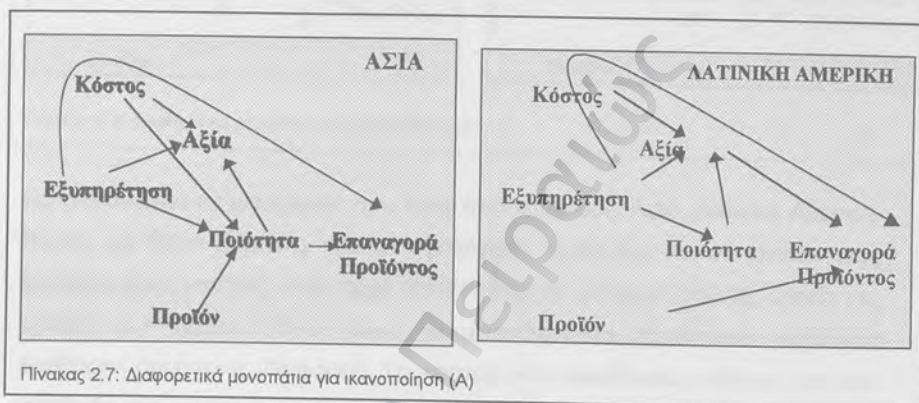
2.4.4. Ικανοποίηση Πελατών

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί το κλειδί για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να αυξήσει την αξία των πελατειακών περιουσιακών της στοιχείων και να βελτιώσει την λειτουργία της. Για να αυξηθεί όμως το πελατειακό της στοιχείο θα πρέπει η ικανοποίηση των πελατών της να μετρηθεί και αξιολογηθεί σωστά. Θεωρητικά η ικανοποίηση αποτελεί την τελική εκροή της αγοράς και χρήση του προϊόντος και προκύπτει ως συμπέρασμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης μεταξύ της ανταμοιβής που παίρνει από το προϊόν και του κόστους που πληρώνει για την απόκτηση του. Πρακτικά, η ικανοποίηση είναι η αποτίμηση που κάνει ο πελάτης για τα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας.

Το κυρίαρχο μοντέλο για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι αυτό της διαψεύσεως – προσδοκιών. Και στα τρία μοντέλα που εξετάζουμε Σουηδικό – Αμερικάνικο – Ευρωπαϊκό συναντάμε την λανθάνουσα μεταβλητή των προσδοκιών, ως μέσο αξιολόγησης που οδηγεί στην ικανοποίηση. Αναφέρθηκε όμως και παραπάνω ότι ενώ έχουν γίνει πολλές έρευνες που τονίζουν τη σημασία των «προσδοκιών» στην ικανοποίηση των πελατών, δεν μπορούν να αποτελέσουν ένα αξιόπιστο μέσο μέτρησης της, επειδή βασίζονται σε ένα πολύπλοκο σκεπτικό.

Ένα άλλο πρόβλημα που σχετίζεται με την μελέτη της ικανοποίησης των πελατών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο είναι ότι οι οδηγητές της καταναλωτικής συμπεριφοράς έχουν διαφορετική έννοια και αξία για τους πελάτες της κάθε

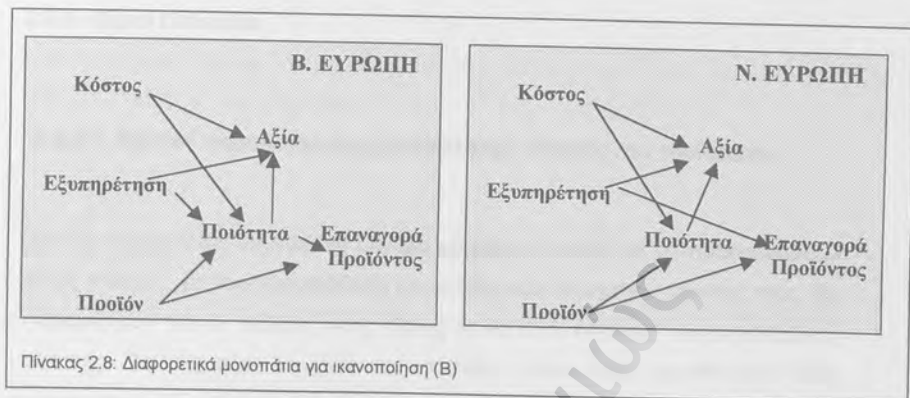
χώρας²³. Και στους τρεις δείκτες οι κοινοί οδηγητές της ικανοποίησης των πελατών είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, η αντιλαμβανόμενη αξία και οι προσδοκίες (στον Ευρωπαϊκό Δείκτη προστίθεται και η μεταβλητή της «εικόνας» της εταιρίας).



Πίνακας 2.7: Διαφορετικά μονοπάτια για ικανοποίηση (Α)

Όταν όμως συγκρίνονται τα αποτελέσματα των μοντέλων ενός έθνους με ένα άλλο, η έννοια της «ικανοποίησης» μπορεί να έχει την ίδια σημασία για τους πελάτες της Ταϊβάν και για τους πελάτες της Γαλλίας; Είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην επαναληπτική αγορά του προϊόντος οι ίδιοι στην Αυστρία και στη Ελλάδα; Η έννοια της τιμής έχει την ίδια σημασία για ένα Καναδό και για ένα Κορεάτη;

Σύμφωνα με μία έρευνα του Northwestern Kellogg Graduate School of Management, αποδείχθηκε ότι τα αποτελέσματα μιας διεθνούς έρευνας για την ικανοποίηση πελατών πρέπει να μελετάται με σκεπτικισμό, και αυτό γιατί οι διαφορές κουλτούρας διαφοροποιούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα απαντούν στην έρευνα.



Για παράδειγμα σε μία έρευνα που έγινε σε 3 ηπείρους: Ασία, Λατινική Αμερική, Βόρεια και Νότια Ευρώπη, για την αξιολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης εταιρίας, στην αρχή αποδείχθηκε ότι υπήρχαν πολλές ομοιότητες μεταξύ των αγορών. Όταν όμως τα αποτελέσματα εξετάστηκαν καλύτερα βρέθηκαν σημαντικές διαφορές: Το κόστος για παράδειγμα, φάνηκε να είναι απόδειξη της ποιότητας σε όλες τις αγορές εκτός αυτής της Λατινικής Αμερικής. Η **ποιότητα** οδηγεί στην επαναγορά του προϊόντος σε όλες τις αγορές εκτός της Βόρειας Ευρώπης. Η **αξία** οδηγεί στην επαναγορά του προϊόντος, μόνο στην αγορά της Λατινικής Αμερικής.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι και στους τρεις δείκτες η λανθάνουσα μεταβλητή της ικανοποίησης των πελατών μετριέται μέσω τριών ερωτήσεων που αφορούν: α) στην συνολική ικανοποίηση που παίρνει ο πελάτης από το προϊόν, β) στο βαθμό που η εταιρία X ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη και γ) στη σύγκριση με το ιδεώδες προϊόν του τομέα του. Κάθε μία από τις ερωτήσεις συλλαμβάνει από διαφορετική πλευρά την αντίληψη της ικανοποίησης του πελάτη.

2.4.5. Πίστη Πελατών

2.4.5.1. Κριτική παρουσίαση της μεταβλητής «Πίστη των πελατών»

Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά για να προσελκύσουν νέους πελάτες, με την προϋπόθεση ότι οι ήδη ικανοποιημένοι πελάτες τους, θα παραμείνουν πάντα πελάτες τους. Όμως το να είναι κάποιος «ικανοποιημένος πελάτης» δεν σημαίνει ότι είναι και «πιστός». Είναι πολύ συνηθισμένο ένας ικανοποιημένος πελάτης να αφήσει την εταιρία της οποίας τα προϊόντα αγοράζει, για κάποια ανταγωνίστρια της.

Οι ισχυρές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εταιρίας και πελατών είναι απαραίτητες για την αποδοτικότητα της εταιρίας, γιατί το να δουλεύει κάποιος με τους ανθρώπους που εμπιστεύεται είναι πιο προβλέψιμο και αποτελεσματικό (και γι' αυτό και πιο κερδοφόρο) από το να δουλεύει με ξένους. Όπως αναφέρεται και στο EFQM (1997): *"Η πίστη των πελατών έχει διπλό αποτέλεσμα: την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας για τη συνεχή ανάπτυξη των σχέσεων της με τους πελάτες από την μία πλευρά, και τη σύσταση των προϊόντων της σε πιθανούς πελάτες από την άλλη"*.

Δυστυχώς, η σημασία "της πίστης των πελατών" δεν έχει γίνει ακόμα αποδεκτή από όλους τους οργανισμούς, ίσως γιατί τα αποτελέσματα της δεν είναι άμεσα: εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ παραγωγού και πελάτη ενώ είναι το αποτέλεσμα μιας μακροχρόνιας διαδικασίας πολλών επαναληπτικών αγορών του προϊόντος από τον πελάτη, που απαιτεί χρόνο για την διεξαγωγή της. Καθώς όμως η αγορά εξελίσσεται, και όλο και περισσότερες έρευνες αποδεικνύουν την σημασία της πίστης των πελατών, οι εταιρίες αρχίζουν να λαμβάνουν υπόψη τους και τον παράγοντα αυτό.

Επομένως η «ικανοποίηση πελατών» αποτελεί ένα βαρόμετρο που αποτιμά αν η εταιρία κατάφερε να πετύχει αυτό που ζητούσαν οι πελάτες της, ενώ η «πίστη των πελατών» είναι το αποτέλεσμα ενός συνόλου από παράγοντες που μέσα

σε αυτούς περιλαμβάνεται και η ικανοποίηση των πελατών. Τέλος, η «ικανοποίηση» μπορεί να συμβάλει στην «πίστη» των πελατών, αλλά δεν μπορεί να αποτελέσει τον μοναδικό παράγοντα για τη επίτευξη τής.

2.4.5.2. Σύγκριση της μεταβλητής «Πίστης» στα τρία μοντέλα

Και τα τρία μοντέλα ικανοποίησης πελατών που εξετάζουμε έχουν κατανοήσει τη σημασία της "πίστη των πελατών" γι' αυτό αποτελεί και τον «παράγοντα – συνέπεια». Οι παράγοντες-οδηγοί όμως του κάθε μοντέλου, που μέσω του παράγοντα της «ικανοποίησης» οδηγούν στην «πίστη των πελατών», είναι διαφορετικοί: Στον αυθεντικό Σουηδικό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών, οι πελάτες ερωτώνται μόνο, «*πόσα περισσότερα χρήματα είναι διατεθειμένοι να δώσουν για να ξαναγοράσουν το προϊόν*», ενώ στον Αμερικάνικό Δείκτη, ο πελάτες ερωτώνται ακόμα, «*πόσο θα πρέπει να μειωθεί η τιμή του προϊόντος σε περίπτωση που δεν θελήσουν να ξαναγοράσουν το προϊόν*». Στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών ο παράγοντας της «πίστη πελατών» διαφέρει από τον αντίστοιχο στα δύο προηγούμενα μοντέλα, γιατί αποτελεί την *μόνη τελική - συνέπεια* του μοντέλου. Επίσης εκτός των τριών κοινών ερωτήσεων που έχει με τα άλλα μοντέλα, υπάρχει και μία τέταρτη ερώτηση που αφορά την «*παράλληλη πώληση άλλων προϊόντων της ίδιας εταιρίας*» (cross – buying). Αυτή η ερώτηση είναι πολύ σημαντική, καθώς τα τελευταία χρόνια μεγάλες εθνικές και πολυεθνικές εταιρίες εξαπλώνουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους και σε άλλους συγγενείς τομείς. Έχοντας οι πελάτες αποκτήσει εμπιστοσύνη στα προϊόντα μιας εταιρίας, είναι πιο εύκολο να εμπιστευτούν να αγοράσουν και τα νέα προϊόντα της ίδιας εταιρίας. Αυτό το βλέπουμε να ισχύει κυρίως στους τομείς τραπεζικών υπηρεσιών (προσφέροντας διαφορετικά χρηματο-οικονομικά προϊόντα), λιανικού εμπορίου (είδη ρουχισμού – αξεσουάρ , με το ίδιο όνομα μιας εταιρίας) κ.τ.λ.

2.4.6. Παράπονα Πελατών

Η αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών αυξάνει την «πίστη» τους στον οργανισμό, μειώνει τους μη – ικανοποιημένους πελάτες και οδηγεί τον οργανισμό στην κερδοφορία και στην διατήρηση των πελατών του.

Όσο αφορά την λανθάνουσα αυτή μεταβλητή στα τρία μοντέλα: Εμφανίζεται μόνο στο Αμερικάνικό και Σουηδικό Μοντέλο Ικανοποίησης, με την ερώτηση αν οι πελάτες έχουν παραπονεθεί επίσημα ή ανεπίσημα για το προϊόν ή την εταιρία. Στο Ευρωπαϊκό μοντέλο η μεταβλητή αυτή δεν εμφανίζεται.

2.4.7. Εικόνα

Η «εικόνα της επιχείρησης», εμφανίζεται ως οδηγός μόνο στο Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Πολλές έρευνες που διενεργήθηκαν απέδειξαν ότι η εικόνα μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα και οδηγεί στην πίστη των πελατών της. Στο ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος Α, αξιολογείται η εικόνα μιας επιχείρησης σε σχέση με την ποιότητα της, με την εξυπηρέτηση, με την αξιοπιστία της και σύμφωνα με την «αξία» που προσδίδει ο πελάτης στο προϊόν για να το αποκτήσει

2.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται φανερό, λόγω της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς ανταγωνισμού των προϊόντων και υπηρεσιών, ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή του benchmarking, από μια εταιρία τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο μεταξύ διαφόρων εταιριών / βιομηχανιών / τομέων. Επειδή όμως τα δεδομένα για την εφαρμογή μιας τέτοια έρευνας από μία μόνο εταιρία, είναι δύσκολο να βρεθούν και το κόστος είναι πολύ μεγάλο, τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν οι *Εθνικοί Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών* που σκοπό έχουν την αποτίμηση της ικανοποίησης των πελατών, ενώ παράλληλα αποτελούν τα πιο αξιόπιστα μέσα αξιολόγησης της πορείας μιας εταιρίας, ή ενός κλάδου, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Τα αποτελέσματα των Εθνικών Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών δίνουν πολλά πλεονεκτήματα:

- σε μικρό - επίπεδο, σε επίπεδο δηλαδή ενός απλού πελάτη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης, όσο και
- σε μακρο - επίπεδο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη της εταιρίας, διεθνώς.

Ο Σουηδικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών που συστάθηκε το 1989 από τον Fornell, ήταν το πρώτο, σε διεπιχειρησιακό και διαβιομηχανικό επίπεδο, μέσο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, και πρώτοεφαρμόστηκε σε 100 εταιρίες που ανήκαν σε περισσότερους από 30 βιομηχανικούς τομείς. Το 1994, ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών δημιουργήθηκε σύμφωνα με την μεθοδολογία του Σουηδικού και εφαρμόζεται σε 200 εταιρίες που καλύπτουν περισσότερους από 40 τομείς. Ο Σουηδικός εφαρμόζεται μία φορά το χρόνο, ενώ η βάση δεδομένων του Αμερικάνικου Δείκτη, ενημερώνεται κάθε 3 μήνες για ένα ή δύο τομείς (τηλεφωνικές συνεντεύξεις). Οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται ο Αμερικάνικος είναι οι ίδιοι ακριβώς με αυτούς που εφαρμόζονται στον Σουηδικό, αλλά επειδή είναι πιο αναπτυγμένος δίνει τη δυνατότητα να

εφαρμόζεται σε περισσότερους τομείς παροχής υπηρεσιών (Ξενοδοχεία, νοσοκομεία κ.τ.λ.).

Η επιτυχής εφαρμογή του Σουηδικού και Αμερικάνικου Δείκτη οδήγησε στην δημιουργία του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίηση Πελατών το 1999: Σε αυτήν την πιλοτική έρευνα έλαβαν μέρος 11 ευρωπαϊκές χώρες και συμμετείχαν εταιρίες από διαφορετικούς τομείς. Επειδή ο Δείκτης βρίσκεται ακόμα σε πιλοτική φάση δεν συμμετείχαν πολλές εταιρίες από τον τομέα των υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία, νοσοκομεία, αεροπορικές εταιρίες, πληροφοριακά συστήματα κ.α.). Η έρευνα αφορούσε κυρίως τον τομέα των τραπεζών, της κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και τον τομέα των *supermarkets* (τα αποτελέσματα θα εξεταστούν στο επόμενο κεφάλαιο). Ένα κοινό σημείο και τριών εξεταζόμενων δεικτών είναι ότι μετράνε μόνο τους τελικούς πελάτες στους κλάδους της οικονομίας και όχι τους ενδιάμεσους.

2.5.1. Η δομή των 3 Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών

Η δομή των μοντέλων και τα 3 εξεταζόμενα μοντέλα ικανοποίησης πελατών είναι ακριβώς η ίδια: χωρίζεται στους παράγοντες *αίτια* – *οδηγητές*, στην *ικανοποίηση*, και στις *συνέπειες* – *αποτελέσματα ικανοποίησης*. Τα αποτελέσματα του κάθε ένα από αυτούς τους παράγοντες, που αποτελούν λανθάνουσες μεταβλητές, προκύπτουν μέσω δύο ή τριών ερωτήσεων, οι οποίες αυξάνουν την αξιοπιστία, την αποτίμηση και την ανάλυση των μοντέλων. Επίσης οι αιτιολογικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών (π.χ. μεταξύ ικανοποίησης και ποιότητας ή πίστης και ικανοποίησης) δίνουν πολύτιμες πληροφορίες για τις μεταβλητές.

Πιο κάτω παρατίθεται πίνακας ο οποίος επεξηγεί τι περιλαμβάνουν οι πιο πάνω παράγοντες, ανάλογα με το δείκτη:

Πίνακας 2.9: Η δομή των 3 Μοντέλων Ικανοποίησης Πελατών

	<i>Αίτια – οδηγητές</i>	<i>Ικανοποίηση</i>	<i>Συνέπειες – Αποτελέσματα Ικανοποίησης</i>
Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών	<ul style="list-style-type: none"> • Εικόνα • Προσδοκίες • Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα <ul style="list-style-type: none"> * Hardware * Software • Αντιλαμβανόμενη Αξία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποίηση Πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> • Πίστη Πελατών
Σουηδικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα • Προσδοκίες • Αντιλαμβανόμενη Αξία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποίηση Πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> • Παράπονα Πελατών • Πίστη Πελατών
Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα: <ul style="list-style-type: none"> * Προϊόντος * Υπηρεσιών • Αντιλαμβανόμενη Αξία • Προσδοκίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποίηση Πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> • Παράπονα Πελατών • Πίστη Πελατών

Οι διαφορές μεταξύ των τριών Μοντέλων με βάση τις πιο πάνω κατηγορίες είναι οι εξής:

Όσον αφορά τα αίτια – οδηγητές της ικανοποίησης των 3 Μοντέλων:

1. Το Σουηδικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών χρησιμοποιεί ως οδηγητές της ικανοποίησης τις λανθάνουσες μεταβλητές της «αντιλαμβανόμενης ποιότητας», «αντιλαμβανόμενης αξίας» και τις «προσδοκίες πελατών». Τους ίδιους ακριβώς παράγοντες χρησιμοποιεί και ο *Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης πελατών*, αλλά διαχωρίζει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα σε: α) «αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος» και β) «αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσίας». Ο διαχωρισμός αυτός έγινε γιατί στις προηγούμενες έρευνες που διεξήχθησαν (πριν γίνει ο διαχωρισμός) η ποιότητα του προϊόντος από τους ερωτηθέντες βαθμολογούνταν πάντα υψηλότερα από την ποιότητα του προϊόντος.

2. Το Σουηδικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών επίσης, διαχωρίζει την αντιλαμβανόμενη αξία σε δύο παραμέτρους: «ποιότητα δεδομένης της τιμής», και «τιμή δεδομένης της ποιότητας» και έχει ένα μόνο ερώτημα που αφορά την μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη. Ο Αμερικάνικος Δείκτης εξετάζει την αντιλαμβανόμενη αξία με τον ίδιο τρόπο: «ποιότητα δεδομένης της τιμής» και την «τιμή δεδομένης της ποιότητας», αλλά περιλαμβάνει τρεις ακόμα ερωτήσεις που αφορούν τις προσδοκίες των πελατών για τα προϊόντα (αντί για μία που χρησιμοποιεί το Σουηδικό Μοντέλο): α) προσδοκίες γενικά για το προϊόν, β) προσδοκίες σε σχέση με την προσαρμοστικότητα, με το αν δηλαδή ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη και γ) προσδοκίες σε σχέση με την αξιοπιστία του προϊόντος.
3. Στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ικανοποίησης ένας νέος οδηγητής προστέθηκε και αφορά την «εικόνα της επιχείρησης – προϊόντος» ο οποίος αποδείχτηκε ότι είναι πολύ σημαντικός για την «πίστη» των πελατών (σε πολλές περιπτώσεις σημαντικότερος και από τις προσδοκίες των πελατών) Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών χρησιμοποιεί μόνο μία ερώτηση για την αποτίμηση της ποιότητας σε σχέση με την τιμή (και όχι την τιμή σε σχέση με την ποιότητα).

Όσον αφορά τις συνέπειες – αποτελέσματα των τριών εξεταζόμενων μοντέλων συμπεραίνουμε ότι: Στο Σουηδικό Δείκτη Ικανοποίησης οι πελάτες ερωτώνται μόνο για το αν είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν περισσότερα χρήματα, για να ξαναγοράσουν το προϊόν. Στο Αμερικάνικο Μοντέλο, εκτός της παραπάνω ερώτησης, οι πελάτες ερωτώνται επίσης για το πόσο θα πρέπει να μειωθεί η τιμή του προϊόντος αν δεν είχαν την πρόθεση να το ξαναγοράσουν. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών ακολουθεί την εξέλιξη του Αμερικάνικου, αλλά: α) Ρωτά πόσο τοις 100 επί της τιμής του προϊόντος θα μπορούσε να αυξηθεί ή να μειωθεί η τιμή ώστε να μην επηρεαστεί η πρόθεση του πελάτη και να ξαναγοράσει το προϊόν, β) Ρωτά αν ο πελάτης έχει δοκιμάσει και κάποιο άλλο ανταγωνιστικό προϊόν, και ρωτά επίσης πόσο τοις 100 καταναλώνει σε αυτά, γ) Ρωτά αν είναι πρόθυμος να συστήσει ο πελάτης, το προϊόν στους γνωστούς του και ε) Δεν περιλαμβάνει στις αιτίες τον παράγοντα «παράπονα πελατών» όπως τα δύο προηγούμενα μοντέλα: αυτό αποτελεί ένα

ακόμα *μειονέκτημα* για το Ευρωπαϊκό μοντέλο, αφού – όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως – από έρευνες έχει αποδειχτεί ότι η αντιμετώπιση παραπόνων αυξάνει την πίστη των πελατών μιας επιχείρησης (επίσης ο παράγοντας αυτός έχει μεγαλύτερη βαρύτητα όταν πρόκειται για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών).

Όσον αφορά τις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων των τριών Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών συμπεραίνουμε τα εξής:

1. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, χρησιμοποιεί στο ερωτηματολόγιο του ένα συνδυασμό από γενικές και ειδικές ερωτήσεις για το κάθε φορά αποτιμώμενο προϊόν: Με τις *ειδικές ερωτήσεις* η κάθε εταιρία που συμμετάσχει στην έρευνα έχει την καλύτερη δυνατή εκτίμηση για το προϊόν της από τον κάθε πελάτη της, ενώ με τις *γενικές ερωτήσεις*, η εταιρία εξυπηρετεί το σκοπό του benchmarking, που είναι συνήθως ο κύριος στόχος της κάθε επιχείρησης που λαμβάνει μέρος στην εφαρμογή του μοντέλου. Ο σωστός συνδυασμός των γενικών και ειδικών ερωτήσεων οδηγεί σε μεγαλύτερο βαθμό αξιόπιστης εκτιμήσεως των αποτελεσμάτων. Παρόλο που στο *Αμερικάνικό μοντέλο* οι μετρήσεις αναφέρονται σε ένα "ξεκάθαρο" ορισμένο προϊόν (π.χ. σε μία ειδικού τύπου υπηρεσία παροχής υπηρεσιών, ή για ένα συγκεκριμένο τύπο αυτοκινήτου), τα αποτελέσματα του αναφέρονται κυρίως σε μακροεπίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα φαίνονται να είναι αντιπροσωπευτικά για ένα ολόκληρο τομέα (π.χ. αποτελέσματα αντιπροσωπευτικά της όλης παραγωγής αυτού του τύπου αυτοκινήτου ή για όλες τις υπηρεσίες μιας ασφαλιστικής εταιρίας). Δηλαδή το Αμερικάνικό Μοντέλο, όπως και το Σουηδικό, δεν περιλαμβάνει ειδικές ερωτήσεις για το κάθε προϊόν, ώστε να είναι ικανό να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης σε μικρο – επίπεδο.
2. Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών παρουσιάζει ένα ακόμα πλεονέκτημα, περιλαμβάνοντας δημογραφικές ερωτήσεις, που αφορούν το φύλο του ερωτηθέντος, το μέγεθος της πόλης που μένει, τον αριθμό των μελών της οικογένειας κ.ά. Αυτές οι ερωτήσεις βοηθούν στην καλύτερη

επεξεργασία του ερωτηματολογίου, αφού η ζήτηση των προϊόντων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών τους (π.χ. είναι φυσικό η ζήτηση για υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών internet να είναι μεγαλύτερη σε αστικές πόλεις, παρά σε πόλεις απομακρυσμένες από το κέντρο).

3. Άλλο ένα πλεονέκτημα του Ευρωπαϊκού Δείκτη είναι ότι: α) χρησιμοποιεί πιο διευρυμένες ερωτήσεις για το κάθε φορά εξεταζόμενο προϊόν, από ότι οι προηγούμενοι δείκτες, β) γνωρίζοντας ότι η έννοια της ποιότητας είναι μία δύσκολη έννοια και ο κάθε πελάτης την αντιλαμβάνεται με διαφορετική σημασία, ο Δείκτης πρόσθεσε μία ακόμα ερώτηση στο ερωτηματολόγιο του, που αφορά τη *δυσκολία αναθεώρησης της ποιότητας του προϊόντος* από τον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο αν κάποιος πελάτης είναι νέος ή μη – ενημερωμένος για το προϊόν το ερωτηματολόγιο θα τον βοηθήσει να σχηματιστεί καλύτερη γνώμη για την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος / υπηρεσιών.
4. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών είναι ότι εκτός του ότι προσφέρει πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών, προσπαθεί παράλληλα να ερευνήσει τους λόγους για τη διαφορετική εκτίμηση της ικανοποίησης μεταξύ των χωρών και να καθορίσει τους παράγοντες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην μελλοντική πίστη των πελατών. Γι αυτό το λόγο οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ικανοποίησης και πίστης, όσο και μεταξύ αντιλαμβανόμενης αξίας, ποιότητας και ικανοποίησης, είναι κρίσιμες για την μελλοντική ανάπτυξη των εταιριών γιατί δίνουν απαντήσεις στα παραπάνω προβλήματα και βρίσκουν πιθανούς τρόπους για τη μελλοντική βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης κάθε εταιρίας.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση αυτών των δεδομένων είναι η “μέθοδος ελαχίστων τετραγώνων” που μειώνει την πολυπλοκότητα των απαντήσεων. Τη μέθοδο αυτή την χρησιμοποιούν για ανάλυση και τα 3 εξεταζόμενα μοντέλα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ Jan A. Eklof, Westlund A. "Customer satisfaction and its role to quality management", Total Quality Management, July 1998 Vol.9, p.80
- ² Survey Manual, "EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI) ", 2000, p.5
- ³ Survey Manual, "EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI) ", 2000, p.5
- ⁴ Bruhn M., Grund M., "Theory, development and implementation of national satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction", Total Quality Management, Sept. 2000, v.11, p.1019.
- ⁵ EOQ Internet site: "What is the European Customer Satisfaction Index ", www.EOQ.com
- ⁶ EFQM site: "A new strategic alliance is being formed for international customer satisfaction studies", www.EFQM.org , Brussels, 28 April 2000.
- ⁷ EOQ & EFQM slide presentation "Linking Customer Satisfaction To Business Results Across Europe", 1999
- ⁸ Survey Manual, "EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI)", 2000, p.6
- ⁹ Survey Manual, "EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI)", 2000, p.14
- ¹⁰ Survey Manual, "EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI)", 2000, p.16
- ¹¹ Dutka A.,AMA "Handbook for Customer Satisfaction", 1995, p.24
- ¹² Cassel C., Hackl P., Wetslund A. "On measurement of intangible assets: a study of robustness of partial least squares", Total Quality Management, Sept. 2000, v.11, p897

- ¹³ Anderson E., Fornell C., Lehmann D., "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability". *Journal of Marketing*, July 1994, Vol. 58, p.53-66.
- ¹⁴ Fornell C. "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol.56, p.6-21
- ¹⁵ Γρηγορούδης Β., Σίσκος Γ., "Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη", Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ. 205-206
- ¹⁶ Fornell C., Johnson D., Anderson E., Cha J., Bryant B. "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, vol.60, Oct.1996, p.7-18
- ¹⁷ Γρηγορούδης Β., Σίσκος Γ., "Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη", Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ. 205-207
- ¹⁸ Bruhn M., Grund M., "Theory, development and implementation of national satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction", *Total Quality Management*, Sept. 2000, v.11, p.1023-1030.
- ¹⁹ Spreng R., MacKenzie S., Olshavsky R., "A Reexamination of the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 60, July 1996, p.19
- ²⁰ Fornell C., Johnson D., Anderson E., Cha J., Bryant B., "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, vol.60, Oct.1996, p.12-16
- ²¹ Kristensen K., Martensen A., Gronholt L, "Measuring the impact of buying behavior on customer satisfaction", July 1999, p. 603-606
- ²² MacDougall M., Levesque T., "Customer Satisfaction with services: putting perceived value into equation", *Journal of Services Marketing*, vol.14.no.5 2000, p.394-395
- ²³ Maruca F. R. "Mapping the World of Customer satisfaction", *Harvard Business Review*, May – June 2000, p.30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αποτελεί ένα μακροοικονομικό Μοντέλο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών για τα προσφερόμενα προϊόντα, και δίνει πολλά πλεονεκτήματα με την εφαρμογή του στις Ευρωπαϊκές χώρες. Ήδη η πιλοτική έρευνα που εφαρμόστηκε σε 11 χώρες, έδωσε σημαντικές πληροφορίες για το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών της ευρωπαϊκής κοινότητας, ξεκινώντας από τον ατομικό πελάτη και τις εταιρίες ως και τις κυβερνήσεις. Από την μία πλευρά δίνει «φωνή» στους ευρωπαίους πελάτες, και από την άλλη αποτελεί ένα όργανο ανάλυσης της απόδοσης της επιχείρησης, της βιομηχανίας και των κυβερνήσεων. Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών έχει σαν στόχο την άμεση και έμμεση προώθηση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας.

Για πρώτη φορά το 1998 - 1999, μετά τη επιτυχή εφαρμογή του αντίστοιχου Σουηδικού και Αμερικάνικου Δείκτη, εφαρμόστηκε στην Ευρώπη ένας εναρμονισμένος εθνικός δείκτης ικανοποίησης. Για την εφαρμογή του δείκτη στους τομείς των τραπεζών, της τηλεπικοινωνίας (κινητής και σταθερής τηλεφωνίας), και των πολυκαταστημάτων (supermarkets) συνεργάστηκαν 11 χώρες. Πλέον των παραπάνω τομέων στους οποίους εφαρμόστηκε η κοινή έρευνα, η κάθε χώρα είχε το δικαίωμα να εφαρμόσει τον δείκτη και σε άλλους τομείς της οικονομίας οι οποίοι παρουσίαζαν ενδιαφέρον, σύμφωνα με τις προτιμήσεις της. Οι κοινοί τομείς που εφαρμόστηκε η έρευνα στις 11 χώρες ήταν:

- Τηλεπικοινωνίες (κινητή – σταθερή τηλεφωνία)
- Τράπεζες
- Πολυκαταστήματα

Οι ιδιαίτεροι τομείς που διάλεξε κάθε χώρα για να εφαρμόσει τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών αφορούσαν :

- Ταχυδρομικές υπηρεσίες
- Αυτοκινητοβιομηχανία
- Μεταφορικά μέσα
- Ασφαλιστικές επιχειρήσεις , κ.ά.

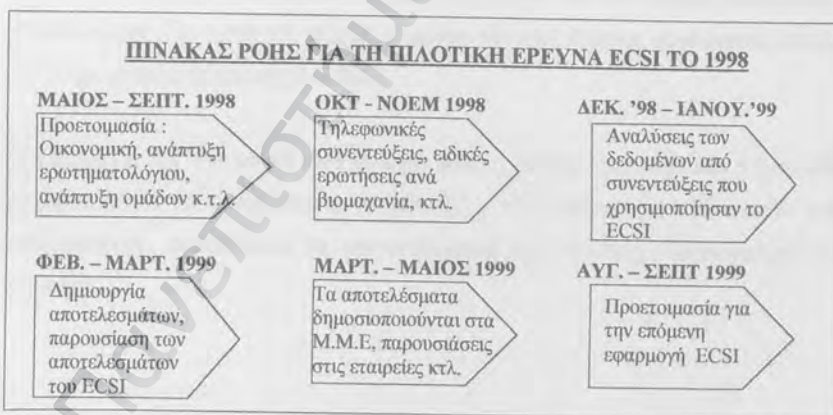
Για την διεξαγωγή της έρευνας, συνεργάστηκαν έκτος από τις 11 χώρες και ο European Organization for Quality (EOQ), ο European Foundation for Quality Management (EFQM), ο Arthur Andersen και ο Pan – European CSI network formalized into International Foundation for Customer Focus. Πολλοί διακεκριμένοι επιστήμονες σε αυτόν τον τομέα συνεργάστηκαν για την σχεδίαση και την ανάλυση του μοντέλου αυτού.

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών επιτρέπει να συγκρίνουμε την ικανοποίηση των πελατών τόσο μεταξύ επιχειρήσεων της ίδιας βιομηχανίας σε μία χώρα, όσο και μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών ή και χωρών. Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει στο πρώτο μέρος του, τα αποτελέσματα της εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στις 11 χώρες και στους 3 κοινούς τομείς που εφαρμόστηκε, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εφαρμογής του Δείκτη στη Δανία και στην Ελλάδα πιο αναλυτικά, στους τομείς όπου εφαρμόστηκαν .

3.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ 11 ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών βασίζεται στις εκτιμήσεις των πελατών για την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται και αγοράζονται τόσο μέσα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, όσο και έξω από αυτήν (σε χώρες που διακινούν τα ευρωπαϊκά προϊόντα). Στην πρώτη φάση της έρευνας η μεθοδολογία και η συλλογή των στοιχείων δοκιμάστηκαν σε περιορισμένο βαθμό. Στόχος όμως είναι να αποτελέσει στο μέλλον ο ECSI έναν πιο ολοκληρωμένο εθνικό δείκτη ικανοποίησης πελατών που να καλύπτει ένα μεγάλο μέρος, αν όχι όλο των οικονομικών τομέων της Ευρώπης.

Η έρευνα διεξήχθη από το Μάιο 1998 έως το Μάιο 1999. Η προετοιμασία καθώς και ο χρόνος και τρόπος διεξαγωγής της έρευνας παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα¹:



Περισσότερες από 50000 συνεντεύξεις δόθηκαν στις 11 συμμετέχουσες χώρες για να αποτιμηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε σύμφωνα με ένα εναρμονισμένο σύνολο ερωτήσεων (ερωτηματολόγιο). Το ελάχιστο όριο των απαραίτητων παρατηρήσεων, ορίστηκε για την κάθε επιχείρηση στις 250 παρατηρήσεις. Η

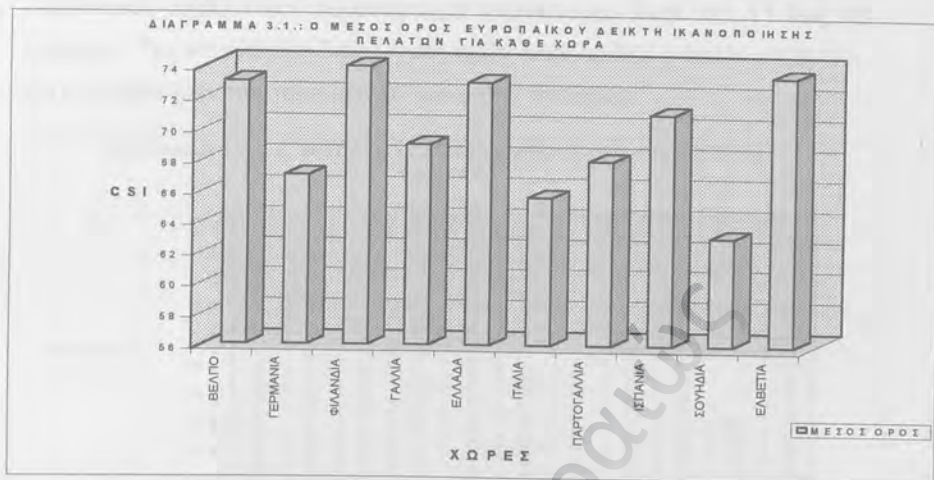
συλλογή και η ανάλυση των στοιχείων έγιναν κυρίως από τηλεφωνικές συνεντεύξεις από την Pan – European CSI network formalized into International Foundation for Customer Focus. Μετρήθηκε ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης, αλλά και οι υπόλοιπες λανθάνουσες μεταβλητές (αντιλαμβανόμενη αξία, ποιότητα, προσδοκίες, εικόνα, πίστη) με βάση τη σκάλα 0 – 100 (όπου 0 νοείται ότι οι πελάτες είναι τελείως ανικανοποίητοι με το προϊόν, ενώ 100 ότι οι πελάτες είναι απολύτως ικανοποιημένοι).

Η έρευνα χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από το IPC (International Post Corporation).

3.1.1. Αποτελέσματα έρευνας ⁱⁱ

Από την έρευνα που διεξήχθη αποδείχτηκε ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης πελατών διαφέρει από χώρα σε χώρα. Από τις 10 παρακάτω χώρες (βλέπε διάγραμμα 3.1) που έχουν κάνει συγκριτικές έρευνες σε 3 κοινούς τομείς, το Βέλγιο, η Φιλανδία, η Ελλάδα και η Ελβετία έχουν την πιο υψηλή βαθμολογία ικανοποίησης. Σε αυτές τις χώρες ο μέσος εθνικός δείκτης κυμαίνεται μεταξύ 72-74 (με σκάλα μέτρησης 0 – 100).

Οι χώρες με την πιο μικρή βαθμολογία είναι η Δανία, η Ιταλία, και η Σουηδία (η βαθμολογία τους κυμαίνεται μεταξύ 64 – 67). Κάπου μεταξύ αυτών των βαθμολογιών, κυμαίνονται τα αποτελέσματα της Γαλλίας, Πορτογαλίας και Ισπανίας.



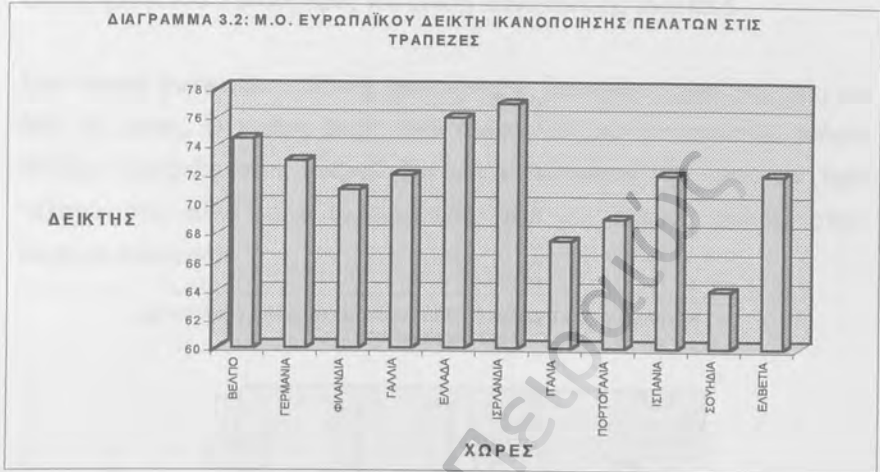
Σε σχέση με τη βαθμολογία που αφορά την αξιολόγηση σε Ευρωπαϊκό επίπεδο στους τρεις κοινούς τομείς που εξετάζουμε, οι τράπεζες και τα πολυκαταστήματα έχουν την υψηλότερη βαθμολογία (με μέσο όρο 70), ενώ η κινητή τηλεφωνία έχει την χαμηλότερη (με μέσο όρο 68,5).

3.1.1.1. Αποτελέσματα για τις τράπεζες

Η έρευνα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στον τομέα των τραπεζών διεξήχθη σε 11 χώρες. Από τα συνολικά αποτελέσματα της κάθε χώρας βρέθηκε ότι ο Ευρωπαϊκός δείκτης Ικανοποίησης Πελατών έχει μέση τιμή 70,1. Τα αποτελέσματα αυτά προέκυψαν από τον σταθμισμένο δείκτη της κάθε χώρας, σε σχέση με το ΑΕΠ της (ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε ο σταθμισμένος δείκτης σε σχέση με το ΑΕΠ, είναι ότι ο αριθμός των τραπεζών που ερευνάται σε κάθε χώρα διαφέρει από τη μία χώρα σε άλλη και για αυτό ο εθνικός δείκτης ικανοποίησης προέκυψε από τον σταθμισμένο δείκτη της κάθε εταιρίας σε σχέση με το μερίδιο της στην αγορά).

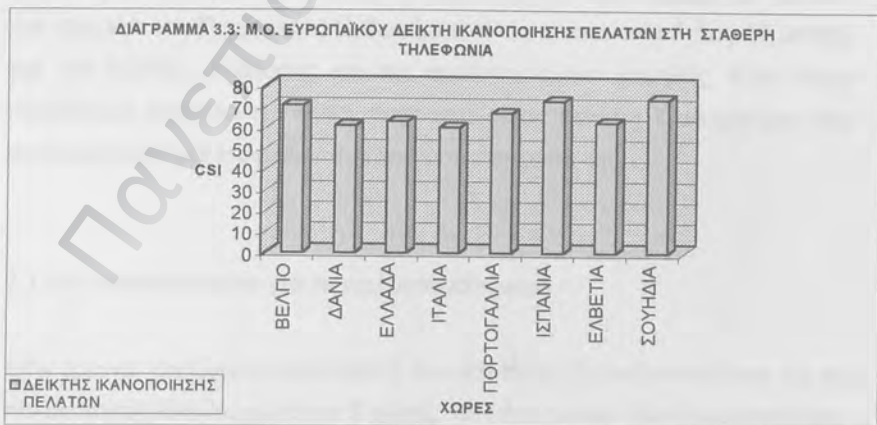
Αλλά και η διακύμανση μεταξύ των επίπεδων ικανοποίησης των πελατών των χωρών διαφέρει: την υψηλότερη διακύμανση ικανοποίησης πελατών παρουσιάζει η Δανία, η Ελλάδα και η Ελβετία (όπου η διαφορά μεταξύ του

υψηλότερου σημείου και του αντίστοιχα χαμηλότερου είναι από 11 έως 18 πόντους). Την χαμηλότερη διακύμανση τιμών παρουσιάζει η Ιταλία, το Βέλγιο, και η Ισπανία (με απόσταση μεταξύ των 3 με 7 πόντους).



3.1.1.2. Αποτελέσματα για τη σταθερή τηλεφωνία

Οχτώ χώρες συμμετείχαν στην έρευνα για την εφαρμογή του ECSI που κυμαίνεται γύρω στο 65,4. Στις περισσότερες χώρες συμμετείχαν 1 ή 2 εταιρίες από τον τομέα αυτό.



3.1.1.3. Αποτελέσματα για τη κινητή τηλεφωνία

Σε σύνολο 10 χωρών που συμμετείχαν στην εφαρμογή του δείκτη για την κινητή τηλεφωνία ο μέσος όρος του δείκτη ικανοποίησης είναι 68,5.

Στην κινητή τηλεφωνία ο δείκτης ικανοποίησης φαίνεται να είναι χαμηλός σε όλες τις χώρες. Ο τομέας αυτός είναι καινούργιος και αντιμετωπίζει ακόμα πολλές δυσκολίες στην αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του, αλλά και ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος από ότι στην σταθερή τηλεφωνία.

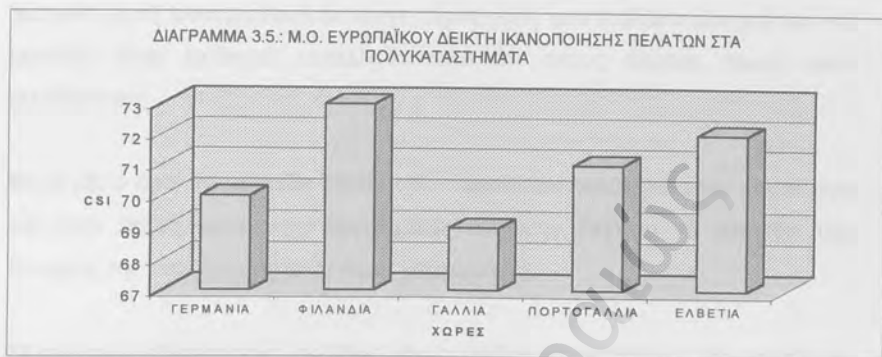


Παράλληλα, παρατηρείται μεγάλη διακύμανση των αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιριών της ίδιας χώρας (η διακύμανση κυμαίνεται από 7 έως 10 μεταξύ της πιο υψηλής απόδοσης και της αντίστοιχης πιο χαμηλής. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Γαλλία, παρουσιάζοντας μεγάλες διακυμάνσεις στα αποτελέσματα των εταιριών που εδρεύουν στη χώρα της).

3.1.1.4. Αποτελέσματα για τα πολυκαταστήματα

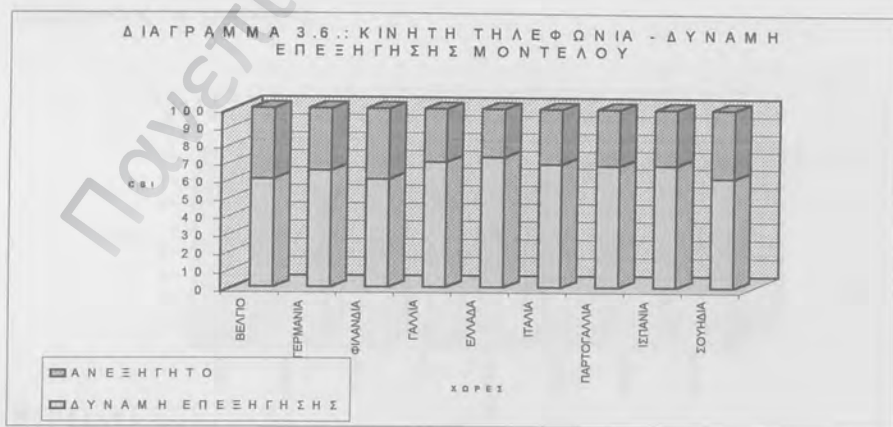
Στην έρευνα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών που έγινε για τα πολυκαταστήματα συμμετείχαν 5 χώρες, με μέσο γενικό δείκτη ικανοποίησης 70,0. Εδώ η Φιλανδία και η Γαλλία παρουσιάζει τη μικρότερη διακύμανση, ενώ

η Ελβετία και η Γερμανία παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη διακύμανση μεταξύ της υψηλότερης και χαμηλότερης απόδοσης των χωρών



3.1.2. Ποιότητα των δεδομένων και των αποτελεσμάτων

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών θα πρέπει να ερμηνεύει κατά 65% τους οδηγούς της ικανοποίησης των πελατών. Εδώ η δύναμη επεξήγησης αποτιμάται για την κάθε επιχείρηση, δίνοντας με αυτό τον τρόπο ενδείξεις για την ποιότητα του μοντέλου. Παρακάτω δίνεται ένας πίνακας για την δύναμη επεξήγησης στη κινητή τηλεφωνία.

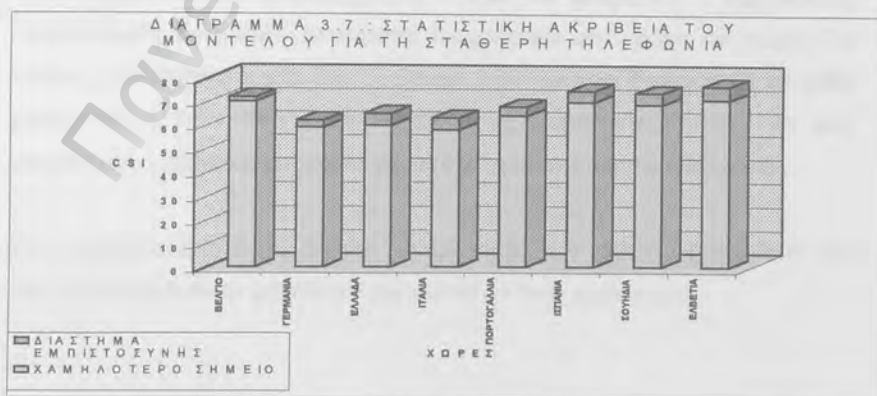


Η δύναμη επεξήγησης του μοντέλου είναι γενικά 68% για τη κινητή τηλεφωνία. Αυτό το ποσοστό μπορεί να συγκριθεί με το 69% για τη σταθερή τηλεφωνία, με το 71% για τις τράπεζες και 61% για τα πολυκαταστήματα. Τα αποτελέσματα αυτά φανερώνουν ότι στην περίπτωση των πολυκαταστημάτων, το μοντέλο είναι λιγότερο κατάλληλο από ότι στους άλλους τομείς που εξετάζονται.

Κατά μέσο όρο, τα μοντέλα έδειξαν ότι ταιριάζουν καλύτερα στην χώρα μας και στην Ιταλία, ενώ στην Πορτογαλία και στην Ελβετία το επίπεδο της δύναμης της επεξήγησης είναι πολύ χαμηλότερο.

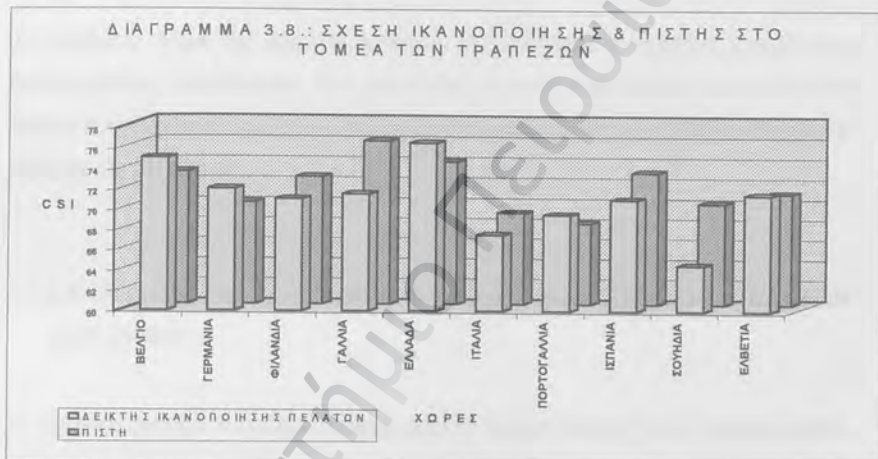
Σε σχέση με τη στατιστική ακρίβεια του επιπέδου ικανοποίησης του μοντέλου, ο στόχος ορίστηκε σε 2 πόντους. Αυτό σημαίνει ότι η οποιαδήποτε διαφορά μεταξύ δύο χωρών ή/και μεταξύ των εταιριών περισσότερο ή λιγότερο των 2 πόντων, παίζει καθοριστικό ρόλο για το διάστημα εμπιστοσύνης του δείκτη που ορίστηκε να είναι 95%.

Η προϋπόθεση αυτή φαίνεται να ισχύει για τις περισσότερες περιπτώσεις που εξετάζουμε. Στο παρακάτω γράφημα το διάστημα εμπιστοσύνης έχει τοποθετηθεί στη κορυφή του χαμηλότερου αποτιμούμενου δείκτη ικανοποίησης για κάθε χώρα (εδώ αναφερόμαστε στη σταθερή τηλεφωνία, που φαίνεται να είναι το λιγότερο ευνοϊκό πρότυπο για στατιστική ακρίβεια προσέγγισης του μοντέλου).



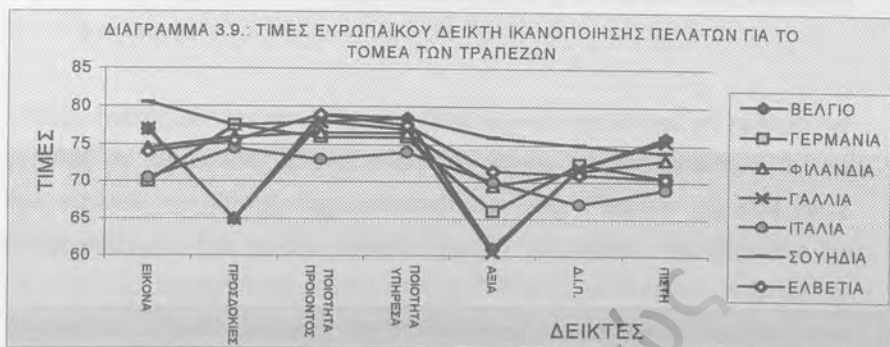
3.1.3. Σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πίστης πελατών

Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να μην είναι κύριος στόχος από μόνος του για τις περισσότερες εταιρίες, είναι όμως το καλύτερο μέσο για την βελτίωση της απόδοσης τους. Στο μοντέλο που εξετάζουμε η απόδοση μετριέται ως “πίστη” (ο βαθμός στον οποίο αναμένεται ότι ο πελάτης θα στραφεί και πάλι στην συγκεκριμένη εταιρία όταν θα θελήσει να αγοράσει τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσία). Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης ικανοποίησης τόσο πιο πιστούς πελάτες αναμένεται να έχει.



Η σχέση ικανοποίησης και πίστης διαφέρει από χώρα σε χώρα. Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει αυτό είναι πολλοί: στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσαμε τους παράγοντες ικανοποίησης έναν – έναν και είδαμε ότι ο παράγοντας «ικανοποίηση πελατών», αποτιμάται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Το κόστος, η ποιότητα, η αξία του προϊόντος αποτιμούνται διαφορετικά σε κάθε χώρα, και ο κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη σημασία για το δείκτη ικανοποίησης μίας χώρας.

Στο παρακάτω διάγραμμα δίνεται για τον τομέα των τραπεζών, ο δείκτης για την κάθε λανθάνουσα μεταβλητή του μοντέλου στην κάθε χώρα¹.



Το επόμενο βήμα της έρευνας είναι να ανιχνευθούν οι σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών του μοντέλου, και να προκύψουν με αυτό τον τρόπο πληροφορίες για το τι αλλαγές πρέπει να γίνουν σε επίπεδο εταιρίας, ή βιομηχανίας ή εθνικό.

3.2.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΑΝΙΑ

Η πιλοτική έρευνα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης των πελατών στην Δανία αποδεικνύει μία επιτυχή εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για τη μέτρηση της ικανοποίησης, της πίστης των πελατών και των άλλων κύριων συντελεστών του μοντέλου, στις 30 εταιρίες από τους 8 τομείς που εφαρμόστηκε. Η έρευνα αυτή έδωσε πολλά σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν το περιβάλλον της αγοράς των προϊόντων, σε σχέση με τη μορφή της επιχείρησης όσο και το βαθμό επίδρασης των συντελεστών του δείκτη για την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Οι τομείς που εξετάστηκαν στη Δανία είναι ο τομέας των ταχυδρομείων, των τηλεπικοινωνιών, των ελαφριών ποτών, των fast foods, των τραπεζών και των πολυκαταστημάτων. Από τους τομείς αυτούς προέκυψαν συμπεράσματα για το μοντέλο και για τις 7 λανθάνουσες μεταβλητές που θα εξεταστούν αναλυτικότερα παρακάτω:

3.2.1. Αποτελέσματα του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στη Δανία

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών αποφασίστηκε να εφαρμοστεί το 1998 σε ευρωπαϊκές χώρες, σύμφωνα με την επιτυχή μεθοδολογία του Αμερικάνικου και Σουηδικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Η ιδέα αυτή βρήκε σύμφωνο ένα μεγάλο αριθμό εταιριών στη Δανία, που θέλησαν όχι μόνο να συμμετάσχουν στην έρευνα ως σπόνσορες, αλλά και να υιοθετήσουν το μοντέλο, ως μέσο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών τους. Μία από αυτές τις εταιρίες ήταν και το Ταχυδρομείο της Δανίαςⁱⁱ, με 33000 εργαζόμενους. Για την έρευνα αυτή ερωτήθηκαν περίπου 3000 καταναλωτές. Ο τρόπος που έγινε η συλλογή των στοιχείων στηρίχτηκε τόσο σε τηλεφωνική όσο και ταχυδρομική έρευνα. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας στηρίζονταν στις παρακάτω μεταβλητές μέτρησης, που αφορούσαν:

Πίνακας 3.1: Λανθάνουσες μεταβλητές και μεταβλητές μέτρησης

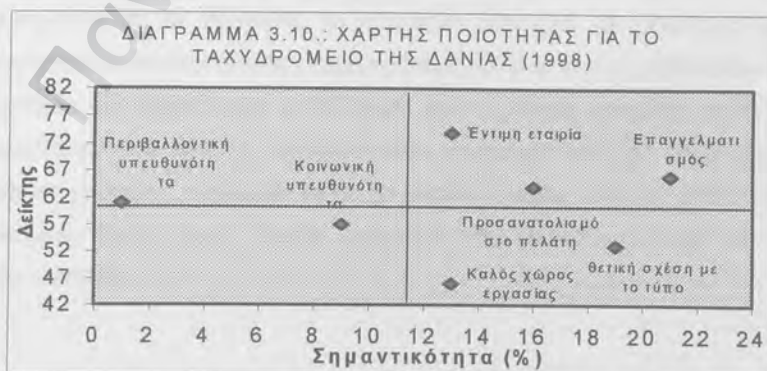
ΛΑΝΘΑΝΟΥΣΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
Εικόνα	Συνολική εικόνα Ηθική
Προσδοκίες πελατών	Κοινωνική υπευθυνότητα Συνολικές προσδοκίες για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες.
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα των ταχυδρομικών υπηρεσιών	Αποτίμηση της εμπειρίας του για την ποιότητα Σύγκριση με τους ανταγωνιστές Ικανοποίηση των προσδοκιών τους
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα αλληλεπίδρασης των πελατών	Αποτίμηση της εμπειρίας του για την ποιότητα Σύγκριση με τους ανταγωνιστές Ικανοποίηση των προσδοκιών τους
Αντιλαμβανόμενη αξία	Αξία των χρημάτων τους Σύγκριση με τους ανταγωνιστές
Ικανοποίηση πελατών	Συνολική ικανοποίηση Ικανοποίηση των προσδοκιών Σύγκριση με το ιδανικό προϊόν
Πίστη πελατών	Τάση να αγοράσει ξανά Τάση να αγοράσει άλλες πρόσθετες ταχυδρομικές υπηρεσίες Τάση να τη συστήσει και σε άλλους

Από την ανάλυση της έρευνας προέκυψε ότι ο μέσος δείκτης ικανοποίησης πελατών είναι 63. Το αποτέλεσμα αυτό είναι πολύ κοντά σε σχέση με τα

αντίστοιχα αποτελέσματα που προέκυψαν στον ίδιο τομέα στην Αμερική και στη Σουηδία, 56 και 70 αντίστοιχα.

Όσο αφορά στους παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση και στην πίστη των πελατών, φάνηκε ότι η *ποιότητα* έχει άμεση επίδραση στην πίστη ενώ οι *προσδοκίες* έχουν σημαντική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη αξία και όχι στη ικανοποίηση. Η έμμεση επίδραση των προσδοκιών στην ικανοποίηση των πελατών είναι χαμηλή, η αύξηση ενός βαθμού στον δείκτη της ικανοποίησης δίνει το αποτέλεσμα $0,06 \cdot 0,16 = 0,0096$ αύξηση, σε κλίμακα 0 – 100 πόντους. Η επίδραση αυτή είναι αμελητέα σε σχέση με την επίδραση των άλλων μεταβλητών στη πίστη των πελατών (αν υπολογίσουμε όλες τις άμεσες και έμμεσες μεταβλητές, παρατηρούμε ότι η αύξηση ενός βαθμού της εικόνας, της ποιότητας των ταχυδρομικών υπηρεσιών ή της ποιότητας της αλληλεπίδρασης των πελατών, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών σε 0,27, 0,35 και 0,29 αντίστοιχα. Ο λόγος για τον οποίο η επίδραση των προσδοκιών είναι μικρή είναι γιατί οι ταχυδρομικές υπηρεσίες αποτελούν ένα μη-πολύπλοκο προϊόν, η ποιότητα του οποίου είναι εύκολη να αποτιμηθεί.

Ο παράγοντας της «εικόνας» φαίνεται να είναι ο πιο σημαντικός για τη ικανοποίηση των πελατών και τη πίστη. Οι μεταβλητές που μετρούσαν την μεταβλητή αυτή, αφορούσαν: α) την εντιμότητα της εταιρίας, β) το κοινωφελές της έργο στην κοινωνία, γ) την επαγγελματικότητα της, δ) τον προσανατολισμό της στον πελάτη, ε) το ενδιαφέρον της για το περιβάλλον, στ) το αν αποτελεί ένα καλό χώρο εργασίας για τους εργαζόμενους, και ζ) τη σχέση της εταιρίας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.



Από τον παραπάνω πίνακα ποιότητας φαίνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν «την εταιρία ως καλό μέρος για να εργάζεται κάποιός», και «οι σχέσεις της εταιρίας με το τύπο», είναι οι πιο κρίσιμες για την εξαρτημένη μεταβλητή της «εικόνας» της επιχείρησης. Και ενώ και οι δύο είναι σημαντικοί παράγοντες για τη δημιουργία μίας καλής εικόνας της επιχείρησης, δυστυχώς βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο αξιολόγησης. Αυτές οι παρατηρήσεις είναι κρίσιμες για το μέλλον των ταχυδρομικών υπηρεσιών της Δανίας πως αν δεν γίνει κάτι δραστικό για τη βελτίωση τους, τότε η υπηρεσία θα αντιμετωπίσει πρόβλημα στο να ελκύσει ικανούς υπαλλήλους στο μέλλον.

Η γενική εντύπωση για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στο τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών φαίνεται θετική, για αυτό η Δανία προχώρησε σε εφαρμογή του δείκτη και σε άλλους τομείς της οικονομίας της.

3.2.2. Συμπεράσματα εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στους υπόλοιπους τομείς

Τα στοιχεία για το Δείκτη Ικανοποίησης στην Δανία συλλέχθηκαν την άνοιξη του 1999, και αφορούσαν τις *τηλεπικοινωνίες*, την *βιομηχανία ελαφριών ποτών*, τα *fast-foods*, τις *τράπεζες* και τα *πολυκαταστήματα*ⁱⁱ. Οι εταιρίες που συμμετείχαν ήταν μεταξύ αυτών με το μεγαλύτερο κεφάλαιο της αγοράς στην χώρα. Για κάθε εταιρία, 250 άτομα ερωτήθηκαν, και συνολικά 8000 άτομα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έπρεπε να έχουν αγοράσει και να έχουν χρησιμοποιήσει τα προϊόντα, το τελευταίο διάστημα. Οι μετρήσεις και οι εκτιμήσεις έγιναν σε επίπεδο εταιριών, όπως ορίζεται από τη μεθοδολογία του μοντέλου. Οι δείκτες των μεταβλητών και ο βαθμός επιρροής τους στην ικανοποίηση του πελάτη, υπολογίστηκαν συναθροίζοντας τις εκτιμήσεις της κάθε επιχείρησης, σταθμισμένα με το μερίδιο αγοράς τους. Η ανάλυση του μοντέλου Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών έδωσε τα εξής αποτελέσματα:

- Ο δείκτης ικανοποίησης είναι υψηλότερος από το δείκτη της πίστης, ενώ οι βιομηχανίες με υψηλό δείκτη ικανοποίησης είχαν να πετύχουν υψηλότερο το δείκτη της «πίστης».
- Οι υπάρχουσες ανταγωνιστικές αγορές έχουν υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης και πίστης από ότι οι νέες ανταγωνιστικές αγορές, ενώ χαμηλό σκορ έχουν οι εταιρίες που αναπτύσσονται από πρώην μονοπωλιακές αγορές: Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε από το γεγονός, ότι ενώ στη έρευνα της Δανίας δεν συμμετείχε καμία μονοπωλιακή επιχείρηση, είχαν περάσει λίγα μόλις χρόνια από τότε που ελευθερώθηκαν οι τηλεπικοινωνίες και νέοι προμηθευτές μπήκαν στην αγορά. Για αυτό δεν ήταν έκπληξη που ο τομέας αυτός είχε χαμηλό δείκτη ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό αποδεικνύει ότι παίρνει αρκετό χρόνο να αλλάξουν οι αντιλήψεις των ατόμων για τις πρώην μονοπωλιακές αγορές, όπως και για τα πρωτοεμφανιζόμενα προϊόντα. Επομένως, η θετική επίδραση της ικανοποίησης των πελατών στην πίστη, αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό ανταγωνιστικότητας της αγοράς.
- Όπως αποδείχτηκε και από τους δείκτες της Αμερικής και της Σουηδίας, οι πελάτες φαίνονται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με εταιρίες παραχής υπηρεσιών, ενώ οι εταιρίες με τα ταχύτατα – κυκλοφορούντα προϊόντα στην αγορά, έχουν μεγαλύτερο σκορ ικανοποίησης λόγω του ότι τα προϊόντα αυτά είναι δύσκολο να εφαρμοστούν λαθεμένα.
- Όπως και στη προηγούμενη έρευνα που έγινε στα ταχυδρομεία της χώρας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η «εικόνα» της επιχείρησης έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών και στην πίστη, ενώ σαν δεύτερος παράγοντας επιρροής τους παρουσιάζεται η «αντιλαμβανόμενη ποιότητα» του προϊόντος. Οι «προσδοκίες», όπως και στο προηγούμενο κεφάλαιο έχουν περιγραφεί, έχουν αμελητέα επιρροή στην ικανοποίηση των πελατών, και έτσι τίθεται για άλλη μια φορά το ερώτημα εάν α) όντως μετριοούνται σωστά, και β) θα πρέπει

να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο ο παράγοντας της «εικόνας», για να τις υποκαταστήσει.

- Τέλος, η σχέση μεταξύ της αγοράς και της ικανοποίησης των πελατών είναι αρνητική (όπως τεκμηριώθηκε και από τον Anderson στη Σουηδία και από τον Griffin & Hausen το 1993 στην Αμερική). Σύμφωνα με την έρευνα, όσο το μερίδιο μιας επιχείρησης στην αγορά μεγαλώνει, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση των πελατών, και αυτό γιατί είναι δύσκολο να ικανοποιηθεί ένας μεγάλος αριθμός πελατών, σε σχέση με ένα μικρότερο αριθμό. Από τις 30 εταιρίες της Δανίας που έλαβαν μέρος στην έρευνα μόνο μία (η Coca – Cola Company) φαίνεται να κατάφερε να έχει υψηλή ικανοποίηση και μεγάλο μερίδιο αγοράς.

3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η έρευνα για τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών διενεργήθηκε το 1999 στην Ελλάδα^{iv}. Τα αποτελέσματα της παρουσιάστηκαν συνοπτικά στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου, όπου έγινε σύγκριση με τα αποτελέσματα των υπόλοιπων χωρών. Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζεται αναλυτικά η έρευνα που έγινε στους κλάδους της αυτοκινητοβιομηχανίας και της κινητής τηλεφωνίας. Η συλλογή των στοιχείων έγινε από τις 16/3/1999 έως 29/4/1999. Η έρευνα διεξήχθη τηλεφωνικά με τυχαία επιλογή στα τηλεφωνικά νούμερα (R.D.D. Random Digit Dialing), ενώ χρησιμοποιήθηκε το σύστημα CATI (Computer Aided Telephone Interviewing). Ως ελάχιστο όριο ερωτηθέντων για την κάθε εταιρία, ορίστηκαν τα 250 άτομα, ενώ για την ανάλυση του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων.

3.3.1. Κλάδος Αυτοκινητοβιομηχανίας

Στην έρευνα για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στην Ελλάδα για την αυτοκινητοβιομηχανία εκδήλωσαν ενδιαφέρον και έλαβαν μέρος περισσότερες από τις 11 μεγαλύτερες εταιρίες της χώρας, στην έρευνα. Με την έρευνα αυτή τους δόθηκε η δυνατότητα να συγκρίνουν την ικανοποίηση των πελατών τους με αυτή των υπολοίπων εταιριών και να λάβουν εκτιμήσεις για την ποιότητα των αυτοκινήτων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Συλλέχθηκαν 250 ερωτηματολόγια από κάθε εταιρία, το σύνολο των οποίων για την έρευνα έφτασε τα 3000 ερωτηματολόγια. Οι εταιρίες που συμμετείχαν ήταν:

- * CITROEN
- * FIAT
- * HYUNDAI
- * MAZDA
- * NISSAN
- * OPEL
- * PEUGEOT
- * SEAT
- * SUZUKI
- * TOYOTA
- * VOLKSWAGEN
- * ΑΛΛΕΣ ΜΑΡΚΕΣ

Οι παραπάνω εταιρίες επιλέχθηκαν με βάση τα μερίδια αγοράς τους, έτσι ώστε να καλύπτεται τουλάχιστον το 70% της αγοράς, και με βάση τη επιθυμία τους να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Για να κριθεί ένα άτομο σε κατάλληλο για να απαντήσει το ερωτηματολόγιο και να συμμετάσχει στην έρευνα, έπρεπε να απαντήσει θετικά στην ερώτηση:

"Έχετε μήπως αγοράσει ένα καινούργιο αυτοκίνητο μέσα στους προηγούμενους 6 έως 36 μήνες (δηλαδή από τον Απρίλιο του 1996 έως τον Σεπτέμβριο 1998) το οποίο έχετε ακόμα στην κατοχή σας ; "

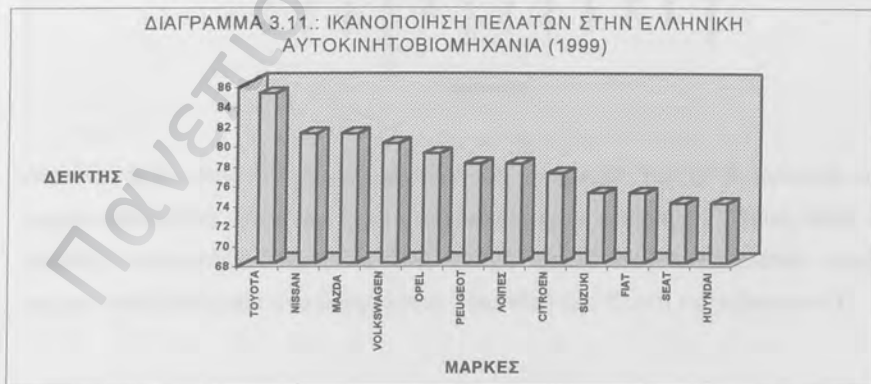
Εάν ο ερωτώμενος απαντούσε *ΝΑΙ* , τότε η επόμενη ερώτηση ήταν:

"Ποια ήταν η μάρκα;"

3.3.1.1. Ικανοποίηση Πελατών

Στην έρευνα που έγινε για την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την αποτίμηση της μεταβλητής της ικανοποίησης πελατών, αφορούσαν:

- Γενική ικανοποίηση
- Εκπλήρωση προσδοκιών (απόδοση χαμηλότερη ή υψηλότερη από την προσδοκώμενη)
- Ιδανική μάρκα αυτοκινήτου (απόδοση συγκρινόμενη με το ιδανικό αυτοκίνητο και το ιδανικό service)

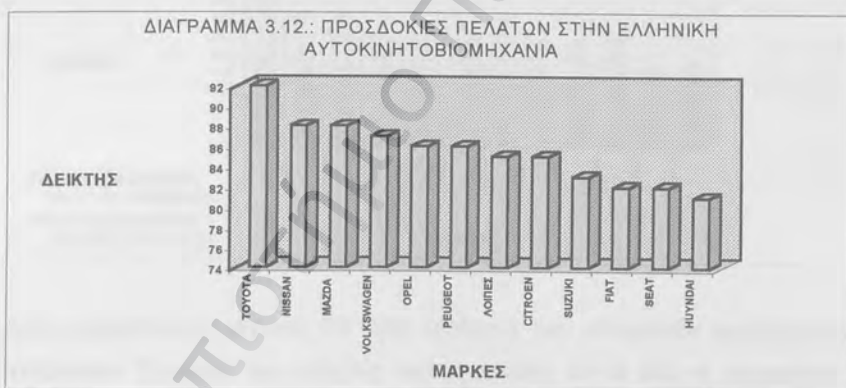


Ο γενικός δείκτης Ικανοποίησης Πελατών του κλάδου των εταιριών αυτοκινήτου είναι 78. Προέρχεται από τους σταθμισμένους μέσους όρους των παραπάνω ενοτήτων ερωτήσεων για την ικανοποίηση πελατών.

3.3.1.2. Προσδοκίες Πελατών

Οι προσδοκίες διαμορφώνονται σύμφωνα με την εμπειρία των πελατών από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης εταιρίας ή/και από πληροφορίες, από πηγές, όπως η διαφήμιση, τα περιοδικά κλπ. Οι προσδοκίες εκφράζουν την εικόνα που έχουν οι πελάτες για τους διάφορους κατασκευαστές βασισμένοι στην προηγούμενη εμπειρία τους, σχετικά με την:

- «Ποιότητα της μάρκας» αυτοκινήτου (από άποψη τεχνικών χαρακτηριστικών , ανάγκης για service κλπ.)
- «Αξιόπιστη λειτουργία» κάθε στιγμή
- «Αξιοπιστία» του κατασκευαστή του αυτοκινήτου
- «Εξυπηρέτηση των πελατών» (ανταπόκριση στα παράπονα, χειρισμό της εγγύησης κλπ.)

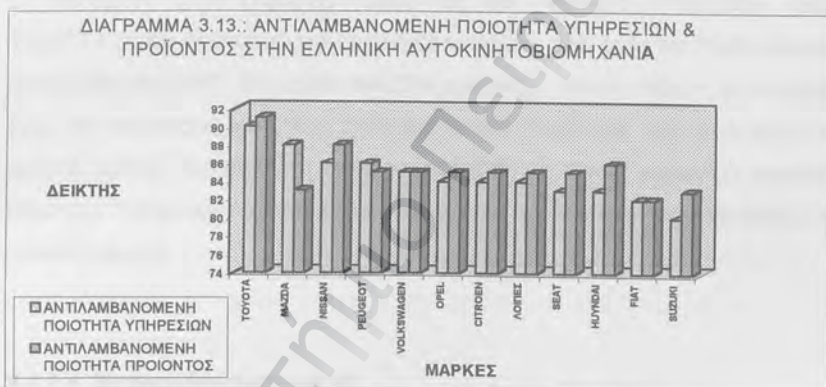


Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι η εταιρία TOYOTA συναντά σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες των πελατών της με δείκτη 92. Όμως όλες οι εταιρίες παρουσιάζουν υψηλό δείκτη για τις προσδοκίες των πελατών τους. Ακόμα και η τελευταία στη βαθμολογία (Hyundai) έχει δείκτη προσδοκιών 81.

3.3.1.3. Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος και Υπηρεσιών

Ο διαχωρισμός των ερωτήσεων που σχετίζονται με την ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών, δίνει τη δυνατότητα να καταλάβουμε πως οι διάφορες εταιρίες λειτουργούν σε σχέση με τις δύο αυτές κύριες παραμέτρους της ποιότητας.

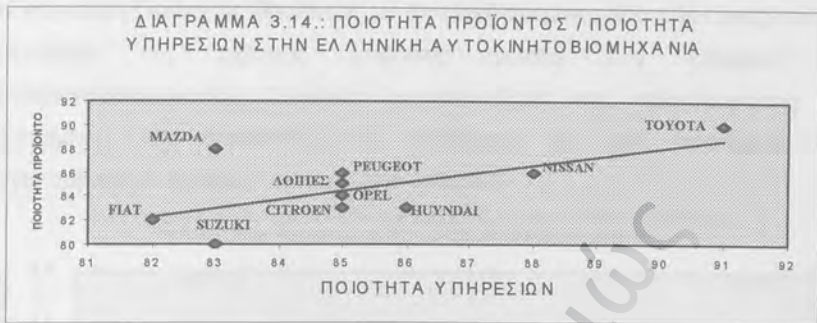
Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι συμβατά με τη άποψη ότι είναι δύσκολο να βρει κανείς υψηλές προσφερόμενες υπηρεσίες με αντίστοιχη υψηλή ποιότητα αυτοκινήτου.



Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στην ποιότητα των υπηρεσιών εμπλέκεται το ανθρώπινο δυναμικό των εταιριών καθώς επίσης και οι ίδιοι οι αγοραστές – πράγματα τελείως διαφορετικά- τα οποία κάνουν δύσκολα τον έλεγχο. Εταιρίες που βρίσκονται κοντά στον άξονα «προσφέρουν» το ίδιο επίπεδο Ποιότητας Προϊόντος και Ποιότητας Υπηρεσιών, όπως αυτό είναι αντιληπτό από τους πελάτες.

Οι εταιρίες που βρίσκονται πάνω από τον άξονα «προσφέρουν» σχετικά χαμηλότερο επίπεδο Ποιότητας Υπηρεσιών από το αναμενόμενο με δεδομένο το επίπεδο της Ποιότητας του Προϊόντος. Ενώ οι εταιρίες που βρίσκονται κάτω από τον άξονα «προσφέρουν» σχετικά υψηλότερο επίπεδο Ποιότητας

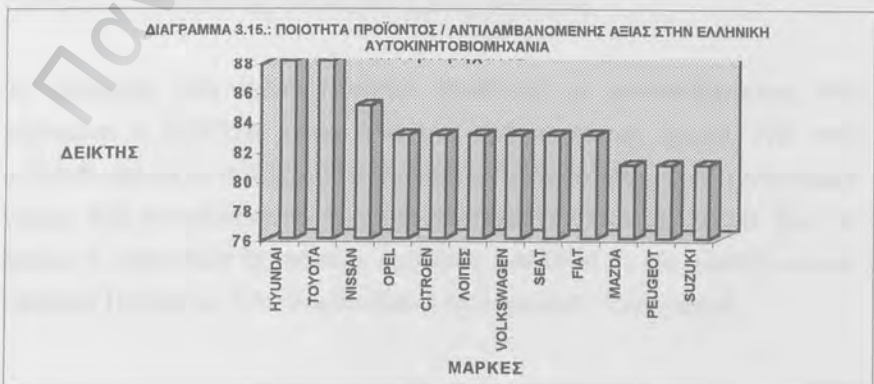
Υπηρεσιών από το αναμενόμενο με δεδομένο το επίπεδο της Ποιότητας του Προϊόντος.



Ο κυρίαρχος στην Ποιότητα Προϊόντος και Ποιότητα Υπηρεσιών είναι η TOYOTA όπου βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο, ενώ στον αντίποδα βρίσκεται η SUZUKI και FIAT. Η εταιρία MAZDA εμφανίζει χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών από την προσδοκώμενη, ενώ η Ποιότητα του Προϊόντος που προσφέρει είναι αρκετά υψηλή. Αντιθέτως η εταιρία HUYNDAI η οποία εμφανίζει υψηλότερη Ποιότητα Υπηρεσιών από την αναμενόμενη, η Ποιότητα του Προϊόντος είναι αρκετά χαμηλή.

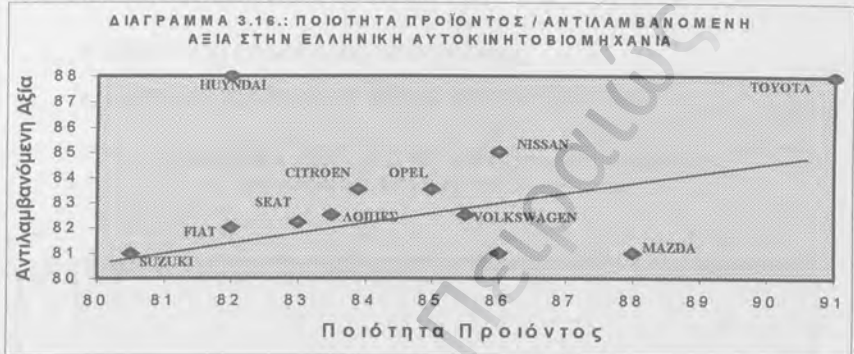
3.1.1.4. Αντιλαμβανόμενη Αξία

Η αντιλαμβανόμενη αξία στο ερωτηματολόγιο της αυτοκινητοβιομηχανίας αφορούσε τα τεχνικά χαρακτηριστικά, την αξιόπιστη λειτουργία, την παρεχόμενη ποιότητα, κά. σε σχέση με την τιμή που κατεβλήθη από τον καταναλωτή.



3.3.1.5. Σύγκριση Αντιλαμβανόμενης Αξίας με Ποιότητα Προϊόντος

Η σύγκριση Ποιότητας Προϊόντος με Αντιλαμβανόμενη Αξία είναι ένας τρόπος μέτρησης της σχετικής επίδοσης μεταξύ των εταιριών της αυτοκινήτοβιομηχανίας. Συγκρίνει με τον άξονα της παλινδρόμησης την αποτίμηση της ποιότητας του προϊόντος και την αποτίμηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του από τους πελάτες.



Η *Αντιλαμβανόμενη Αξία* των αυτοκινήτων των εταιριών οι οποίες βρίσκονται κοντά στον άξονα παλινδρόμησης είναι ανάλογη με την αναμενόμενη συνολική ποιότητα του προϊόντος.

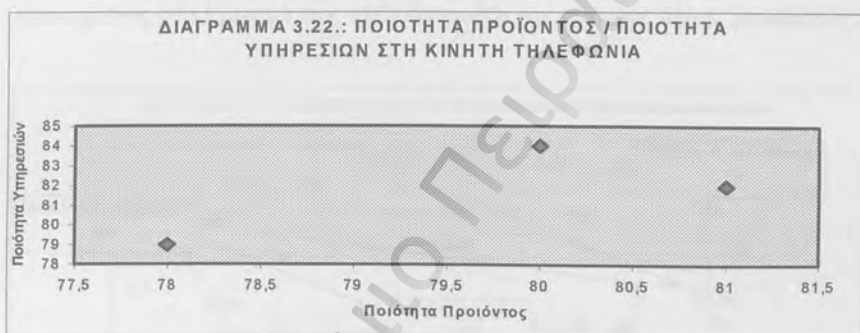
Εταιρίες που βρίσκονται πάνω από τον άξονα παλινδρόμησης έχουν συγκριτικά υψηλότερη αξία από την αναμενόμενη με δεδομένο το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Ενώ εταιρίες που βρίσκονται κάτω από τον άξονα παλινδρόμησης έχουν συγκριτικά χαμηλότερη αξία από την αναμενόμενη με δεδομένο το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας.

Ο κυρίαρχος στη σχέση Ποιότητα Προϊόντος με Αντιλαμβανόμενη Αξία παραμένει η TOYOTA, όπου βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο, ενώ στον αντίποδα βρίσκεται η SUZUKI. Η HYUNDAI εμφανίζει πολύ υψηλή Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την Ποιότητα του Προϊόντος που προσφέρει. Είναι θα λέγαμε η «best value for money». Αντιθέτως η MAZDA αν και εμφανίζει υψηλή Ποιότητα Προϊόντος, η Αντιλαμβανόμενη Αξία του είναι πολύ χαμηλή.

3.3.1.6. Σχέση Ικανοποίησης πελατών και Πίστης

Η πιο σημαντική παράμετρος που συνδέεται με τον δείκτη ικανοποίησης του πελάτη είναι η «πίστη» των πελατών μιας εταιρίας. Η παράμετρος αυτή αποτελείται από το ποσοστό των σημερινών πελατών οι οποίοι θα χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσίες από την εταιρία την επόμενη φορά. Αποτελείται από δύο παραμέτρους :

- Πιθανότητα επαναγοράς του προϊόντος
- Σύσταση της μάρκας σε φίλους, συνάδελφους κλπ.



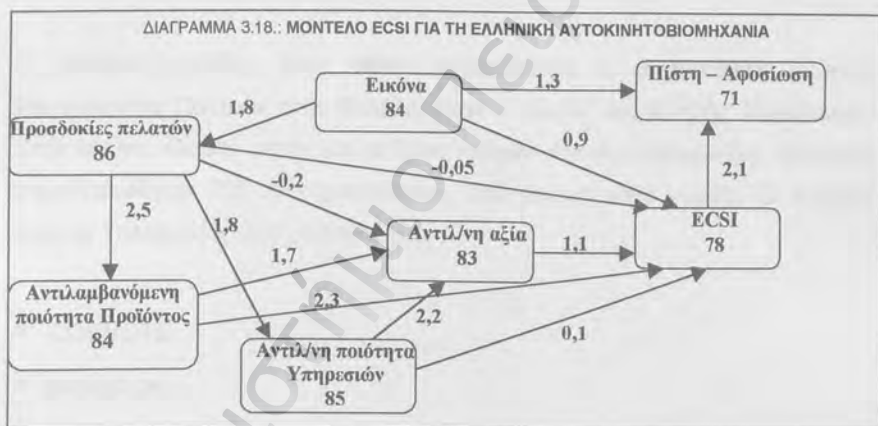
Η σύγκριση μεταξύ Πίστης και Ικανοποίησης πελατών είναι ένας τρόπος μέτρησης για να εκτιμηθεί το πόσο πραγματικά είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες, ούτως ώστε να παραμείνουν πιστοί σε αυτό και μετά την αγορά.

Ο κυρίαρχος στη σχέση Ικανοποίηση Πελατών με Πίστη και Αφοσίωση παραμένει και πάλι η TOYOTA, ενώ στον αντίποδα βρίσκονται οι FIAT, CITROEN και SUZUKI με μικρή απόκλιση μεταξύ τους.

Οι HYUNDAI και SEAT εμφανίζουν πολύ υψηλότερο δείκτη Πίστης και Αφοσίωσης σε σχέση με τον δείκτη ικανοποίησης των Πελατών τους.

3.3.1.7. Επιδράσεις (ελαστικότητες) του Ευρωπαϊκού Μοντέλου στην Ελληνική Αυτοκινητοβιομηχανία

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών ερμηνεύει αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λανθάνουσων μεταβλητών που το αποτελούν. Ως «επιδράσεις» εννοούνται οι μεταβολές (αύξηση ή μείωση) μιας συγκεκριμένης μεταβλητής όπως η Πίστη και Αφοσίωση σαν αποτέλεσμα της αύξησης ή μείωσης κάποιου άλλου παράγοντα όπως είναι για παράδειγμα ο Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών. Οι τιμές επίδρασης που φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα εκφράζουν, το πόσο μία αύξηση 5 μονάδων μιας μεταβλητής (μετρημένης σε κλίμακα 1 έως 100) επηρεάζει την τιμή μιας άλλης μεταβλητής.



Τα αποτελέσματα των «επιδράσεων» για το κλάδο της αυτοκινήτοβιομηχανίας δείχνει ότι η *Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος* έχει την μεγαλύτερη επίδραση πάνω στο Δείκτη Ικανοποίησης (2,3) ακολουθούμενη από την επίδραση της *Αντιλαμβανόμενης Αξίας* (1,1) και της *Εικόνας* (0,9).

Η *Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος* αποτελεί τον κύριο παράγοντα Ικανοποίησης Πελατών στον κλάδο αυτοκινήτων. Η σχετικά υψηλή επίδραση των προσδοκιών των Πελατών στην *Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα προϊόντος* και στην *Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών*, δείχνει ότι οι πελάτες είναι ικανοί στο να προβλέπουν την ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών.

Οι προσδοκίες των Πελατών δεν έχουν θετική επίδραση πάνω στην Αντιλαμβανόμενη Αξία του Προϊόντος και στον Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Ο Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών έχει ισχυρή επίδραση στον Δείκτη Πίστης και αφοσίωσης (2,1)

Ο σχετικά χαμηλός Δείκτης Πίστης και Αφοσίωσης είναι συμβατός με την τάση που υπάρχει στον πλέον ανταγωνιστικό κλάδο των αυτοκινήτων. Οι καταναλωτές έχουν να διαλέξουν από μία μεγάλη ποικιλία από αυτοκίνητα υψηλής ποιότητας.

3.3.2. Κλάδος Κινητής Τηλεφωνίας

Ο δεύτερος κλάδος στον οποίο εφαρμόστηκε ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών στην Ελλάδα, ήταν ο τομέας της Κινητής Τηλεφωνίας. Στην έρευνα, έλαβαν μέρος και οι Τρεις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας. Συνολικά συμπληρώθηκαν 750 ερωτηματολογίων, 250 από τη κάθε εταιρία. Οι εταιρίες Κινητής Τηλεφωνίας υπό μέτρηση ήταν :

- * COSMOTE
- * PANAFON
- * TELESTET

Για να συμμετάσχει κάποιος στην έρευνα, έπρεπε να απαντήσει θετικά στην ερώτηση:

“Είστε συνδρομητής κάποιου δικτύου κινητής τηλεφωνίας που για τη συνδρομή πληρώνετε εσείς κανονικά;”

Εάν ο ερωτώμενος απαντούσε *ΝΑΙ*, τότε η επόμενη ερώτηση ήταν:

“Σε ποίο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας είστε συνδρομητής;”

Αν κάποιος ήταν συνδρομητής σε περισσότερα του ενός δικτύου, τότε καλούνταν να απαντήσει για το οποίο είχε ξοδέψει τα περισσότερα χρήματα.

3.3.2.1. Ικανοποίηση Πελατών

Στην έρευνα που έγινε για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την αποτίμηση της μεταβλητής της ικανοποίησης πελατών, αφορούσαν:

- Γενική ικανοποίηση
- Εκπλήρωση προσδοκιών (απόδοση χαμηλότερη ή υψηλότερη από την προσδοκώμενη)
- Ίδανική εταιρία κινητής τηλεφωνίας.



Ο γενικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών του κλάδου των εταιριών κινητής τηλεφωνίας είναι 75. Προέρχεται από τους σταθμισμένους μέσους όρους των παραπάνω ενοτήτων ερωτήσεων για την ικανοποίηση πελατών. Από το παραπάνω διάγραμμα, φαίνεται ότι η καλύτερη εταιρία προς την ικανοποίηση των πελατών είναι η Cosmote.

3.3.2.2. Προσδοκίες Πελατών

Οι προσδοκίες εκφράζουν την εικόνα που έχουν οι πελάτες για τις διάφορες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, βασιζόμενοι στην προηγούμενη εμπειρία τους, σχετικά με:

- την «τεχνική εξυπηρέτηση», που προσφέρει (εγκατάσταση, επισκευές όταν χρειάζεται, κλπ.)
- την λειτουργία του κινητού (δυνατότητα να συνδεθούν με εσωτερικό και εξωτερικό, διαθεσιμότητα του τηλεφωνικού δικτύου, σταθερότητα και ποιότητα της σύνδεσης, κλ.π)
- την «Εξυπηρέτηση των πελατών» (χρόνος αναμονής για επικοινωνία με την εταιρία, ώρες λειτουργίας του σέρβις, πληροφορίες καταλόγου, κλπ.)

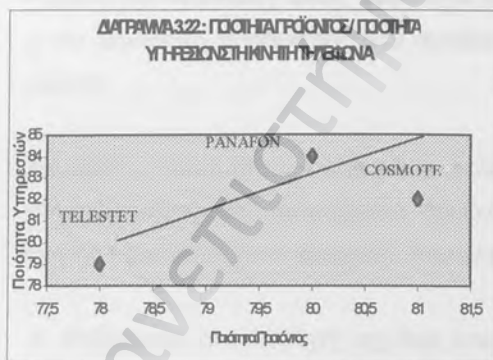
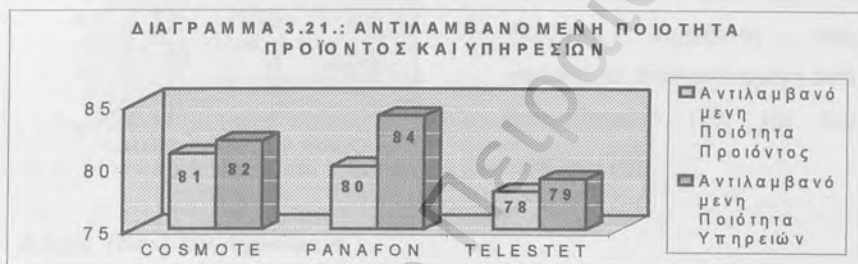


Από τον παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι τόσο η Cosmote όσο και η Panafon έχουν υψηλό δείκτη προσδοκιών. Η Teletet έχει και αυτή υψηλό δείκτη προσδοκιών (80), όμως διαφέρει κατά 4 μονάδες από τις δύο ανταγωνίστριες εταιρείες της.

3.3.2.3. Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος και Υπηρεσιών

Οι παράγοντες που αποτιμήθηκαν για να προκύψει ο δείκτης Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Προϊόντος και Υπηρεσίας, έξεφραζαν την εμπειρία που είχαν οι πελάτες σε σχέση με:

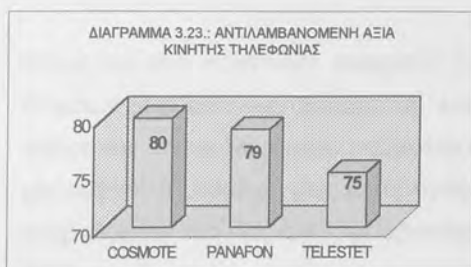
- την ποιότητα της «τεχνικής εξυπηρέτησης» που προσφέρει η εταιρία (εγκατάσταση, επισκευές κ.λ.π.)
- την ποιότητα της «προσωπικής εξυπηρέτησης» και των «συμβούλων» που προσφέρεται από το προσωπικό
- την ποιότητα της «γκάμας των υπηρεσιών» των υπηρεσιών που προσφέρονται (επανάκληση, χρόνος αναμονής για βοήθεια, ώρες λειτουργίας κ.λ.π.)
- την «τεχνική ποιότητα» των λειτουργιών που προσφέρονται (καθαρότητα γραμμής, δυνατότητα πρόσβασης κτ.λ.)



Από τα παραπάνω διαγράμματα (Διαγ.3.21 & Διάγ.3.22) φαίνεται ότι όλες οι εταιρείες προσφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσία από την ποιότητα προϊόντος που προσφέρουν, με την Panafon να υπερέχει αισθητά στον τομέα των υπηρεσιών.

3.3.2.4. Αντιλαμβανόμενη Αξία

Η Αντιλαμβανόμενη Αξία στην έρευνα της κινητής τηλεφωνίας εκφράζει τα προσφερόμενα προϊόντα (τεχνικές λειτουργίες κλπ) ή / και την ποιότητα των υπηρεσιών (προσωπική εξυπηρέτηση κλπ) σε σχέση με το κόστος που καταβάλλουν οι πελάτες (συνδρομή, χρήση, κλπ).



Από το δίπλα διάγραμμα φαίνεται ότι η Cosmote (80) είναι η best value για την Ποιότητα Προϊόντος που προσφέρει, ακολουθούμενη από την Panafon (79) και την Teleset (75).

3.3.2.5. Πίστη και Αφοσίωση

Η Πίστη και Αφοσίωση, όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η πιο σημαντική παράμετρος που συνδέεται με τον δείκτη ικανοποίησης του πελάτη.

Αποτελεί το ποσοστό των σημερινών πελατών οι οποίοι θα αγοράσουν ή θα χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από την ίδια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας όταν χρειαστεί. Αποτελείται από δύο παραμέτρους :

- Πιθανότητα επανεπιλογής της ίδιας εταιρείας
- Σύσταση της εταιρείας σε φίλους, συναδέλφους κλπ.



Οι διαφορές στον δείκτη Πίστης και Αφοσίωσης ανάμεσα στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας είναι πολύ μεγάλες, και δείχνουν να είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους αντίστοιχους δείκτες της Ικανοποίησης Πελατών.

3.3.2.6. Επιδράσεις (ελασικότητες) του Ευρωπαϊκού Μοντέλου στην Κινητή Τηλεφωνία

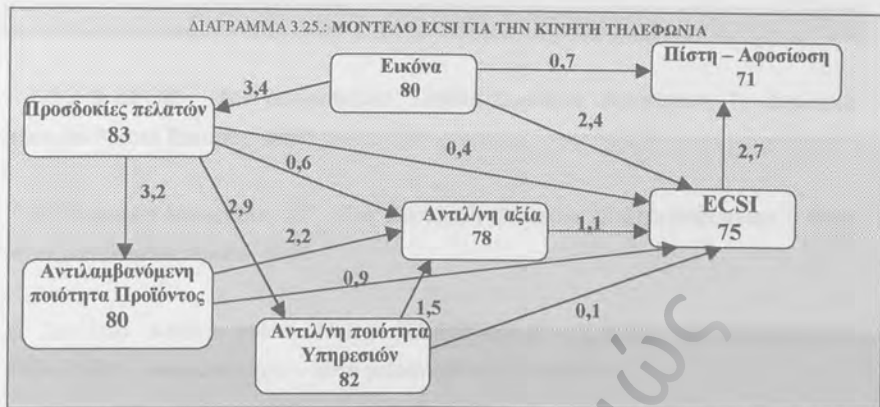
Όπως και στη παραπάνω εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών στην αυτοκινητοβιομηχανία, έτσι και στην Κινητή Τηλεφωνία, οι τιμές επίδρασης που φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα αντανακλούν το κατά πόσο μία αύξηση 5 μονάδων μιας μεταβλητής (μετρημένης σε κλίμακα 1 έως 100) επηρεάζει την τιμή μίας άλλης μεταβλητής στο μοντέλο.

Τα αποτελέσματα των «επιδράσεων» για το κλάδο των εταιριών κινητής τηλεφωνίας, δείχνουν ότι η Εικόνα έχει την μεγαλύτερη επίδραση πάνω στο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (2,4), ακολουθούμενη από την Αντιλαμβανόμενη Αξία (1,1) και την Ποιότητα Προϊόντος (0,9).

Η Εικόνα αποτελεί τον κύριο παράγοντα Ικανοποίησης Πελατών στον κλάδο της Κινητής Τηλεφωνίας.

Η Εικόνα «διαμορφώνει» τις προσδοκίες των πελατών.

Η σχετικά υψηλή επίδραση των Προσδοκιών των Πελατών στην Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος (3,2) και την Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών (2,9), δείχνει ότι οι πελάτες είναι ικανοί στο να προβλέπουν την ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών.



Οι Προσδοκίες των Πελατών δεν έχουν θετική επίδραση πάνω στην Αντιλαμβανόμενη Αξία του Προϊόντος και τον Δείκτη Ικανοποίησης των Πελατών.

Ο Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών έχει ισχυρή επίδραση στον Δείκτη Πίστης και Αφοσίωσης (2,7).

Η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος και υπηρεσιών έχουν ισχυρή επίδραση στην Αντιλαμβανόμενη Αξία 2,2 και 1,5 αντίστοιχα.

3.4. ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στόχοι των ερευνών της μέτρησης ικανοποίησης πελατών μέσω του Ευρωπαϊκού Δείκτη είναι η συνεχής καταγραφή της ικανοποίησης των πελατών μέσα από την επανάληψη της έρευνας. Αποτέλεσμα του οποίου είναι η δημιουργία βάσης δεδομένων με τους προαναφερθέντες δείκτες ανά εταιρία – κλάδο. Σε συνδυασμό με τα οικονομικά στοιχεία των εταιριών θα έχει σαν αποτέλεσμα:

- ⇒ Την ενισχύσει ενός υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών.
- ⇒ Την ενδυνάμωση της φωνής του καταναλωτή

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ EOQ & EFQM , slide presentation: "Linking Customer Satisfaction To Business Results Across Europe ", 2000
- ² ECSI results November 10th, "The European Customer Satisfaction Index – First ever comparable results", 1999
- ³ Συνέδριο Athens Hilton Hotel, "ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ", (Αποτελέσματα – slide presentation), 21-4-2000
- ⁴ Kristensen K., Martensen A., Gronholdt L, "Customer Satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology", Total Quality Management, Sept.2000, v11, p 1007-1014
- ⁵ Kristensen K., Martensen A., Gronholdt L, "The drivers of customer satisfaction and loyalty : findings from Denmark", Total Quality Management, July.2000, v11, p 554-565
- ⁶ Συνέδριο Athens Hilton Hotel, "ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ", (Αποτελέσματα – slide presentation), 21-4-2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκαν τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών, και η μεθοδολογία εφαρμογής τους. Ποια όμως είναι τα πραγματικά πλεονεκτήματα που αποκτά η εταιρία από την εφαρμογή μιας πολιτικής που έχει σαν στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών; Μπορεί να οδηγήσει η ικανοποίηση των πελατών στον κύριο στόχο της εταιρίας, στην αύξηση δηλαδή των κερδών της; Ποια είναι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ικανοποίησης πελατών και της απόδοσης κεφαλαίου;

Τα τελευταία χρόνια φάνηκε επιτακτική η ανάγκη για δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, λόγω του ότι, σε επίπεδο εταιρίας, οι προσπάθειες που κατεβλήθησαν για βελτίωση της ικανοποίησης πελατών και της ποιότητας, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δεν έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, από έρευνες που έγιναν αποδείχτηκαν ότι οι θεωρίες του Total Quality Management στην πράξη, απέτυχαν να αυξήσουν το ποσοστό κερδοφορίας ή ανταγωνιστικότητας μιας εταιρίας. Οι εταιρίες συμβούλων A. T. Kearney και Arthur D. Little αναφέρουν ότι το 80% των Βρετανικών εταιριών που εφάρμοσαν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ανέφεραν “μη σημαντικές βελτιώσεις από την εφαρμογή της” και περίπου τα 2/3 από 500 Αμερικάνικες εταιρίες “μηδενικά κέρδη από την εφαρμογή της”.

Τα παραπάνω αποτελέσματα οδήγησαν πολλές εταιρίες να εγκαταλείψουν την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ το ενδιαφέρον για την μελέτη της ικανοποίησης πελατών φάνηκε να ακολουθεί την ίδια πορεία. Με βάση αυτά τα δεδομένα αυξήθηκε η ανάγκη για τη διαπίστωση και τη κατανόηση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ ποιότητας, ικανοποίησης πελατών και απόδοσης εταιρίας. Ο Caron, Farley, και Hoenig (1990)

ανέπτυξαν 20 μελέτες και κατέληξαν σε θετική σχέση μεταξύ ποιότητας και οικονομικής απόδοσης της εταιρίας (εκφρασμένης σε όρους ROI- return on investment).

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η σχέση της ικανοποίησης πελατών με το μερίδιο αγοράς και το ποσοστό κέρδους της εταιρίας, ώστε να αποδεικτούν οι λόγοι εφαρμογής και μέτρησης της ποιότητας καθώς και τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και οι λόγοι εφαρμογής του.

4.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (RETURN-ON-QUALITY)

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα, πολλές Αμερικανικές βιομηχανίες μιμήθηκαν το παράδειγμα της πολιτικής "ποιότητας" των Ιαπωνικών βιομηχανιών, καθώς οι πελάτες τους απαιτούσαν ολοένα και καλύτερα προϊόντα. Η «επανάσταση της ποιότητας» εξαπλώθηκε μέσω των κατασκευαστικών βιομηχανιών αλλά και μέσω των εταιριών παροχής υπηρεσιών, καθώς οι μάναντζερς ανακάλυψαν ότι για να αυξήσουν το μερίδιο ανταγωνιστικότητας της εταιρίας τους θα πρέπει να αποκτήσουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες.

Παρόλα αυτά η πολιτική ποιότητας με το πέρασμα του χρόνου, φάνηκε αδύνατον να εφαρμοστεί σε πολλές εταιρίες και παράλληλα παρουσίασε κάποια αντίθετα, από τα αναμενόμενα, αποτελέσματα. Πολλές εταιρίες προσπάθησαν να εφαρμόσουν την πολιτική της ποιότητας, χωρίς όμως να κάνουν παράλληλα κάποιες θεμελιώδεις αλλαγές στην όλη κουλτούρα της εταιρίας, με συνέπεια τα αποτελέσματα να είναι καταστρεπτικά. Για παράδειγμα, η Wallace Company κέρδισε το βραβείο Malcolm Baldrige National Award το 1990, αλλά επένδυσε τόσο πολύ στην ποιότητα, που σε δύο χρόνια χρεοκόπησε.

Το πώς τελικά η ποιότητα θα μετατραπεί σε κέρδος για μία επιχείρηση, εξαρτάται από τη στρατηγική της ποιότητας και τα μέτρα που θα ακολουθήσει, γνωρίζοντας ποια από αυτά είναι κερδοφόρα και ποια δεν είναι. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να κάνει τον παράγοντα της ποιότητας *οικονομικά*

υπολογίσιμο: Θα πρέπει δηλαδή, να βρει *λειτουργικές μεθόδους αποτίμησης της σχέσης της ποιότητας με την οικονομική αποδοτικότητα της εταιρίας*.

Μία μέθοδος που κάνει τις δαπάνες ποιότητας, οικονομικά υπολογίσιμες είναι η *Μέθοδος της Επιστροφής Στην Ποιότητα (Return On Quality – ROQ)*¹. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στις εξής υποθέσεις :

1. Η ποιότητα είναι επένδυση
2. Οι επενδύσεις στην ποιότητα είναι οικονομικά υπολογίσιμες
3. Είναι πιθανό να ξεδευτούν πολλά στην ποιότητα,
4. Όλες οι δαπάνες ποιότητας δεν είναι εξίσου αποτελεσματικές.

Η πρώτη υπόθεση στηρίζεται στο γεγονός ότι οι δαπάνες για την ποιότητα θα πρέπει να έχουν την ίδια βαρύτητα με τις υπόλοιπες δαπάνες της εταιρείας. Οι δαπάνες για την ποιότητα, γενικά δεν αποτελούν παράγοντα επένδυσης από πολλές εταιρείες, επειδή δεν αποτελούν σταθερή βάση αποτίμησης του κέρδους που αποφέρουν και διότι τα αποτελέσματα τους, γίνονται ορατά μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Η δεύτερη υπόθεση, συνδέεται με την πρώτη. Εάν λοιπόν, η ποιότητα αποτελεί επένδυση και οι δαπάνες της μπορούν να υπολογιστούν σε οικονομικούς όρους, τότε είναι σίγουρο ότι κάποιες δαπάνες της θα είναι αποτελεσματικές και κάποιες αναποτελεσματικές, είτε γιατί ξεδεύτηκαν πολλά (μείωση απόδοσης), είτε γιατί οι πόροι τοποθετήθηκαν σε λανθασμένες επενδύσεις για την ποιότητα.

Η μέθοδος της Επιστροφής στην Ποιότητα χρησιμοποιεί εξισώσεις που μπορούν να αποτιμήσουν τους *οδηγητές του «Μεριδίου Αγοράς»*, που οδηγούν στην αύξηση του κέρδους της εταιρείας. Με αυτή τη μέθοδο, υπολογίζεται το κέρδος που αποφέρουν οι δαπάνες ποιότητας.

$$ROQ = (NPV - NPV_0) / NPNAS$$

ROQ = Απόδοση κεφαλαίου της εταιρίας

NPV = Καθαρή παρούσα αξία του κέρδους που προέρχεται από την ποιότητα την περίοδο 1.

NPV₀ = Καθαρή αξία του κέρδους που προέρχεται από την ποιότητα την Περίοδο 0.

NPV_{AS} = Καθαρή παρούσα αξία των πρόσθετων δαπανών της εταιρίας για την ποιότητα

Γενικά όμως, θα πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι τα αποτελέσματα της ποιότητας σε μία εταιρία, δεν είναι άμεσα. Σε βραχυχρόνια διαστήματα εφαρμογής της, δεν μειώνονται απαραίτητα τα κόστη εφαρμογής της, αντιθέτως μπορεί και να αυξάνονται.

4.2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Όπως αναλύθηκε και παραπάνω, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες το *μερίδιο αγοράς*, αποτέλεσε βασικό παράγοντα και στρατηγική της διοίκησης των εταιριών, για την μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς αναδείχθηκε τελικά όχι μόνο στόχος για τη βελτίωση της θέσης των εταιριών, αλλά και μέσο για τη βελτίωση της οικονομίας σε όρους παραγωγικής αποτελεσματικότητας. Η αύξηση της *ικανοποίησης των πελατών*, αποτελεί μία νέα στρατηγική για την αύξηση των κερδών των εταιριών, η σημασία της οποίας αναγνωρίστηκε τα τελευταία χρόνια. Παρόλο που και οι δύο στρατηγικές έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση του κέρδους των εταιριών, κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή τους, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους.

Στον παρακάτω πίνακα² περιγράφονται τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής του μεριδίου της αγοράς σε σχέση με τη στρατηγική της ικανοποίησης πελατών (υποτίθεται ότι και οι δύο στρατηγικές αναπτύσσονται κάτω από τις ίδιες συνθήκες αγοράς, χαμηλής ή κορεσμένης ανάπτυξης).

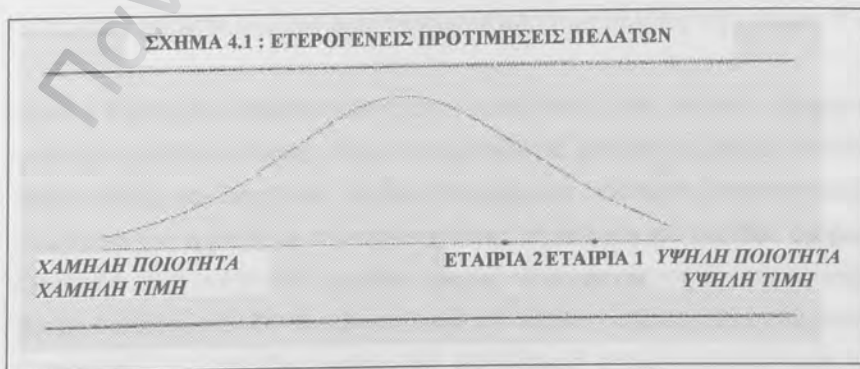
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ		
	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
Τυπικά εργαζόμενοι σε	Χαμηλής ανάπτυξης ή κορεσμένη αγορά	Χαμηλής ανάπτυξης ή κορεσμένη αγορά
Τύπος στρατηγικής	Επιθετική	Αμυντική
Κεντρικό σημείο	Ανταγωνισμός	Πελάτες

Μετρήσεις αποτελεσματικότητας	Μεριδίο αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές	Ποσοστό διατήρησης πελατών
Αντικειμενικός στόχος	Μεταστροφή πελατών	Πίστη πελατών

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι το μερίδιο της αγοράς έχει μία επιθετική στρατηγική, ενώ η στρατηγική της ικανοποίησης των πελατών είναι αμυντική. Η επιτυχία ή η αποτυχία του μεριδίου της αγοράς αποτιμάται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αντίστοιχα, η ικανοποίηση των πελατών αποτιμάται από το πόσο πιστοί είναι οι πελάτες. Ως αποτέλεσμα, το κόστος εφαρμογής της πρώτης πολιτικής είναι μεγαλύτερο, αφού χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια μια εταιρία να μεγαλώσει το πελατολόγιο, παρά να συντηρήσει αυτό που ήδη κατέχει.

Πολλές από τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων που προωθούσαν τη στρατηγική του μεριδίου αγοράς, προωθούν πλέον τη στρατηγική της ικανοποίησης πελατών. Αφού λοιπόν, και οι δύο στρατηγικές οδηγούν στην αύξηση των κερδών, ποια μπορεί να είναι η μεταξύ τους σχέση;

Παραδόξως, η σχέση μεταξύ μεριδίου αγοράς και ικανοποίησης πελατών είναι αρνητική. Αυτό μπορεί να συμβαίνει στην περίπτωση που η ζήτηση της αγοράς είναι ετερογενής, και οι προμηθευτές της είναι ομογενείς. Θεωρητικά η σχέση αυτή μπορεί να τεκμηριωθεί με βάση το μοντέλο του ιδανικού σημείου (location model). Αυτός το μοντέλο χρησιμοποιείται σε αναλύσεις χρησιμότητας ή επιλογής.



Ας θεωρήσουμε μία κατανομή πελατών με διαφορετικές προτιμήσεις (tastes) αγοράς. Προς απλούστευση του μοντέλου, ας υποθεθεί επίσης ότι οι προτιμήσεις των πελατών κατανέμονται κανονικά, σε δύο ανταγωνιστικές εταιρίες, και οι προτιμήσεις τους αυτές μπορούν να αντιπροσωπευτούν σε μία σκάλα βαθμολογίας. Αυτό το σενάριο απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα 4.1: Οι διαστάσεις των προτιμήσεων είναι ένας συνδυασμός τιμής και ποιότητας. Κάποιοι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλή τιμή για υψηλή ποιότητα και κάποιοι άλλοι προτιμούν χαμηλότερη τιμή και αντίστοιχα χαμηλότερη ποιότητα.

Σύμφωνα με το σχήμα 4.1., η εταιρία 1 προσφέρει υψηλή ποιότητα σε υψηλή τιμή, ενώ η εταιρία 2 βρίσκεται αριστερά της εταιρίας 1. Οι αγοραστές που βρίσκονται αριστερά της μισοσχεδιασμένης κάθετης γραμμής θα αγοράζουν από την εταιρία 2, γιατί αυτή προσφέρει προϊόντα πιο κοντά στις προτιμήσεις τους. Αυτή η περιοχή αντιπροσωπεύει περίπου το 80% της κατανομής. Επομένως η εταιρία 1 έχει μερίδιο αγοράς 20%, ενώ η εταιρία 2 έχει μερίδιο αγοράς 80%.

Παρόλα αυτά η εταιρία 1 έχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης πελατών. Η απόσταση που δημιουργείται μεταξύ του τι θεωρούν οι πελάτες "ιδεώδες προϊόν" (σε συνδυασμό τιμής/ποιότητας) και του τι προσφέρει τελικά η εταιρία αποτελεί το βαθμό της "μη – ικανοποίησης" των πελατών. Η εταιρία 2 έχει περισσότερους πελάτες από την εταιρία 1, που είναι όμως πολύ πιο μακριά από το "ιδεώδες προϊόν", από ότι η εταιρία 1 (η μέση απόσταση μεταξύ "ιδεώδους προϊόντος" και προσφοράς εταιρίας είναι μεγαλύτερη για την εταιρία 2. Για αυτό οι πελάτες της είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους πελάτες της εταιρίας 1).

Αυτή η σχέση δεν σημαίνει πάντα ότι η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε μικρότερο μερίδιο αγοράς. Στην πραγματικότητα μπορεί τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης να οδηγήσουν σε θετική προφορική διαφήμιση (word-of-mouth) του προϊόντος, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς. Παρόλα αυτά, η αύξηση του μεριδίου αγοράς οδηγεί σε αύξηση της ετερογενούς βάσης πελατών, που δεν αντιστοιχεί όμως σε ανάλογη αύξηση πόρων, ώστε να εξυπηρετούν με τον ίδιο τρόπο ένα μεγαλύτερο αριθμό πελατών και να

επιτυγχάνουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης τους (ιδιαίτερα αν οι πελατειακές προτιμήσεις τους είναι ετερογενής). Είναι επομένως δύσκολο για μια εταιρία να έχει και μεγάλο μερίδιο αγοράς και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης.

Για να γίνει κατανοητή η παραπάνω υπόθεση, ας εξετάσουμε την αγορά της αυτοκινητοβιομηχανίας σε σχέση με την στρατηγική της ικανοποίησης πελατών και του μεριδίου αγοράς: δεν είναι οι ίδιες εταιρίες. Είναι φανερό από το σχήμα 4.1 ότι η εταιρία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς είναι περισσότερο ευάλωτη σε νέες εισόδους, υπό αυτές τις συνθήκες.

Οι μονοπωλιακές εταιρίες έχουν χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης από ότι οι εταιρείες που λειτουργούν σε περιβάλλον ελεύθερου ανταγωνισμού, αν αντιμετωπίζουν και οι δυο, ετερογενής ζήτηση. Ο χαμηλός δείκτης ικανοποίησης είναι το αποτέλεσμα της απομόνωσης της εταιρίας από τον ανταγωνισμό, και των πιθανά υψηλών τιμών σε συνδυασμό με τη χαμηλή προσφερόμενη ποιότητα, αλλά και της αδυναμίας της μονοπωλιακής εταιρίας να προσφέρει μια ποικιλία προϊόντων. Παρόλο αυτά, δεν είναι απόλυτο ότι οι μονοπωλιακές εταιρείες έχουν πάντα χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης. Η ικανοποίηση θα είναι χαμηλή μόνο όταν η ζήτηση είναι ετερογενής και οι προμηθευτές τυποποιημένοι.

Βιομηχανίες που εξετάστηκαν στην Σουηδία και χαρακτηρίζονται από υψηλή συνήθως ετερογένεια, αλλά δεν αντιστοιχούν σε ανάλογη ποικιλομορφία προϊόντων, είναι οι τηλεφωνικές και ταχυδρομικές υπηρεσίες, η αστυνομία, το λιανικό εμπόριο ρούχων και επίπλων και άλλες υπηρεσίες που προμηθεύουν κυρίως τη μαζική αγορά.

Υπηρεσίες που ο βαθμός ετερογένειας της ζήτησης των πελατών τους είναι πιθανόν μικρότερος από την ετερογένεια προσφοράς των προμηθευτών τους είναι τα πολυκαταστήματα (department stores), οι εταιρείες πετρελαίου, τα σουπερμάρκετ, παρόλο που σε αυτά παρατηρείται κάποια -τελικά- διαφοροποίηση λόγω των τοπικών προτιμήσεων των πελατών.

Σε καλύτερη θέση (και ισορροπία) μεταξύ της προσφοράς προμηθευτών και της ζήτησης πελατών, βρίσκεται η αυτοκινητοβιομηχανία, στην οποία και οι δύο

δυνάμεις είναι ετερογενής. Το ίδιο ισχύει και για το τομέα επεξεργασμένων τροφίμων (ζάχαρη, γάλα, μαγιάς), όχι όμως λόγω της μεγάλης ετερογένειας της προσφοράς, αλλά λόγω της ομοιομορφίας των προτιμήσεων των πελατών.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι εταιρίες που παρουσιάζουν τόσο από πλευρά προμηθευτών όσο και από πλευρά πελατών, υψηλή ετερογένεια, έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης πελατών.

4.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες μίας εταιρίας φαίνεται από τα κέρδη που αφήνουν μακροχρόνια στην εταιρία. Έρευνες που έγιναν από τον Reichheld και τους συναδέλφους του, της εταιρίας Bain & Company ανέλυσαν την οικονομική επίδραση της πίστης των πελατών, στην εταιρία. Σύμφωνα με την έρευνα τους, τα κέρδη της εταιρίας μπορούν να αποδοθούν στις δύο διαστάσεις της πίστης των πελατών: α) Η πρώτη αφορά την επίδραση της πίστης σε *κόστη* απόκτησης, σε λειτουργικά *κόστη* κ.ά. β) η δεύτερη αναφέρεται στις αποτελεσματικές επιδράσεις της πίστης των πελατών, κατά το *πέρασμα του χρόνου*. Πιο συγκεκριμένα³:

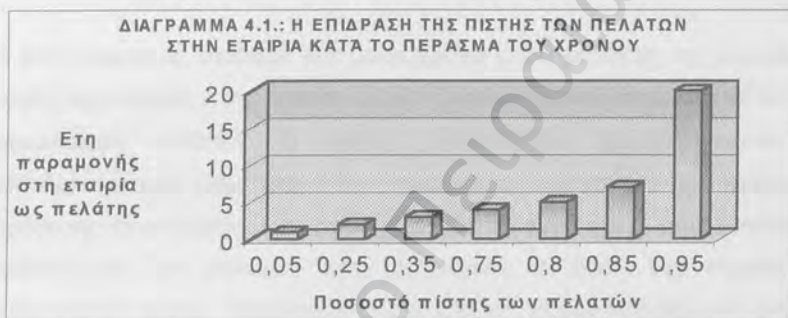
Σύμφωνα με την *πρώτη διάσταση* της πίστης, ο Reichheld αναφέρει έξι παράγοντες που επηρεάζουν τα *κόστη* και τα *έσοδα* της εταιρίας μακροχρόνια:

1. *Κόστη απόκτησης* (acquisition costs): Το κόστος του μάρκετινγκ για την απόκτηση πελατών. Περιλαμβάνει προγράμματα κινήτρων προσέλκυσης νέων πελατών, αύξηση των αναμενόμενων *κόστη*, και δημιουργία εσωτερικών λογαριασμών και αρχείων πελατών έχει υπολογιστεί ότι είναι πολύ μεγάλο.
2. *Βασικά έσοδα* (base costs): Για την κάθε χρονική περίοδο που ο πελάτης παραμένει πιστός στην εταιρία, η εταιρία λαμβάνει ένα «βασικό έσοδο» από αυτόν. Αυτό το έσοδο είναι μεγαλύτερο για τα μη- διαρκή από τα διαρκή προϊόντα.

3. *Αύξηση κερδών (revenue growth)*: Η «αύξηση των κερδών» είναι η αύξηση των εσόδων που προέρχεται από τον κάθε ξεχωριστό πελάτη κατά την πάροδο του χρόνου. Αυτή η αύξηση προέρχεται από δύο πηγές: α) από παράλληλη πώληση και άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών της ίδιας εταιρίας, β) από την αύξηση των πωλήσεων των ίδιων προϊόντων, π.χ. Οι πελάτες που είναι ικανοποιημένοι από μία ασφαλιστική εταιρία για την ασφάλεια του σπιτιού τους, είναι πολύ πιθανόν να προχωρήσουν και στη σύναψη συμβολαίου για την ασφάλεια του αυτοκινήτου τους, με την ίδια ασφαλιστική εταιρία.
4. *Λειτουργικά κόστη (operating costs)*: Τα λειτουργικά κόστη τείνουν να μειώνονται, όταν οι πελάτες συνεχίζουν να αγοράζουν το ίδιο προϊόν. Οι προμηθευτές υπηρεσιών και προϊόντων μαθαίνουν τους πελάτες τους και τα προβλήματα τους σε σχέση με το προϊόν που τους παρέχουν, και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να το βελτιώσουν ή να το ανανεώσουν σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους.
5. *Συστάσεις πελατών (customer referrals)*: Οι συστάσεις των πελατών σε άλλους πιθανούς πελάτες τείνουν να αυξάνονται, καθώς οι πελάτες παραμένουν πιστοί. Η προφορική διαφήμιση (word-of-mouth) δημιουργεί θετική εμπειρία στον καταναλωτή, και πρόσθετα έσοδα για την εταιρία.
6. *Προσφορές τιμών (price premiums)*: Οι πιστοί πελάτες της εταιρίας είναι λιγότερο πιθανό να εκμεταλλευτούν μια έκπτωση τιμής ή ένα κουπόνι για να αποφασίσουν να ξαναγοράσουν το προϊόν.

Η δεύτερη διάσταση της πίστης των πελατών, θεωρεί ότι όσο πιο πολύ μένει ένας πελάτης, τόσο περισσότερο κέρδος φέρνει στην εταιρία. Οι έρευνες για την διάσταση αυτή, έγιναν σε μια εταιρία παροχής υπηρεσιών πιστωτικών καρτών, και τα αποτελέσματα της μπορούν να γίνουν κατανοητά με ένα αντίστοιχο παράδειγμα⁴:

Ας θεωρήσουμε ένα πελάτη μίας εταιρίας, του οποίου η πιθανότητα να μείνει στην ίδια εταιρία για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα είναι 0,75. Αντίστοιχα, η πιθανότητα, για το ίδιο χρονικό διάστημα, να εγκαταλείψει την εταιρία, είναι 0,25. Κατά μέσο όρο, μία εταιρία θα κρατήσει αυτό τον πελάτη για 4 χρόνια (1/ποσοστό εγκατάλειψης πελατών). Η πιθανότητα αυτή αυξάνεται σε 0,80, όταν ο πελάτης παραμένει πιστός για 5 χρόνια, και σε 0,85 για 7 χρόνια. Αν το ποσοστό αυτό φτάσει στο 0,95 τότε ο πελάτης παραμένει πιστός στην εταιρία για 20 χρόνια, αποφέροντας της υψηλά κέρδη.



Οι δύο παραπάνω διαστάσεις της «πίστης» των πελατών, που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου εξηγούν γιατί είναι επικερδές για την εταιρία να μένουν πιστοί οι πελάτες της. Εξάλλου, μελέτες που έγιναν και σε Εθνικούς Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών, απέδειξαν ότι τα κέρδη αυτά, δεν εμφανίζονται μόνο στις εταιρίες που μελέτησε ο Renschheld, αλλά και σε εθνικό επίπεδο: Ο *Σουηδικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών*, έδειξε ότι η αύξηση ενός πόντου ικανοποίησης πελατών στον πίνακα ικανοποίησης (σε σκάλα 0 – 100 πόντους) για ένα χρονικό διάστημα 5 ετών, αυξάνει την παρούσα αξία των εταιριών κατά 7,48 εκατομμύρια δολάρια. Αυτό αντιπροσωπεύει μία αύξηση κατά 11,5 % της αποδοτικότητας του κεφαλαίου – ROI (return-on-investment) των εταιριών. Μελέτες που έγιναν στον *Αμερικάνικο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών*, κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα: σε όρους χρηματικής αξίας, η αύξηση μίας μονάδας του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (σε κλίμακα 0 – 100) συνδέεται με μία μέση αύξηση ύψους 654 εκατομμυρίων δολαρίων, ή αλλιώς 11,4% αύξηση του ROI.

4.3.1. Σουηδικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών και Κερδοφορία

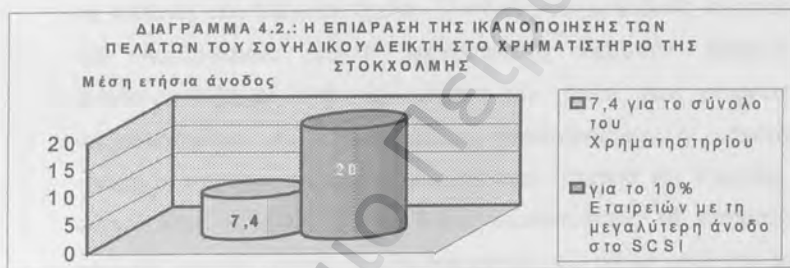
Οι μετρήσεις του Σουηδικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών συνδυάζονται με τα στοιχεία Απόδοσης Κεφαλαίου (return – on – investment). Συγκεκριμένα, ο δείκτης χρησιμοποιείται σε σχέση με το ROI ως μέσο μέτρησης της οικονομικής απόδοσης της εταιρίας (που στην Σουηδία εκφράζεται ως return-on-asset)⁵. Οι Buzzell & Gale (1987) αναφέρουν ότι η υπολογιζόμενη οικονομική απόδοση για την αύξηση ενός σημείου της ικανοποίησης των πελατών για μια 5ετή περίοδο αντιστοιχεί σε αύξηση 11,4% του ROI.

Ο ROI επομένως, αποτελεί ένα μακροχρόνιο μέσο μέτρησης της οικονομικής υγείας της εταιρίας ή της οικονομίας ως σύνολο, το οποίο επηρεάζεται από την ικανοποίηση πελατών. Ο δείκτης αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας μια μεθοδολογία που μεγιστοποιεί την σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και πρόθεσης επαναγοράς των προϊόντων. Οι αλλαγές όμως που αποφέρει η ικανοποίηση των πελατών στην οικονομική απόδοση της εταιρίας δεν εμφανίζονται άμεσα. Παρουσιάζεται μία χρονική διαφορά μεταξύ της αύξησης της ικανοποίησης πελατών και των θετικών αποτελεσμάτων της στην απόδοση κεφαλαίου ROI: Επειδή οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την αύξηση της ικανοποίησης κυρίως επηρεάζουν τη *μελλοντική καταναλωτική συμπεριφορά*, η βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας που θα προέλθει από αυτήν, θα φανεί στις επόμενες αγοραστικές χρονικές περιόδους. Αυτό προϋποθέτει μια μακροχρόνια προοπτική αποτίμησης της επίδρασης της ικανοποίησης των πελατών στο ποσοστό κερδοφορίας της εταιρίας. *Η πρόγνωση των μελλοντικών οικονομικών αποδόσεων της εταιρίας, αποτελεί ένα από τα πιο βασικά πλεονεκτήματα των δεικτών ικανοποίησης*

Η βελτίωση του επίπεδου ικανοποίησης πελατών, σημαίνει ότι αυξάνεται η πιθανότητα επαναγοράς των προϊόντων, για αυτό και οι πιστοί και ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν ένα παραγωγικό περιουσιακό έσοδο για την εταιρία, ή αλλιώς αποτελούν ένα περιουσιακό στοιχείο (asset) της εταιρίας. Συνεπώς οι ενέργειες που γίνονται για τη ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως επένδυση και όχι σαν κόστος: Αυτό έχει σαν συνέπεια οι εταιρίες να γίνουν *πελατοκεντρικές*, και όλες οι διαδικασίες παραγωγής τους,

οι μετρήσεις απόδοσης τους και η οργανωσιακή τους δομή να έχουν ως κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών.

Τέλος αποδείχτηκε μια θετική σχέση μεταξύ του Σουηδικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και του Χρηματιστηρίου της Στοκχόλμης. Από τον παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε την επίδραση της Ικανοποίησης των Πελατών στο Χρηματιστήριο για την χρονική περίοδο 1990-1995: Η μέση ετήσια άνοδος των μετοχών για το σύνολο του Χρηματιστηρίου ήταν 7,4%, ενώ για το 10% των εταιριών που είχαν τη μεγαλύτερη άνοδο στο Σουηδικό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών ήταν 20.



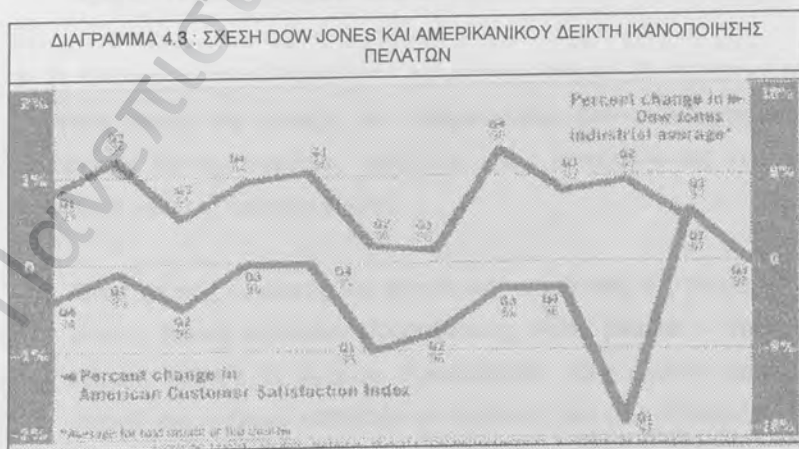
4.3.2. Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών και Κερδοφορία

Όπως στο Σουηδικό, έτσι και στον Αμερικάνικό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών, οι έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και της οικονομικής απόδοσης μίας εταιρίας. Παράλληλα, το Αμερικάνικό μοντέλο έχει την ικανότητα να «προμηνύει» την μελλοντική οικονομική απόδοση⁶. Το Αμερικάνικο μοντέλο το πετυχαίνει αυτό, χρησιμοποιώντας δύο μεταβλητές: α)τη συντήρηση των πελατών της κάθε εταιρίας, και β) την ελαστικότητα της τιμής της. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στον δείκτη είναι ισοσταθμισμένα με τέτοιο τρόπο ώστε οι παραπάνω μεταβλητές και ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, να συσχετίζονται.

Παράλληλα, μια βασική αρχή του ACSI είναι ότι οι *ικανοποιημένοι πελάτες* αντιπροσωπεύουν ένα πραγματικό, εντούτοις *οικονομικό πλεονέκτημα*-περιουσιακό στοιχείο (asset, όπως παρουσιάστηκε στο Σουηδικό δείκτη) της

εταιρίας. Το περιουσιακό αυτό στοιχείο, δημιουργεί μελλοντικό εισόδημα, που ρέει τελικά στον ιδιοκτήτη. Για αυτό το λόγο, τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο πρόβλεψης της οικονομικής απόδοσης της εταιρίας ή της οικονομίας γενικότερα. Άλλοι λόγοι που οδηγούν στο παραπάνω συμπέρασμα, είναι:

- Υπάρχει σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών και της απόδοσης του κεφαλαίου (return – on – assets).
- Έρευνες που έχουν ξεκινήσει από το 1994, αποδεικνύουν ότι οι αλλαγές του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών συνδέονται με τις αλλαγές του Χρηματιστηρίου. Ανοδικές και καθοδικές κινήσεις από τον Αμερικανικό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών φαίνεται να αντικατοπτρίζονται από τις κινήσεις των τιμών των μετοχών του χρηματιστηρίου. Αν όντως, όπως παρατηρήθηκε, η ικανοποίηση πελατών αποτελεί σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της εταιρίας, τότε είναι λογικό οι αλλαγές του δείκτη ικανοποίησης να επηρεάζει τη χρηματιστηριακή αγορά. Το συμπέρασμα που βγήκε από την έρευνα ήταν ότι μέχρι το 1997, όταν το Χρηματιστήριο ανεβαίνει, ο Αμερικάνικος Δείκτης ικανοποίησης Πελατών κατεβαίνει⁷.



Οι χρονικοί περίοδοι που μελετήθηκαν ήταν τα πρώτα τετράμηνα των 1995, 1996, και 1997. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι :

- *όταν ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών ανέβαινε, το χρηματιστήριο ακολουθούσε ακριβώς την αντίθετη κατεύθυνση και το αντίστροφο. Μελετώντας το φαινόμενο αυτό, οι ειδικοί έχουν ήδη καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μπορεί να υπάρχει μία συσχέτιση μεταξύ του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και του DOW JONES, όμως τα σημεία που είναι διαθέσιμα στον πίνακα είναι ελάχιστα για τη σωστή στατιστική μελέτη και ανάλυση τους, ώστε να καταλήξουν σε αξιόπιστα συμπεράσματα.*
 - Οι εταιρίες που είχαν υψηλό δείκτη ικανοποίησης πελατών είχαν και μεγάλη χρηματιστηριακή απόδοση.
 - Το πιο πάνω διάγραμμα 4.3 υποθέτει ότι υπάρχει ένα όριο, πέρα από το οποίο είναι αδύνατο οι πελάτες να ανεχθούν περισσότερη μείωση της ικανοποίησης. Μόλις λοιπόν οι εταιρίες πλησιάσουν το όριο αυτό (το οποίο υπολογίζεται περίπου στο 1,4% της τριμηνιαίας πτώσης του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών) η Χρηματιστηριακή αγορά σταματάει την ανοδική της πορεία.
- Σε 130 εταιρίες που εξετάστηκαν, φαίνεται να υπάρχει μία σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και της αγοραίας τιμής των ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας (market value of common equity):
- Ένας τρόπος μέτρησης της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης είναι ο δείκτης Αγοραίας Προστιθέμενης Αξίας (Market – Value – Added, “MVA”). Η *Αγοραία Προστιθέμενη Αξία* είναι η *διαφορά μεταξύ του τι έχουν καταβάλει οι επενδυτές και του τι μπορούν να λάβουν*. Πιο συγκεκριμένα, η Αγοραία Προστιθέμενη Αξία είναι η “αγοραία αξία μείον του μετοχικού κεφαλαίου και των Ομολογιακών Δανείων, των Δανείων, των Αδιανέμητων κερδών και της Κεφαλαιοποίησης εξόδων για έρευνα και ανάπτυξη”. Εάν η

υπολογιζόμενη Αγοραία Προστιθέμενη Αξία είναι: α) μεγαλύτερη από το 0, τότε έχει δημιουργηθεί όφελος, β) μικρότερη από το 0, τότε αναλωθεί κεφάλαιο.

Στον παρακάτω διάγραμμαⁱⁱ δίνονται οι 5 κορυφαίες και τελευταίες εταιρείες ως προς το MVA για το 1998, σε σχέση με τον Αμερικάνικο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών:

Οι 5 κορυφαίες εταιρείες ως προς το MVA το 1998			Οι 5 τελευταίες εταιρείες ως προς το MVA το 1998		
	MVA	ACSI		MVA	ACSI
General El.	\$195,9	80	RJR Nab.	-\$9,5	83
Coca Cola	158,2	82	Kmart	-2,3	68
Proct. & Gam.	88,7	83	Un. Airlines	1,7	65
Exxon	85,6	82	Federated Stores	1,9	66
Philip Morris	82,4	75	Amer. Airlines	2,1	67
	Μέσο ACSI = 80			Μέσο ACSI = 70	

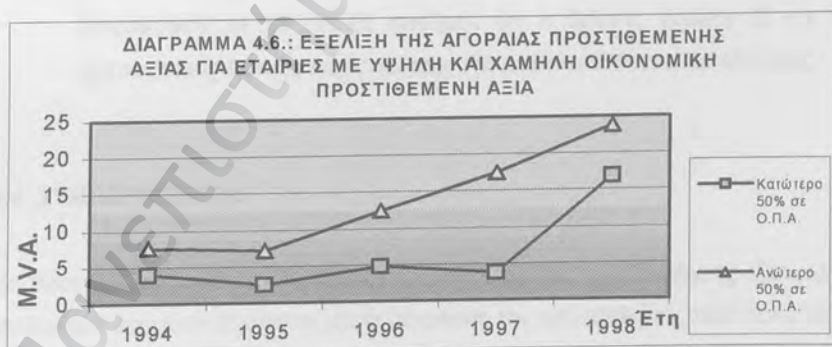
Από τον παρακάτω πίνακα συμπεραίνουμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και του μέσου MVA: Έτσι όταν αυξάνεται ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, αυξάνεται και το μέσο MVA.



Σε μία έρευνα που έγινε σε 90 εταιρίες αποδείχτηκε ότι το μέσο MVA διπλασιάζεται όταν ο δείκτης ACSI είναι υψηλός. Από τον δίπλα πίνακα συμπεραίνουμε ότι όταν ο ACSI είναι χαμηλός το μέσο MVA έχει τιμή 12,4. Ενώ όταν το ACSI είναι υψηλό τότε η τιμή του μέσου MVA διπλασιάζεται.



- Ένας άλλος τρόπος μέτρησης της καθαρής απόδοσης της εταιρείας είναι η *Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (ΟΠΑ)*. Η Οικονομική Προστιθέμενη Οικονομική Αξία προκύπτει αν από τα Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη (μετά από φόρους) αφαιρεθεί το Συνολικό Κόστος Κεφαλαίου (που ισούται με το Κυκλοφορούν Ενεργητικό), προστεθεί το Πάγιο Ενεργητικό, αφαιρεθούν οι Αποσβέσεις και πολλαπλασιαστεί το Χρηματοοικονομικό Κόστος Κεφαλαίου. Ο δείκτης αυτός συνδέεται άμεσα με την Αγοραία Προστιθέμενη Αξία, όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα 4.6.



Η εξέλιξη της Αγοραίας Προστιθέμενης Αξίας κατά τα έτη 1994-1998 εξαρτάται από την υψηλή ή χαμηλή τιμή της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας. Επίσης έχει υπολογιστεί η τιμή της Αγοραίας Προστιθέμενης Αξίας, σε σχέση με το συνδυασμό υψηλών / χαμηλών τιμών του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και της ΟΠΑ.

ΜΕΣΟ ΜΒΑ			
		ACSI	
		ΥΨΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ
Ο.Π.Α.	ΥΨΗΛΟ	\$ 42 δις	\$ 16 δις
	ΧΑΜΗΛΟ	\$ 12 δις	\$ 7 δις

- Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και των μετρήσεων επιχειρηματικού κινδύνου (*risk measures*), λόγω του ότι οι εταιρείες με υψηλή πίστη και ικανοποίηση έχουν μικρότερη αστάθεια (μεταβλητότητα) και ισχυρότερη οικονομική θέση.
- Τέλος υπάρχει σημαντικά θετική σχέση μεταξύ του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και του Tobin's Q. Ο Tobin's Q είναι ένας δείκτης που εφαρμόζεται στην Αμερική, και ο οποίος είναι γενικά αποδεκτός ως το καλύτερο μέσο μέτρησης της μακροχρόνιας απόδοσης των εταιριών. Καθορίζεται από το κλάσμα της παρούσας αξίας των αναμενόμενων ρευστών χρημάτων της εταιρίας προς τη δαπάνη αντικατάστασης τους περιουσιακών της στοιχείων. Ο Mozvacheryl et all (1999) απέδειξε ότι ο δείκτης Tobin's Q και ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών συνδέονται μεταξύ τους.

4.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα παραπάνω αποδεικνύεται ότι οι Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών αποτελούν όχι μόνο αξιόπιστο μέσο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, αλλά και μέσο πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης της εταιρίας.

Πέρα όμως από τα κέρδη που αποδίδουν οι Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών σε επίπεδο οικονομίας, σε επίπεδο εταιρίας οι Δείκτες αποτελούν ένα ομοιόμορφο και συγκριτικό σύστημα μέτρησης που επιτρέπει τη σύγκριση (*benchmarking*) μεταξύ εταιριών ή ακόμα και κλάδων, διαχρονικά. Παράλληλα είναι χρήσιμοι για την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών μιας εταιρίας και των ανταγωνιστών της. Επομένως, επειδή οι δείκτες μετρούν την απόδοση των

εταιριών, με βάση τη γνώμη των πελατών τους, οι εταιρίες με χαμηλό δείκτη ικανοποίησης είναι περισσότερο τρωτές και δίνουν δυνατότητες επέκτασης στους ανταγωνιστές τους.

Τέλος, σε επίπεδο καταναλωτή, οι δείκτες αποτελούν έκφραση της γνώμης του για το προϊόν / υπηρεσία, συμβάλλοντας έμμεσα στη βελτίωση της ποιότητας τους και συνολικότερα στη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης του καταναλωτή.

Επομένως οι δείκτες αντιπροσωπεύουν ένα μέσο μέτρησης και αποτίμησης της απόδοσης, τόσο για την εταιρία όσο και για ολόκληρη την οικονομία. Παράλληλα είναι ένα συμπληρωματικό μέσο μέτρησης στις καθιερωμένες παραδοσιακές μετρήσεις απόδοσης των επιχειρήσεων, όπως είναι η παραγωγικότητα, οι δείκτες τιμών, οι οποίες όμως «αντιμετωπίζουν» την ποιότητα ως υπολειμματικό παράγοντα. Για αυτό επιβάλλεται ο συνδυασμός τους με τους Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών. Μέσο αυτών οι εταιρίες θα πετύχουν να γίνουν πελατο – κεντρικές και να βελτιώσουν την θέση τους στην ολοένα αυξανόμενη ανταγωνιστική αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ Rust R., Zahorik A., Keiningham T.L., "Return on quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", Journal of Marketing, Apr. 1995., vol. 59 p.60-62.
- ² Fornell Claes "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, January 1992, Vol. 52, p.9-10.
- ³ Ann Arbor "Measuring and managing Customer Satisfaction: Going for gold", 1996, p.43
- ⁴ Ann Arbor "Measuring and managing Customer Satisfaction: Going for gold", 1996, p.44-45
- ⁵ Eugene W. Anderson, Claes Fornell, & Ronald R. Lehmann, "Customer satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", Journal of Marketing, July 1994, Vol.58, p.61-62
- ⁶ Eugene W. Anderson, Claes Fornell "Foundation of the American Customer Satisfaction Index", Total Quality Management, Sept. 2000, v11,p.875-876.
- ⁷ "As Customers Go, So Goes THE DOW", Fortune, Febr.16, 1998,p.88
- ⁸ "Μετρώντας Αλληλεπιδράσεις Μεταξύ Ικανοποίησης Πελατών και Οικονομικών Αποτελεσμάτων στην Ευρώπη", European Customer Satisfaction Index, Παρουσίαση 21/3/2000 ΕΕΔΕ-IOBE.
- ⁹ "Μετρώντας Αλληλεπιδράσεις Μεταξύ Ικανοποίησης Πελατών και Οικονομικών Αποτελεσμάτων στην Ευρώπη", European Customer Satisfaction Index, Παρουσίαση 21/3/2000 ΕΕΔΕ-IOBE.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα έχει παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία. Ο ανταγωνισμός στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά έχει οξυνθεί εξαιτίας της απελευθέρωσης και της απορύθμισης των Αγορών, των τεχνολογικών βελτιώσεων και της εισόδου στις τραπεζικές εργασίες μη – τραπεζικών οργανισμών. Παράλληλα, η διεθνοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας και η Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση διαμόρφωσαν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επέβαλλαν στις τράπεζες να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Ως συνέπεια των τάσεων και εξελίξεων που προαναφέρθηκαν, οι Τράπεζες υιοθετούν τη διοίκηση ποιότητας ως ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Η εφαρμογή της οδηγεί στη δέσμευση του προσωπικού προς την ποιότητα και στην αναγνώριση της σημασίας που έχει για τον οργανισμό η ικανοποίηση του πελάτη.

Τα κύρια συστατικά στοιχεία των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών των Τραπεζών, είναι η εστίαση στον πελάτη, η ύπαρξη υποκινούμενου και συνεχώς εκπαιδευόμενου προσωπικού, καθώς και η αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και μέτρηση των επιδόσεων τους, ώστε να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες του συστήματος και να εφαρμοστούν νέες αποτελεσματικές προτάσεις βελτίωσης των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετασθεί ο βαθμός στον οποίο οι Τράπεζες στην Ελλάδα εφαρμόζουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της Ποιότητας των υπηρεσιών τους και να διερευνηθεί η πολιτική εξυπηρέτησης που ακολουθούν ώστε να επιφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους.

Ο λόγος ο οποίος οδήγησε στην διερεύνηση της ποιότητας στον τομέα των Τραπεζικών υπηρεσιών είναι γιατί αποτελεί ένα δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο κλάδο, ο οποίος είναι απαραίτητο να προχωρήσει με γοργά βήματα στον εκσυγχρονισμό και σε ποιοτικές οργανωτικές αλλαγές, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις νέες δυσκολίες και τις νέες προκλήσεις.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι τεχνικές της για την ικανοποίηση των πελατών των οργανισμών, μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά για τη θετική εξέλιξη του Τραπεζικού Τομέα. Ιδιαίτέρως στον τομέα των υπηρεσιών, όπου ανήκουν οι Τράπεζες και στον οποίο εξ ορισμού υπάρχει εντονότερη και αμεσότερη αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και των πελατών και συνεπώς μία τάση επικέντρωσης στην ποιοτική διάσταση φροντίδας του πελάτη.

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε όλες τις Τράπεζες που είναι εγκατεστημένες και λειτουργούν στο Ελληνικό χώρο και το ερωτηματολόγιο της έρευνας στηρίχθηκε τόσο σε ελληνική όσο και σε ξένη βιβλιογραφία.

Στην *πρώτη υποενότητα* του πέμπτου κεφαλαίου γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση του Τραπεζικού κλάδου και παρουσιάζεται η σχέση του με την ποιότητα.

Στην *δεύτερη υποενότητα*, παρατίθενται οι στόχοι και η υπόθεση της έρευνας καθώς επίσης και η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε και ο τρόπος ανάπτυξης του ερωτηματολογίου.

Στην *τρίτη υποενότητα*, παρουσιάζονται τα ευρήματα με την βοήθεια διαγραμμάτων, ενώ

Στη *τέταρτη υποενότητα*, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προοπτικές επέκτασης του θέματος.

5.1. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1.1 Ιστορική Αναδρομή¹

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα γεννήθηκε το 1928 όταν ο Ιωάννης Καποδίστριας, ο πρώτος Κυβερνήτης του ελληνικού Έθνους, ίδρυσε την Πρώτη Πιστωτική Τράπεζα της Ελλάδος. Σκοπός της τράπεζας αυτής, ήταν να αντιμετωπίσει τις οικονομικές και πιστωτικές δυσκολίες του καιρού εκείνου, που είχαν προέλθει από τα 400 χρόνια σκλαβιάς του Ελληνικού έθνους. Η Πρώτη Πιστωτική Τράπεζα όμως δεν έζησε πολύ, λόγω της δικαιολογημένης απροθυμίας των πολιτών να εμπιστευτούν τα λιγοστά χρήματα τους σε ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα που στηριζόταν σε ένα αβέβαιο κράτος.

Το 1841 ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος από Έλληνες και ξένους επενδυτές. Στα τέλη του 1890 νέες τράπεζες λειτούργησαν όπως η Banque de L' Orient το 1904, η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος 1907 και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο το 1909. Παράλληλα το τραπεζικό Σύστημα εμπλουτίστηκε με νέα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Κατά τη διάρκεια των Βαλκανικών πολέμων (1912-1913) ο αριθμός των ελληνικών Τραπεζών παρέμεινε σταθερός. Όλες αυτές οι εξελίξεις έλαβαν μέρος σε ένα σύστημα που κυρίως χαρακτηρίζονταν από μη διαφοροποιημένα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και υπηρεσίες και από την απουσία κάθε είδους κυβερνητικής παρέμβασης. Έκτοτε ιδρύθηκαν και άλλες τράπεζες που επεκτάθηκαν και λειτουργούν μέχρι σήμερα (όπως η Ιονική Τράπεζα της Ελλάδος).

5.1.2 Ο Εκσυγχρονισμός των Ελληνικών Τραπεζών

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα ακολούθησε μια σειρά από αλλαγές που προσδιόρισαν και συνεχίζουν να προσδιορίζουν το χρηματοοικονομικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, όπως η διεθνοποίηση των αγορών, οι σοβαρές κοινωνικές και δημογραφικές μεταβολές

που οδήγησαν στην έντονη αύξηση της κινητικότητας και ευελιξίας στην αγορά εργασίας, η ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και η απελευθέρωση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, που επιτρέπουν στις Τράπεζες να αποκεντρώνουν τη λήψη αποφάσεων αυξάνοντας την ταχύτητα ανταπόκρισης τους στις αλλαγές της αγοράς, με σοβαρές επιπτώσεις στην αυτονομία, ευελιξία και στον τρόπο διοίκησης τους.

Η εξέλιξη προς αυτή τη κατεύθυνση διασφαλίστηκε και εντάχθηκε μέσω της Δεύτερης Τραπεζικής Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την οποία καθιερώθηκε ομοιόμορφο θεσμικό πλαίσιο για την ίδρυση και λειτουργία των χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Η εν λόγω Οδηγία επιτρέπει στις Τράπεζες και στα λοιπά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εφόσον έχουν νομίμως άδεια λειτουργίας σε μία χώρα - μέλος της Ευρωπαϊκής ένωσης να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε οποιαδήποτε άλλη χώρα - μέλος, χωρίς να απαιτείται η έκδοση τοπικής άδειας. Η επίπτωση αυτού του θεσμικού πλαισίου στην απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς και στην ένταση του ανταγωνισμού είναι προφανής και αναμενόμενη, αλλά και εκδηλούμενη ήδη σε ευρεία κλίμακα, μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές των τραπεζικών οργανισμών.

Οι διαρθρωτικές αυτές αλλαγές είχαν σαν αποτέλεσμα τη χρήση νέων οικονομικών όρων, που χρησιμοποιήθηκαν για να αντικατοπτρίσουν αιτίες ή αποτελέσματα του περιβάλλοντος που διαμορφώθηκε. Απελευθέρωση, άρση διοικητικών ελέγχων (αποκανονικοποίηση), επαναπροσδιορισμός διοικητικών ελέγχων, ιδιωτικοποιήσεις, διεθνοποίηση, είναι μερικοί από τους όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα και η εφαρμογή τους μετέβαλε άρδην τη φυσιογνωμία του Τραπεζικού συστήματος. Οι όροι αυτοί αποδίδουν τις διαμορφωμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να λειτουργήσουν.²

- *Απελευθέρωση*: κατάργηση ρυθμιστικών κανόνων που εμποδίζουν την εγκατάσταση ξένων τραπεζών στην αγορά παροχής εξωτραπεζικών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών
- *Αποκανονικοποίηση*: κατάργηση περιορισμών στη διάθρωση του Τραπεζικού ισολογισμού

- *Επανακανονικοποίηση*: κατάργηση, τροποποίηση ή αναθεώρηση διατάξεων σχετικών με τη λειτουργία των Τραπεζικών ιδρυμάτων
- *Διεθνοποίηση*: δραστηριοποίηση των Τραπεζών σε χρηματαγορές καφαλαιαγαρές, ή τραπεζικά συστήματα άλλων χωρών
- *Ιδιωτικοποιήσεις*: ανάθεση της διοίκησης οργανισμών ή εταιριών που τελούν υπό κρατικό έλεγχο σε ιδιώτες μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή

Όλες οι παραπάνω παράμετροι είχαν σαν αποτέλεσμα :

- Την όξυνση του ανταγωνισμού και τον επαναπροσδιορισμό των Τραπεζικών Οργανισμών
- Την ανάπτυξη νέων αγορών
- Την δημιουργία νεωτεριστικών προϊόντων
- Τη στροφή προς την τιτλοποίηση
- Τη δημιουργία νέων προϊόντων
- Τη στροφή στην τεχνολογία.

Το Τραπεζικό τοπίο είναι πλέον διαφορετικό από ότι μια δεκαετία πριν. Για όλους τους παραπάνω λόγους κρίθηκε απαραίτητο οι τράπεζες να προχωρήσουν με γοργά βήματα στον εκσυγχρονισμό τους με βασικούς άξονες³:

- Τη δημιουργία ενός οργανωτικού πλαισίου το οποίο να αντανakλά τις σύγχρονες και μελλοντικές ανάγκες των αγορών,
- Την τεχνολογική αναβάθμιση με κάθε δυνατό τρόπο, είτε με αντανάκλαση στο επίπεδο της σχέσης με τον πελάτη, είτε με αντανάκλαση στην αποτελεσματική δραστηριοποίηση σε τμήματα της αγοράς,
- Τον εκσυγχρονισμό και ορθολογισμό των διαδικασιών για αύξηση της παραγωγικότητας και ταχύτερη λήψη αποφάσεων,
- Τη δημιουργία και στήριξη νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Την εντατική εκπαίδευση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μαζί με τα νέα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών, συμπεριλα-

μβανομένης της επανεκπαίδευσης όλων όσων το αντικείμενο της δουλειάς τους φθίνει με την τεχνολογική αναβάθμιση.

Ενόψει των παραπάνω ευκαιριών και απειλών του διεθνούς περιβάλλοντος και προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικές, οι Τράπεζες επιλέγουν στρατηγικές που εστιάζονται στην ουσιαστική βελτίωση της παραγωγικότητας, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η σημασία της ποιότητας στο τομέα των Τραπεζών (όπως ισχύει και για τον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών), είναι πολύ μεγάλη δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός εντείνεται συχνά γύρω από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες⁴. Η προσπάθεια των Τραπεζών να προηγηθούν των ανταγωνιστών τους, τις καθιστά επιρρεπείς σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, προκειμένου να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους (τα σημάδια αυτά ήταν πρόσφατα και στην χώρα μας). Παράλληλα η τιμή και η καινοτομία δεν αποτελούν συνήθως την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των Τραπεζών, σε αντίθεση με τους άλλους παραγωγικούς τομείς. Ένας άλλος λόγος που συγκλίνει υπέρ του προσανατολισμού των Τραπεζών προς την ποιότητα είναι η σύνθετη και πολύπλοκη τιμολόγηση των Τραπεζικών προϊόντων η οποία αποτρέπει συνήθως τους πελάτες από την περιπλάνηση για την αναζήτηση φθηνότερων τιμών.

Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν περίπου 66 Τράπεζες οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Εμπορικές Τράπεζες
- Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς.

Ο αριθμός των εμπορικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα σε 44. (21 ελληνικές τράπεζες και 23 υποκαταστήματα ξένων τραπεζών)

Πίνακας 5.1.: Ελληνικές και Ξένες Εμπορικές Τράπεζες

Ελληνικές Τράπεζες		Ξένες Τράπεζες	
1	Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	1	ABN – AMRO bank N.V.
2	Alpha Τράπεζα Πίστωσης	2	American Express bank Ltd
3	Alpha Leasing	3	Arab bank Plc
4	ASPIS BANK	4	Bank of America NT
5	Γενική Τράπεζα της Ελλάδος	5	Bank Saderat Iran
6	Εγνατία Τράπεζα	6	Bayerische Hypo Und Vereinsbank AG
7	Εθνική τράπεζα της Ελλάδος	7	BNP Paribas (HELLAS)
8	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	8	Citibank N.A.
9	EFG Eurobank Ergasias A.E.	9	Citibank Shipping S.A.
10	Εθνική Leasing A.E.	10	Credit Commercial de France
11	Ελληνική Τράπεζα	11	Ing Bank Greece
12	Εμπορική Factoring A.E.	12	Λαϊκή Τράπεζα της Ελλάδος A.E.
13	Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος A.E.	13	Standard Chartered Grindlays Ltd
14	E.T.B.A.	14	Sanpaolo Imi S.p.A.
15	E.T.E.B.A.	15	Fiat Bank
16	Ergoleasing A.E.	16	HSBC Bank PLC
17	Novabank	17	F.C.E. Bank PLC
18	Τράπεζα Αττικής	18	Societe General
19	Πειραιώς Prime Bank	19	Opel Bank
20	Τράπεζα Πειραιώς	20	The Bank of Nova Scotia
21	Τέλεσις Τράπεζα Επενδύσεων A.E.	21	The Royal Bank of Scotland PLC
		22	Unit Bank
		23	Τραπεζα Κύπρου

Τα μερίδια αγοράς καταθέσεων και χορηγήσεων των κυριότερων ελληνικών εμπορικών τραπεζών παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα:

Στους Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς συμπεριλαμβάνονται:

- Οι Επενδυτικές Τράπεζες
 - E.T.B.A.
 - E.T.E.B.A.
 - Τράπεζα Επενδύσεων (σε αδράνεια)
- Ασπίς Στεγαστική
- Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (Α.Τ.Ε.)
- Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων
- Οι Πιστωτικοί Συνεταιρισμοί

Στην Ελλάδα σε πολλούς νομούς λειτουργούν επί πολλά χρόνια Πιστωτικοί Συνεταιρισμοί οι οποίοι μετεξελίσσονται πλέον σε Τοπικές Συνεταιριστικές Τράπεζες. Στα τέλη του 2000 λειτουργούσαν δεκαπέντε Συνεταιριστικές τράπεζες που καλύπτουν 48 καταστήματα σε 17 διαφορετικούς νομούς, αριθμούν 88.475 μέλη, ενώ απασχολούν πάνω από 369 υπαλλήλους. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει βασικά στοιχεία των τραπεζών αυτών:

Πίνακας 5.2.: Συνεταιριστικές Τράπεζες στην Ελλάδα

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ
1	ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ Σ.Τ.	9	Σ.Τ. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ
2	Σ.Τ. ΛΑΜΙΑΣ	10	Σ.Τ. ΕΥΒΟΙΑΣ
3	Σ.Τ. ΧΑΝΙΩΝ	11	Σ.Τ. ΤΡΙΚΑΛΩΝ
4	ΑΧΑΪΚΗ Σ.Τ.	12	Σ.Τ. ΛΕΣΒΟΥ
5	Σ.Τ. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	13	Σ.Τ. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
6	Σ.Τ. ΕΒΡΟΥ	14	Σ.Τ. ΠΙΕΡΙΑΣ
7	Σ.Τ. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	15	Σ.Τ. ΚΟΖΑΝΗΣ
8	Σ.Τ. ΔΡΑΜΑΣ		

Η εξέλιξη των συνολικών μεγεθών του ενεργητικού των τραπεζών (συμπεριλαμβανομένων και των ξένων τραπεζών) παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί⁵:

Πίνακας 5.3.: Σύνολο Ενεργητικού των Τραπεζών σε Δις Δρχ.

	2000	%	1999	%	1998	%
Εμπορικές τράπεζες	52.248,4	80,7	40.269,3	78,8	33.667,8	77,3
Ρυθμός Αύξησης (%)	29,7		19,6		25,9	
Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό	12.500,4	19,3	10.827,2	21,2	9.872,2	22,7
Ρυθμός Αύξησης (%)	15,5		9,7		-13,7	
ΣΥΝΟΛΟ	64.748,7	100	51.096,5	100	43.530,0	100
Ρυθμός Αύξησης (%)	26,7		17,4		14,0	

Πίνακας 5.4.: Μεγέθη Κύριων Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών (2000 – Δις Δρχ.)

Τράπεζα	ΕΝΕΡΓ.	%	ΚΑΤΑΘ	%	ΧΟΡΗΓ.	%	ΑΡ. ΚΑΤΑΣΤ.
Εθνική	16.517,9	34,9	13.921,0	38,7	5.695,0	28,6	606
Alpha Bank	10.284,8	21,7	7.400,4	20,6	4.452,3	22,4	414
EFG Euobank Ergasias	5.688,6	12,0	4.280,1	11,9	2.773,1	13,9	321
Εμπορική	5.518,1	11,7	3.876,8	10,8	2.306,8	11,6	368
Αγροτική	5.494,8	11,6	3.660,4	10,2	3.010,9	15,1	441
Πειραιώς	3.801,6	8,0	2.845,3	7,9	1.647,5	8,3	183
ΣΥΝΟΛΑ	47.305,8	100,0	35.983,9	100,0	19.885,6	100,0	2.333

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.

Πίνακας 5.5: Συγκεντρωτικός πίνακας του Δικτύου καταστημάτων των Τραπεζών και της δύναμης του προσωπικού τους (Κατά την 31 Δεκεμβρίου 2001)

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΔΙΚΤΥΟ									
	ΑΘΗΝΩΝ		ΠΕΙΡΑΙΩΣ		ΘΕΣ/ΚΗΣ		ΛΟΙΠΗΣ ΧΩΡΑΣ		ΣΥΝ.	ΣΥΝ ΠΡΟ Σ/ΚΟΥ
	Και/τα	Θυρίδες	Και/τα	Θυρίδες	Και/τα	Θυρίδες	Και/τα	Θυρίδες		
Τράπεζα της Ελλάδος	1	-	1	-	1	-	25	-	28	3000
Ελληνικές	701	62	118	8	239	6	1051	31	2216	45943
Ξένες	98	13	18	1	20		31		181	4753
Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί	92	11	21	6	31	12	303	136	615	8450
Συνεταιριστικές	1	-	-	-	-	-	54	4	59	492
ΣΥΝΟΛΟ	893	119	158	15	291	18	1464	171	3129	62726

5.1.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Τραπεζικό Σύστημα

Στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον του Τραπεζικού κλάδου, η απαίτηση για ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη επιβάλλει νέους τρόπους οργάνωσης και διεκπεραίωσης της εργασίας πέρα από τα παραδοσιακά πρότυπα. Αποτελεί γεγονός πλέον ότι το χαμηλό κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας στον Τραπεζικό τομέα, δεν αποτελεί το μόνο χαρακτηριστικό που επιδρά στην ικανοποίηση του πελάτη. Έμφαση πρέπει να δοθεί στο ανταγωνιστικό στοιχείο που οδηγεί στην διαφοροποίηση: την ποιότητα εξυπηρέτησης.

Ο πελάτης σήμερα είναι περισσότερο επιλεκτικός, ενημερωμένος και συνεπώς πιο απαιτητικός. Αναζητά, συγκρίνει και συζητά πριν αποφασίσει για τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες που θα επιλέξει. Στόχος συνεπώς και στον Τραπεζικό τομέα γίνεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος. Εξάλλου το επίπεδο εξυπηρέτησης και η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη τελικά αποδίδουν οφέλη στην επιχείρηση επειδή δημιουργούνται πραγματικά πιστοί πελάτες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την πλέον αποτελεσματική προσέγγιση διοίκησης επιχειρήσεων και κυρίως όσων επιχειρήσεων απειλούνται από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Ως βασικό προσανατολισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, όπου η έννοια

πελάτης αποκτά διπλή σημασία: του εξωτερικού πελάτη, που είναι εκείνος που αγοράζει το τελικό προϊόν ή υπηρεσία, και του εσωτερικού πελάτη που είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που συμβάλλουν στην παραγωγή του προϊόντος και καθορίζουν την ποιότητα του σε κάθε στάδιο εξέλιξής του.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στηρίζεται στις εξής αρχές για τις επιχειρήσεις:

1. *Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση της.*

Αν και η έννοια της ποιότητας δύσκολα μπορεί να οριστεί, ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της την προσδιορίζει ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιεί εκφραζόμενες ή συνεπαγόμενες ανάγκες του πελάτη (ήδη υπάρχουσες ή και δυνητικές). Η συνεχής βελτίωση της, υποδηλώνει τη συστηματική προσπάθεια ανεύρεσης περιοχών όπου η επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική και να κερδίσει στην αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

2. *Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη*

Η ποιότητα πρέπει να αξιολογείται από τον πελάτη και πρέπει να εναρμονίζεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Εξάλλου η σχέση μεταξύ των αναγκών του πελάτη, των λειτουργιών της επιχείρησης και της διαμορφούμενης τιμής για την υπηρεσία που προσφέρεται επιδρά συνολικά στην αξία που έχει το προϊόν. Η επικέντρωση στον πελάτη όμως δεν βρίσκει μόνο εφαρμογή στον εξωτερικό πελάτη, αλλά και στον εσωτερικό πελάτη. Για να μπορεί μια επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους τους εξωτερικούς πελάτες θα πρέπει να έχει και τους εσωτερικούς.

Βασική προϋπόθεση για να μπορέσει ένας Οργανισμός να ικανοποιήσει του πελάτες του θα πρέπει να γνωρίζει :

A. Ποιοι είναι οι πελάτες του

B. Ποιες είναι οι ανάγκες τους

Γ. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την παρεχόμενη υπηρεσία ή προϊόν

3. Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στην αποφυγή σφαλμάτων και ελαττωμάτων

4. Διοίκηση στηριζόμενη σε αντικειμενικά στοιχεία

Λόγω της σημαντικότητας που έχει η λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας, αυτές πρέπει να καθορίζονται από ουσιαστική γνώση και πληροφόρηση από όλους τους εμπλεκόμενους τομείς πριν από τη λήψη της οποιαδήποτε απόφασης.

5. Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.

Για να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική ποιότητας θα πετύχει είναι απαραίτητο όλοι να νιώσουν τη δέσμευση στην ικανοποίηση του πελάτη και την έννοια της συνεχούς βελτίωσης. Συμμετοχή όλων σημαίνει συμμετοχή των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών.

6. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης

Η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή της στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να πετύχει μία στρατηγική που έχει την ποιότητα στο επίκεντρο της.

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει τους εξής σκοπούς:

1. Την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

Γνωρίζοντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό παρέχοντας «ποιοτικά» προϊόντα (δηλ. εκείνα που οι πελάτες της επιθυμούν) αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της.

2. Τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών

3. Τη συνεχή επιδίωξη της επιχείρησης για καινοτομία και τη δυνατότητα ευελεξίας για τις αναγκαίες προσαρμογές

4. Τη βελτίωση της αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την εφαρμογή των παραπάνω αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Τράπεζες, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στηρίζεται σε τέσσερις θεμελιώδεις αρχές⁶:

- *πρώτον* ο προσανατολισμός στον πελάτη που περιλαμβάνει τόσο τον εξωτερικό όσο και τον εσωτερικό, για τη διάγνωση των αναγκών και των προσδοκιών του και την εκδήλωση αντίστοιχων ενεργειών από την μεριά της Τράπεζας,
- *δεύτερον* ο προσανατολισμός στις διεργασίες που επιτρέπουν την ανάλυση τους σε βασικές εργασίες, ως τμήματα της αλυσίδας ποιότητας με συγκεκριμένους πελάτες,
- *τρίτον* η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών με αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω της εκπαίδευσης και της υποκίνησης τους με συστήματα ανταμοιβών, αναγνώρισης μετρήσεων και αξιολόγησης της απόδοσης του,
- *τέταρτον* η ύπαρξη σαφούς οράματος ποιότητας των υπηρεσιών.

Κατά τους Gray και Harvey η ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών θεωρείται ότι περιλαμβάνει τρία συστατικά στοιχεία: πρώτον την εσωτερική υπεροχή, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, δεύτερον την ανυπέβλητη εξυπηρέτηση του πελάτη και τρίτον την κατάλληλη για την υποστήριξη της ποιότητας οργανωσιακή δομή.

Στην επόμενη παράγραφο περιγράφεται αναλυτικότερα η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες και τα χαρακτηριστικά ποιότητας των Τραπεζικών υπηρεσιών.

5.1.3.1 Ορισμός και Διαστάσεις της Ποιότητας Τραπεζικών υπηρεσιών

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποκτά ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια για τις επιχειρήσεις, που προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η ποιότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και η διαπίστωση του τι δημιουργεί αξία για αυτόν, κατέχουν υψηλή θέση ενδιαφέροντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι σύμφωνα με

εμπειρικές έρευνες υπάρχει θετική σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τους πελάτες και των οικονομικών αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Οι ιδιότητες των υπηρεσιών, διαφέρουν σε σχέση με τα προϊόντα της βιομηχανικής παραγωγής. Αναφέρονται στην *άυλη* μορφή των υπηρεσιών που δεν επιτρέπει την εκ των προτέρων αντίληψη της ποιότητας τους, τον *αναλώσιμο χαρακτήρα* τους που οδηγεί στην ταύτιση παραγωγής και προσφοράς τους και αποκλείει τη δημιουργία αποθεμάτων, στο *ταυτόχρονο* της παρουσίας του πελάτη κατά την έναρξη παροχής τους που επεκτείνει την αντίληψη της ποιότητας και στα στοιχεία του περιβάλλοντος χώρου και στα χρησιμοποιούμενα συστήματα και στην *ετερογένεια*, ως συνέπεια των διαφορετικών προσωπικών προτιμήσεων των πελατών λόγω της μεγάλης ποικιλίας των υπηρεσιών. Οι ιδιότητες αυτές δυσχεραίνουν την ποσοτική προτυποποίηση των συστατικών στοιχείων των υπηρεσιών.

Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας υπηρεσιών αποτελούν κριτήρια ποιότητας με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- 1) *Απτά*, πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, μέσα, φυσικός χώρος, εργαζόμενος, κ.α.) αλλά και για τις προδιαγραφές ή και τα στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
- 2) *Συνέπεια – Αξιοπιστία*, η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ότι έχει υποσχεθεί, ακριβώς και με τον σωστό – κατάλληλο τρόπο.
- 3) *Άμεση εξυπηρέτηση* (ανταπόκριση), η προθυμία για άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.
- 4) *Γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός)*, αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- 5) *Ευγένεια*, χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τη συμπεριφορά, τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα, και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό.
- 6) *Σιγουριά και ασφάλεια*, έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί ζημιά, απώλεια ή ατύχημα.

- 7) *Εμπιστοσύνη*, ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευθεί την επιχείρηση / υπηρεσία.
- 8) *Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα*, αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την υπηρεσία ή και τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία (π.χ. ωράριο εργασιών) και στη δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
- 9) *Επικοινωνία, ενημέρωση - πληροφόρηση* και η παροχή εξηγήσεων με τρόπο κατανοητό στον πελάτη.
- 10) *Ευσυνειδησία*, το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να «μπαίνει» στη θέση του πελάτη, να καταλαβαίνει και να αναγνωρίζει τις ανάγκες του.
- 11) *Αποκατάσταση / διόρθωση*, η δυνατότητα και διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει τα πράγματα αν κάτι πάει στραβά ή γίνει λάθος.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- A) Χαρακτηριστικά που αφορούν την παραγωγή της υπηρεσίας (*τεχνική ποιότητα*)
- B) Χαρακτηριστικά που αφορούν την παροχή υπηρεσίας (*λειτουργική ποιότητα*)

Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών και η έκταση στην οποία υπάρχουν, δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί (από την διαφήμιση, τις φήμες, τα σχόλια αλλά και τις ανάγκες του).

Ο βαθμός στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη, θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες έννοιες και θέματα που αφορούν την ποιότητα των Τραπεζικών υπηρεσιών και τη διασφάλιση της, όπως:

- A. Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των Τραπεζικών υπηρεσιών
- B. Οι Ποιοτικές Διαστάσεις των Τραπεζικών υπηρεσιών
- Γ. Η ικανοποίηση του πελάτη και κερδοφορία στις Τράπεζες
- Δ. Τα πλεονεκτήματα της διασφάλισης της ποιότητας στο Τραπεζικό Σύστημα

5.1.3.2. Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των Τραπεζικών υπηρεσιών

Η έννοια της ποιότητας στο Τραπεζικό Σύστημα αποκτά μεγαλύτερη κρισιμότητα, λόγω της παρουσίας των πελατών και της άμεσης εμπλοκής τους κατά την συναλλαγή των Τραπεζικών προϊόντων. Οι Τράπεζες δημιουργούν, παράγουν και διαθέτουν στους πελάτες τους υπηρεσίες, οι οποίες - όπως διατυπώθηκε και παραπάνω - χαρακτηρίζονται από ιδιότητες που τις διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα καταναλωτικά προϊόντα. Αυτό συμβαίνει τόσο στο στάδιο της παραγωγής, όσο και στο στάδιο της διάθεσης - πώλησης, διότι⁷:

- Είναι άυλες και αδιαχώριστες
- Στηρίζονται στην πίστη
- Δεν διαμορφώνουν αλλαγή ιδιοκτησίας
- Δεν μεταπωλούνται
- Πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται,
- Δεν αποθηκεύονται

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά κάνουν το Τραπεζικό προϊόν και κατά συνέπεια και την Τραπεζική επιχείρηση να έχει μια ιδιαίτερη σχέση με την αγορά στην οποία απευθύνεται. Απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό, συγκεκριμένους τρόπους προώθησης και διάθεσης, συνεχή παρακολούθηση και κυρίως αποφάσεις για δημιουργία χαρτοφυλακίου «πακέτου» προϊόντων ικανού να απαντήσει αφ' ενός στις ανάγκες της αγοράς και αφετέρου στην επίτευξη της κερδοφόρας παρουσίας της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα η υιοθέτηση μιας ποιοτικής προσέγγισης των Τραπεζικών υπηρεσιών κρίνεται πολύ σημαντική λόγω της σχέσης που έχει με τα κόστη (Crosby, 1979), με την κερδοφορία (Buzzell and Gale, 1987, Rust and Zahorik,

1992), με την ικανοποίηση πελατών (Bolton and Reu, 1991) και με τη θετική προφορική διαφήμιση (word-of-mouth).

Εξάλλου στις Ελληνικές Τράπεζες θεωρείται πολύ σημαντική η Ποιότητα Υπηρεσιών λόγω της διεθνοποίησης του κλάδου, την τελευταία δεκαετία. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα σταδιακά αναμειγνύεται με το παγκόσμιο και γ'αυτό αναπτύσσεται μεγάλος ανταγωνισμός που το αναγκάζει, να γνωρίζει τι, πότε, που και πως πρέπει να προωθήσει τα προϊόντα και υπηρεσίες του, ώστε να μπορέσει να επιβιώσει.

5.1.3.3. Οι Ποιοτικές Διαστάσεις των Τραπεζικών υπηρεσιών

Οι ποιοτικές διαστάσεις των Τραπεζικών υπηρεσιών αποτελούν προσδιοριστικοί παράγοντες, βάση των οποίων μετριέται η ικανοποίηση του πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα των Τραπεζικών υπηρεσιών. Ο Zeithaml et al. κατέγραψε ότι οι διαστάσεις ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών είναι 12. Στον παρακάτω πίνακα^β παρουσιάζεται ένα σύνολο ενδεικτικών διαστάσεων ικανοποίησης για τις Τράπεζες, με βάση τις 12 διαστάσεις ποιότητας του Zeithaml et al.

Πίνακας 5.6.: Παραδείγματα Διαστάσεων Ικανοποίησης στις Τράπεζες (Σπανός)

Διαστάσεις Ποιότητας	Τράπεζες
1. Αξιοπιστία	- Εκτέλεση συναλλαγών σύμφωνα με τις οδηγίες του Πελάτη - Φερεγγυότητα των συναλλαγών με τους πελάτες
2. Ανταπόκριση	- Ετοιμότητα προσωπικού για εξυπηρέτηση του πελάτη - Ταχύτητα εκτέλεσης παραγγελιών
3. Επάρκεια	- Εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού
4. Πρόσβαση	- Χρόνος αναμονής στην ουρά - Δυνατότητα προσέγγισης του κατάλληλου υπαλλήλου
5. Ευγένεια	- Φιλικότητα και εμφάνιση προσωπικού - Υποδοχή του πελάτη
6. Επικοινωνία	- Σαφήνεια και συνάφεια των πληροφοριών

	- Εμφάνιση εγγράφων
7. Εμπιστοσύνη	- Αξιοπιστία συναλλαγών (πληρωμές, αγορές κλπ)
8. Ασφάλεια	- Εχεμύθεια προς τους πελάτες
9. Κατανόηση	- Τρόπος αντίδρασης του προσωπικού σε διάφορα αιτήματα του πελάτη - Δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες του πελάτη
10. Εξυπηρέτηση	- Εμφάνιση και καθαριότητα καταστήματος - Προσφερόμενες ανέσεις
11. Προϊόν	- Επιλογές στη διαχείριση κεφαλαίων - Προσφερόμενες συμβουλές
12. Τιμή	- Τιμές παρεχόμενων υπηρεσιών

Εμπειρική έρευνα στις Ελληνικές Τράπεζες εντόπισε ως προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών, μεταξύ των άλλων τους εξής: προσωπικό, χρόνος εξυπηρέτησης, προϊόντα, τοποθεσία, τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ευχερής πρόσβαση και ο αριθμός των καταστημάτων (δίκτυο).

5.1.3.4. Η ικανοποίηση του πελάτη και κερδοφορία στις Τράπεζες

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως αναπτύχθηκε και παραπάνω εστιάζει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη. Ο πελάτης είναι εκείνος που μπορεί να δώσει σαφή προσδιορισμό και άμεσα στοιχεία για τις ανάγκες του, καθώς και για το βαθμό τον οποίο έχουν ικανοποιηθεί.

Η ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων πρέπει να προσδιορίζεται από τον πελάτη, γιατί και η εστίαση στον πελάτη πρέπει να αποτελεί τον απώτερο στόχο όλων των στρατηγικών και σκοπών της ποιότητας.

Εμπειρικές έρευνες (όπως παρουσιάστηκαν και στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας) έχουν αποδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης του κεφαλαίου (ROI) και της ικανοποίησης του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα ο ROI αποτελεί ένα μακροχρόνιο μέσο μέτρησης της οικονομικής υγείας της εταιρίας, ή ακόμα και της οικονομίας ως σύνολο, το οποίο

επηρεάζεται από την ικανοποίηση των πελατών. Οι αλλαγές βέβαια που αποφέρει η ικανοποίηση των πελατών στην οικονομική απόδοση δεν εμφανίζονται άμεσα. Παρουσιάζεται μία χρονική διαφορά μεταξύ της αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και των θετικών αποτελεσμάτων στο ROI: Επειδή οι προστάθειες που καταβάλλονται για την αύξηση της ικανοποίησης κυρίως επηρεάζει την *μελλοντική καταναλωτική συμπεριφορά*, η βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας που θα προέλθει από αυτήν, θα φανεί στις επόμενες αγοραστικές περιόδους.

Πέρα όμως από την σημασία του ικανοποιημένου εξωτερικού πελάτη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει μεγάλη έμφαση και στην ικανοποίηση του *εσωτερικού πελάτη* του Οργανισμού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στον τομέα των Τραπεζών οι οποίες δεν είναι δυνατόν να ανταπεξέλθουν στον μεγάλο ανταγωνισμό αν δεν διαθέτουν ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό. Η προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών από ένα εξειδικευμένο και συνεχώς καταρτιζόμενο προσωπικό θα δώσει το προβάδισμα στις Τράπεζες να μπορούν να σχεδιάσουν διαδικασίες που θα ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών τους. Η κατάλληλη υποκίνηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα βοηθήσει για τις καλύτερες προοπτικές εφαρμογής της ποιότητας στο Τομέα των Τραπεζών.

5.1.3.5. Πλεονεκτήματα Διασφάλισης της ποιότητας στο Τραπεζικό Σύστημα

Η διασφάλιση ποιότητας στο Τραπεζικό Τομέα κατά ISO 9000 επηρεάζει θετικά την εξέλιξη των Τραπεζών καθώς το πρότυπο καλύπτει όλες τις φάσεις των προϊόντων και υπηρεσιών τους, δηλαδή σχεδιασμό, ανάπτυξη, προσφορά και εξυπηρέτηση. Πιο συγκεκριμένα με τη διασφάλιση της ποιότητας της Τράπεζας κατά το πρότυπο ISO 9000, η Τράπεζα:

- Μειώνει τα λειτουργικά κόστη της
- Βελτιώνει την ρευστότητα (αξιοπιστία) της,
- Βελτιώνει την εικόνα της

- Βελτιώνει την θέση της στην αγορά

Οι ωφέλειες που μπορεί να έχει – εκτός των προαναφερόμενων αποτελεσμάτων – μπορεί να είναι:

- Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της Τράπεζας για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης (κίνητρα για την εισαγωγή διαδικασιών ποιοτικών συστημάτων διοίκησης, συνεχής υποστήριξη των διαδικασιών αυτών κ.ά.)
- Η πολιτική και η στρατηγική της ποιότητας της Τράπεζας (έντυπα έγγραφα όπου αναγράφονται οι πολιτικές και οι αντικειμενικοί σκοποί της πολιτικής ποιότητας της Τράπεζας)
- Εστίαση των υπάλληλων στην πολιτική της ποιότητας (ενδυνάμωση και εμπλοκή των υπαλλήλων στις διαδικασίες ποιοτικών υπηρεσιών, συνεχής εκπαίδευσης τους, κίνητρα ανταμοιβής τους, αναγνώριση κ.ά.)
- Διοίκηση διαδικασιών και συνεχής βελτίωσής τους (αναγνώριση διαδικασιών, σχεδιασμός και επανέλεγχος των ατομικών διαδικασιών, βελτιώσεις και αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, εσωτερική επαλήθευση των διαδικασιών, εισαγωγή στατιστικών μεθόδων κ.ά.)
- Ικανοποίηση των υπαλλήλων
- Καλύτερη αξιοποίηση των πόρων (ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης και συνεχής βελτίωσης της αξιοποίησης των πόρων του Τραπεζικού Συστήματος)
- Καλύτερη εικόνα της Τράπεζας.

5.1.4. Άλλοι θεσμοί διασφάλισης των ποιοτικών υπηρεσιών στις Τράπεζες της Ελλάδος

Ο ολοένα και πιο ανταγωνιστικός ρυθμός ανάπτυξης του Τραπεζικού κλάδου δημιουργεί την ανάγκη να επανεξετάσουν όλες οι Τράπεζες τα θέματα ποιότητας ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό, δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα δύο νέοι θεσμοί, ο θεσμός της «Ποιοτικής Τράπεζας» και του «Τραπεζικού Μεσολαβητή», που σκοπό είχαν να προωθήσουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

5.1.4.1. “Ποιοτική Τράπεζα”

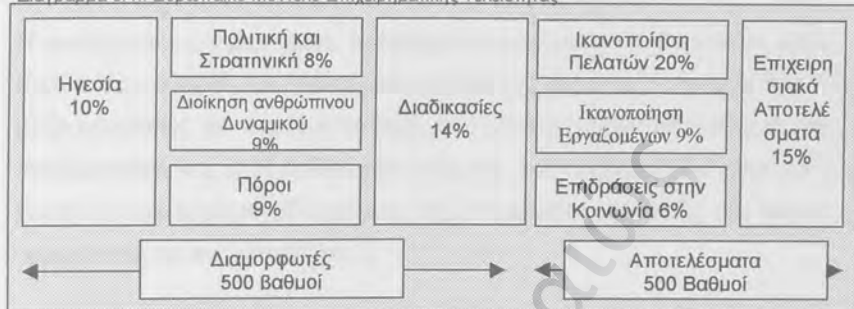
Το πρόγραμμα ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ⁹ δημιουργήθηκε το 1998 και χρηματοδοτήθηκε από την Κοινωνική πρωτοβουλία ADAPT II η οποία σκοπó είχε να ενθαρρύνει τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.

Με σύμβουλο το μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά, που ήταν εταίρος του προγράμματος, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή του *Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας (EMET)* σε μονάδες Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων στις Τράπεζες Εθνική και Πειραιώς. Η αυτοαξιολόγηση αποτελούσε μέρος μιας ευρύτερης μελέτης για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε Τραπεζικούς Οργανισμούς.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας που εφαρμόστηκε στην πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος, αποτελεί ένα νέο διαγνωστικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε εταιρεία που επιθυμεί να αξιολογήσει (ή να «αυτοαξιολογηθεί») τον βαθμό εφαρμογής μεθόδων και αρχών ποιότητας. Το EMET χρησιμοποιεί 9 κριτήρια (32 υποκριτήρια) που διαφορετικής

βαρύτητας. Με βάση αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τα «ισχυρά τους σημεία» και τις «περιοχές για βελτίωση».

Διάγραμμα 5.1: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας



Με βάση ένα ερωτηματολόγιο που προσαρμόστηκε στα ελληνικά και Τραπεζικά δεδομένα, οι συμμετέχουσες Τράπεζες αποτύπωσαν την υπάρχουσα κατάσταση και ανίχνευσαν τα ισχυρά τους σημεία και τις περιοχές βελτίωσης τους. Ένα από τα πλεονεκτήματα του Μοντέλου είναι ότι με βάση τα κριτήρια αυτά μπορούν να αξιολογηθούν μεμονωμένες μονάδες της Τράπεζας (και όχι όλη η Τράπεζα).

Αποτέλεσμα αυτής της διαγνωστικής διαδικασίας ήταν η συλλογή «περιοχών για βελτίωση» και «ισχυρών σημείων» των Τραπεζικών Οργανισμών που συμμετείχαν. Το πολύτιμο υλικό, μετά από συστηματική επεξεργασία, οδηγεί σε ενδοεπιχειρησιακή βελτίωση με στόχο την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των Τραπεζών, ενώ ενέργειες που λαμβάνονται ενισχύουν την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως βασικό μέσο επίτευξης υψηλών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

5.1.4.2. Τραπεζικός Μεσολαβητής

Ένας άλλος θεσμός που δημιουργήθηκε για να συμβάλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών των Τραπεζικών υπηρεσιών είναι ο Τραπεζικός Μεσολαβητής¹⁰. Γεννήθηκε το 1999 και σκοπός του είναι να εξετάζει διαφορές που σχετίζονται με την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών αποκλειστικά προς

ιδιώτες. Επίσης εξετάζει παράπονα που δεν αποτελούν μεταξύ άλλων, αντικείμενο διαδικασιών ενώπιον των Δικαστηρίων και δεν σχετίζονται με τη γενική επιχειρηματική πολιτική των Τραπεζών.

Η λειτουργία του Τραπεζικού Μεσολαβητή ακολουθεί τις παρακάτω αρχές: α) Καλύπτει το σύνολο των τραπεζών – μελών της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, β) Οι υπηρεσίες του παρέχονται δωρεάν, γ) Παρέχει εγγύγυα ουδετερότητας και ανεξαρτησίας, και ε) Η διαδικασία εξέτασης των παρα-πόνων είναι απλή και βασίζεται στις αρχές της διαφάνειας, της εκατέρωθεν ακρόασης των μερών, της νομιμότητας και της ελευθερίας.

Με την λειτουργία του, ο θεσμός συμβάλλει πέρα από την ταχεία και ανέξοδη για τον καταναλωτή επίλυση συγκεκριμένων παραπόνων, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Τραπεζών και στην εδραίωση της εμπιστοσύνης του κοινού προς τα Τραπεζικά Ιδρύματα.

Οι τηλεφωνικές κλήσεις παραπόνων που δέχτηκε ο Τραπεζικός Μεσολαβητής το 2001 αφορούσαν τόσο τα Τραπεζικά προϊόντα (όπως Καταθέσεις, δάνεια-πιστώσεις, πληρωμές, κινητές αξίες, τραπεζικές πρακτικές, συναλλαγές / υπολογισμοί, άλλες τραπεζικές υπηρεσίες) όσο και την ποιότητα υπηρεσιών (καθυστερήσεις έγκρισης δανείου – εκκαθάρισης επιταγής – πίστωσης χρημάτων, διοικητική παράλειψη, άδικη μεταχείριση, αμέλεια, ανάρμοστη / αγενής συμπεριφορά του προσωπικού της Τραπέζης, παράβαση καθήκοντος παροχής συμβουλών, ελλιπής πληροφόρηση, ελλιπής ενημέρωση, παραπλανητική διαφήμιση, παροχή εσφαλμένων επενδυτικών συμβούλων) οι οποίες αποτελούσαν το 40% της κατηγορίας τους για τα παράπονα των πελατών των Τραπεζών.

Ο Τραπεζικός Μεσολαβητής εξετάζει σε σύντομο χρονικό διάστημα τις πληροφορίες που του παρέχονται, τη θέση του παραπονούμενου και της Τράπεζας και προτείνει μία συγκεκριμένη λύση φιλικής διευθέτησης της διαφοράς.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως συνέπεια των τάσεων και εξελίξεων που προαναφέρθηκαν πολλές επιχειρήσεις και μεταξύ αυτών και οι Τράπεζες υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών μέσω της εστίασης των Τραπεζών στην αγορά και στον πελάτη, στην ύπαρξη υποκινούμενου προσωπικού, στην ανάπτυξη υπευθυνότητας και δικαιοδοσίας του προσωπικού, και στην μέτρηση των αποδόσεων τους.

Η διασφάλιση κατά πρότυπο του ISO 9000 θα μπορούσε να συμβάλει *πρώτον* στην τυποποίηση όλων των διεργασιών και διαδικασιών ώστε να μπορούν να τεθούν κάτω από στατιστικό έλεγχο, *δεύτερον* στην αλλαγή του τρόπου διοίκησης του προσωπικού ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να εμπλέκονται άμεσα στην επιδίωξη των παραγωγικών προϊόντων ως κύριο μέρος των καθηκόντων τους και *τρίτον* στην αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και μέτρηση των επιδόσεων τους.

5.2. ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

5.2.1. Στόχοι της Έρευνας και Μεθοδολογία

5.2.1.1. Στόχοι της έρευνας - Υπόθεση

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει την πολιτική ποιότητας και τα μέτρα που λαμβάνουν οι Τράπεζες στην Ελλάδα για την ικανοποίηση των πελατών τους. Αφού η ποιότητα εξυπηρέτησης και η ικανοποίηση των πελατών έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμα στρατηγικά μέσα για την αντιμετώπιση του οξύτατου ανταγωνισμού στις Τράπεζες, προβάλλεται επιτακτική η ανάγκη να ευαισθητοποιηθούν περισσότερο στην επίδιξη της ποιότητας και να επιδοθούν στην οριοθέτηση της.

Πιο συγκεκριμένα στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο βαθμός ευαισθητοποίησης και εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Τράπεζες της Ελλάδος, ώστε:

- να εκτιμηθούν τα μέτρα που λαμβάνουν οι Τράπεζες για την ικανοποίηση των πελατών τους
- να διερευνηθεί ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων στην πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών
- να διερευνηθεί ο βαθμός εκπαίδευσης και ανταμοιβής του προσωπικού,
- να διατυπωθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των Τραπεζικών υπηρεσιών καθώς και την ικανοποίηση πελατών, και τέλος
- να διερευνηθεί αν εφαρμόζονται κάποια από τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών που αναφέρθηκαν στο Α΄ Μέρος της παρούσας εργασίας (όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών ECSI, ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών ACSI κ.ά.) και να διαπιστωθεί αν προβαίνουν σε συσχετίσεις των αποτελεσμάτων των

μοντέλων αυτών (ή της έρευνας που τυχόν εφαρμόζουν) με το ποσοστό κερδοφορίας ή το μερίδιο αγοράς τους.

Η *ερευνητική υπόθεση* στηρίζεται στο ότι όσο μεγαλύτερη έμφαση δίνουν οι Τράπεζες στην εφαρμογή των διαστάσεων της ποιότητας, στην εμπλοκή των εργαζομένων στην πολιτική ποιότητας και στην διερεύνηση των παραγόντων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, τόσο περισσότερο ο Τραπεζικός τομέας θα προσφέρει μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση στο πελάτη στο μικρότερο δυνατό κόστος, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο πραγματικά πιστούς πελάτες και καθιστώντας τους ολοένα πιο αξιόπιστο.

5.2.1.2. Επιλογή του Δείγματος

Στο δείγμα της έρευνας περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες των Τραπεζών: α) Εμπορικές, β) Συνεταιριστικές γ) Επενδυτικές που είναι εγκαταστημένες και λειτουργούν στον Ελλαδικό χώρο. Δεν περιλαμβάνονται οι Αντιπρο-σωπευτικές Τράπεζες: Banca Commerciale Italiana, Banque Cantonale Vaudoise, Dersndner Bank, Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, Cic Banques, Credit Swiss Representative office, Credit Agricole Indosuez. Ο λόγος που δεν περιλαμβάνονται είναι γιατί δεν έχουν πελάτες στη χώρα μας.

Στην έρευνα συμμετείχαν 47 Τράπεζες, εκ των οποίων 34 Εμπορικές (που ανήκουν στον Ιδιωτικό και δημόσιο τομέα), 9 Συνεταιριστικές και 4 Επενδυτικές.

Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στο Υπεύθυνο Εξυπηρέτησης πελατών του κεντρικού Καταστήματος της κάθε Τράπεζας που συμμετείχε στην έρευνα, από τον οποίο ζητήθηκε να αποτιμήσει παράγοντες που αφορούσαν:

- τη διεργασία της διοίκησης ποιότητας,
- την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- την ποιότητα εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των πελατών
- τις έρευνες ικανοποίησης πελατών που διενεργούν,

- τους δείκτες ικανοποίησης πελατών που χρησιμοποιούν στις έρευνες που διεξάγουν.

5.2.2. Παρουσίαση του ερωτηματολογίου και ο τρόπος ανάπτυξης του

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 19 ερωτήσεις, οι οποίες έχουν την ακόλουθη δομή:

- i. Κλειστές, που διακρίνονται σε :
 - Διχοτομημένες: ΝΑΙ / ΟΧΙ
 - Πολλαπλής επιλογής
 - Ερωτήσεις Κλίμακας, που διακρίνονται σε:
 - > Κλίμακες Σημαντικότητας
 - > Κλίμακες συμφωνίας
- ii. Μερικώς κλειστές, δηλαδή ερωτήσεις όπου εκτός από τις επιλογές που καταγράφονται ο ερωτώμενος έχει την ευχέρεια να δώσει και τη δική του απάντηση (ερωτήσεις 15 και 16)

Οι κλειστές ερωτήσεις (διχοτομημένες, πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις κλίμακας) αποσκοπούν στη λήψη, κατά το δυνατόν, συστηματοποιημένων απαντήσεων που επιδέχονται εύκολη ομαδοποίηση και επεξεργασία, ώστε οι αναλύσεις των αποτελεσμάτων να γίνονται πάνω σε συγκεκριμένα και κοινά θέματα με τις ίδιες συνθήκες για όλες τις συμμετέχουσες Τράπεζες.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 5 ενότητες, εκ των οποίων η τελευταία αφορά τα στοιχεία του ερωτώμενου (του Υπεύθυνου Εξυπηρέτησης Πελατών).

5.3. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.3.1. Πρώτη Ενότητα Ερωτηματολογίου: Ταυτότητα της Τράπεζας

Στην πρώτη ενότητα του Ερωτηματολογίου εξετάζεται ποια προσέγγιση ποιότητας εφαρμόζουν οι Τράπεζες στην Ελλάδα καθώς επίσης και ποια τμήματα τους έχουν πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο του ISO 9000.

5.3.1.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας οι μορφές προσέγγισης που μπορεί να εφαρμόζει ένας Τραπεζικός Οργανισμός, είναι οι εξής:

α) Ο Έλεγχος ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο έλεγχος ποιότητας παρεχόμενων Τραπεζικών υπηρεσιών μπορεί να διέρχεται εξελικτικά από τα στάδια της επιθεώρησης, του ελέγχου ποιότητας της διασφάλισης της ποιότητας και να καταλήγει στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, η επιθεώρηση στην Τράπεζες εκφράζεται μέσω γραπτών κανονισμών, διαδικασιών και ισχυουσών διατάξεων περί τραπεζικών εργασιών. Ο εσωτερικός έλεγχος των Τραπεζικών εργασιών καθώς και ο έλεγχος συναλλαγών είναι συνεχής (από ειδικευμένα στελέχη) και μοιάζει με τον έλεγχο ποιότητας. Τελευταία όμως αυτή η μορφή έλεγχου έχει αρχίσει να υποχωρεί λόγω της αυτοματοποίησης των τραπεζικών διαδικασιών.

β) Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει αρχίσει να εφαρμόζεται ευρέως στον βιομηχανικό κλάδο στην Ελλάδα. Στο τομέα όμως των υπηρεσιών και κυρίως στον τομέα των Τραπεζικών υπηρεσιών η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βρίσκεται ακόμα σε νηπιακή φάση και ελάχιστοι Οργανισμοί έχουν κατανοήσει το νόημα και την σημασία της για την ανάπτυξη του οργανισμού τους.

γ) *Οι Έρευνες ικανοποίησης πελατών:* Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα του Τραπεζικού Οργανισμού.

δ) *Η Εφαρμογή Προτύπων κατά ISO 9000:* Το Πρότυπο Διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζεται στις Τράπεζες είναι το ISO 9001 και καλύπτει όλες τις φάσεις των προϊόντων και υπηρεσιών, δηλαδή σχεδιασμό, ανάπτυξη, προσφορά και εξυπηρέτηση. Ως λόγοι για τους οποίους οι Τράπεζες θα μπορούσαν να εφαρμόσουν σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9000 είναι: η απαίτηση των πελατών, η προοπτική διαφημιστικής χρήσης του προτύπου, η ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας και το προβάδισμα απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

ε) *Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας:* Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας έχει σα σκοπό να αυξήσει τη σημασία της ποιότητας στις επιχειρήσεις, ώστε να επιτύχουν αύξηση της ανταγωνιστικότητας και του μεριδίου αγοράς τους. Τα κριτήρια αποτίμησης του μοντέλου είναι: η ηγεσία, η στρατηγική ποιότητας, η βελτίωση σε όλες τις διαδικασίες του Οργανισμού, η ικανοποίηση των πελατών και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

στ) *Τα Βαρόμετρα Ικανοποίησης πελατών:* Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα Βαρόμετρα Ικανοποίησης πελατών όπως είναι ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης πελατών (ECSI), ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI), ο Σουηδικός Δείκτης ικανοποίησης πελατών (GSCI), το Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών

ζ) *Άλλα μοντέλα Ικανοποίησης πελατών:* Η κατηγορία αυτή, αναφέρεται σε μοντέλα ικανοποίησης πελατών που μπορεί να έχουν αναπτύξει και να εφαρμόζουν οι Τράπεζες και που δεν περιλαμβάνονται στις παραπάνω κατηγορίες Μοντέλων – Βαρόμετρων ικανοποίησης πελατών του παρόντος ερωτηματολογίου.

η) *Άλλες μορφές:* Η κατηγορία αυτή αποτελεί ανοικτή ερώτηση για να συμπληρωθεί από τους ερωτηθέντες, σε περίπτωση που εφαρμόζουν

οποιαδήποτε άλλη μορφή προσέγγισης ποιότητας από τις παραπάνω κατηγορίες.

5.3.1.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ικανοποίησης πελατών, προκύπτει ότι: οι περισσότερες Τράπεζες της Ελλάδος εφαρμόζουν τον παραδοσιακό τρόπο έλεγχο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω *επιθεώρησης των Τραπεζικών διαδικασιών* (που επιτυγχάνεται μέσω των γραπτών κανονισμών, διαδικασιών, ισχυουσών διατάξεων περί τραπεζικών εργασιών και του εσωτερικού ελέγχου). Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μεταγενέστερος των προηγούμενων μορφών ελέγχου των Τραπεζικών προϊόντων / υπηρεσιών και διαφέρει από αυτούς ως προς τη μορφή, το σκοπό και τα όργανα άσκησης τους, δεδομένου ότι διεξάγεται συνεχώς σε μόνιμη βάση.

Πιο συγκεκριμένα από την έρευνα προκύπτει:

- Το 85% των ερωτηθέντων Τραπεζών της παρούσας έρευνας, εφαρμόζουν έρευνες ικανοποίησης πελατών που σκοπό έχουν να εντοπίσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους και την εικόνα που έχουν στην αγορά.
- Ένα πολύ μικρό ποσοστό Τραπεζών (2 σε αριθμό) έχουν εφαρμόσει το Μοντέλο Ευρωπαϊκής Ποιότητας (Εθνική και Πειραιώς) και αυτό μέσω της εφαρμογής της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας ADAPT II που εφαρμόστηκε στην χώρα μας.
- Κανένα από τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών (ECSI, ACSI, Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών κ.ά.) δεν εφαρμόζεται στους Τραπεζικούς Οργανισμούς της χώρας μας.
- Στον τομέα των Τραπεζικών υπηρεσιών, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι λιγότερο γνωστή και κυρίως από παραδείγματα Τραπεζών που τη εφαρμόζουν διεθνώς.

- Τέλος ένα μικρός αριθμός τραπεζών στην Ελλάδα (5 στον αριθμό) εφαρμόζουν Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας, σύμφωνα με το Πρότυπο του ISO 9000. Από αυτές οι τέσσερις, έχουν πιστοποιήσει μόνο κάποιες από τις Τραπεζικές τους Δραστηριότητες (όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα¹¹).

Πίνακας 5.7.: Ελληνικές Πιστοποιήσεις ποιότητας διαδικασιών σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:94 από το χώρο των Τραπεζικών Υπηρεσιών

Τραπεζικός Οργανισμός / Φορέας Πιστοποίησης	Πιστοποιημένη Δραστηριότητα
EFG Eurobank Ergasias, Αθήνα (BSI – ISO 9001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θεματοφυλακή ▪ Τράπεζα Θεματοφυλακής στη αγορά Παραγωγών Μετοχολογίου ▪ Μεταφορά Κεφαλαίων ▪ Swift/telex ▪ Σχεδιασμός και παράδοση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ▪ Προμήθειες ▪ Υποστήριξη χρηστών, προμηθειών και διαχείρισης παγίων τεχνολογίας Πληροφορικής και Συστημάτων
Ελληνική Τράπεζα / Κέντρο Διεθνών Επιχειρήσεων Λεμεσού, Λεμεσός, Κύπρος (ΕΛΟΤ- ISO 9002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παροχή Τραπεζικών υπηρεσιών σε μη μόνιμους κατοίκους Κύπρου και σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και ή ιδιώτες
Τράπεζα Κύπρου / Κέντρο Υποστήριξης καταστημάτων, Λευκωσία, Κύπρος (ΕΛΟΤ – ISO 9002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκκαθάριση επιταγών ▪ Εκκαθάριση επιταγών εξωτερικού ▪ Υπηρεσία ανοικτής γραμμής ▪ Κεντρική Υπηρεσία πληροφοριών πελατών
Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου, Λευκωσία, Κύπρος (BVQI – ISO 9002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός και έκδοση πιστωτικών καρτών Visa και Mastercard
Παγκρητία Συνεταιριστική Τράπεζα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όλες οι Τραπεζικές δραστηριότητες

Συμπερασματικά από την πρώτη ενότητα της παρούσας έρευνας η οποία αφορά την Ταυτότητα Της Τράπεζας, συμπεραίνεται ότι ο Τραπεζικός τομέας έχει μέτρια προσεγγίσει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα:

- Διεξάγονται από τις Τράπεζες έρευνες ικανοποίησης πελατών που όμως δεν γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ούτε χρησιμοποιούνται

άλλες τεχνικές διερεύνησης της ικανοποίησης πελατών (όπως ομάδες συζήτησης focus group, άτυπες συζητήσεις με τους πελάτες, ή εφαρμογή κάποιου βαρόμετρου ικανοποίησης πελατών).

- Ένας μικρός αριθμός των Τραπεζών στην Ελλάδα έχει εφαρμόσει το πρότυπο πιστοποίησης διασφάλισης της ποιότητας κατά ISO 9000, σε μεμονωμένες Τραπεζικές εργασίες τους και όχι σε όλες. Εξαίρεση αποτελεί μόνο μία Τράπεζα που στις αρχές του 2002 πιστοποίησε όλες τις διαδικασίες ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών της
- Τέλος όσον αφορά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Τράπεζες της Ελλάδος, δυστυχώς βρίσκεται ακόμα σε νηπιακή κατάσταση. Το ενθαρρυντικό στην περίπτωση αυτή είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία από τις Τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα γνωρίζουν την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενώ αρκετές από αυτές έχουν ήδη ξεκινήσει την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους πάνω στην έννοια και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

5.3.2. Δεύτερη Ενότητα του Ερωτηματολογίου: Διοίκηση και Ποιότητα Εξυπηρέτησης Πελατών

5.3.2.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Με την απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς, τον εκσυγχρονισμό των Τραπεζικών προϊόντων / υπηρεσιών και με εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, ο πελάτης από παθητικός γίνεται ιδιαίτερα απαιτητικός με νέα ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά. Η ζήτηση για μη τυποποιημένα προϊόντα αυξάνεται όλο και περισσότερο. Οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων από το Τραπεζικό Σύστημα έχουν ξεπεράσει πλέον το σχήμα της παραδοσιακής χρηματοδότησης και περισσότερο από όλα οι επιχειρήσεις θέλουν τραπεζικά προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Σύμφωνα με μία πρόσφατη έρευνα, αποδείχτηκε ότι τα σημαντικότερα κριτήρια με βάση τα οποία διαλέγουν οι πελάτες να συνεργαστούν με μία Τράπεζα είναι πρώτα από όλα η ποιότητα στην εξυπηρέτηση, μετά ο βαθμός εμπιστοσύνης που τους εμπνέει η συγκεκριμένη Τράπεζα για την εξασφάλιση της επένδυσής τους και τέλος η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσής τους. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο σημαντικότερος συντελεστής διαμόρφωσης της ποιότητας της εξυπηρέτησης για την παροχή Τραπεζικών προϊόντων / υπηρεσιών είναι ο *άνθρωπος* που αναλαμβάνει να προσφέρει τις υπηρεσίες στους πελάτες.

Τα νέα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν ένα αριθμό σύνθετων και πολύπλοκων δεξιοτήτων και ικανοτήτων των Τραπεζικών εργαζομένων. Γιατί είναι καταφανές ότι για τη χάραξη μίας ισχυρής και ανταγωνιστικής στρατηγικής των Τραπεζών προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών τους και να αναβαθμίσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν στους πελάτες τους πρέπει να διαθέτουν κατάλληλο και ικανό προσωπικό.

Επομένως, οι Τράπεζες θα πρέπει να βασίζονται σε μία φιλοσοφία διοίκησης που θα δίνει στον «ανθρώπινο παράγοντα» τη θέση και τη σημασία που του

αξίζει και που θα τηρεί τις αρχές της *ουσιαστικής συμμετοχής* (involvement) και *πληροφόρησης* όλων των εργαζομένων μέσω του καλόπιστου διαλόγου και των ίσων ευκαιριών εξέλιξης για όλους. Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων θα πρέπει να γίνονται σε όλα τα επίπεδα με την ευρεία συμμετοχή όλων των ενεχόμενων μερών: των οργάνων στρατηγικού σχεδιασμού, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού, των εξειδικευμένων λειτουργικών μονάδων της Διοίκησης και του Δικτύου, της συλλογικής εκπροσώπησης αλλά και των μεμονωμένων εργαζομένων. Η ενεργός αυτή συμμετοχή θα εξασφαλίζει την αποτίμηση της γνώμης των εργαζομένων για την προσφορά ποιοτικότερων προϊόντων / υπηρεσιών από τα υψηλότερα έως και τα χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.

Η κοινή απαίτηση από όλες τις κατηγορίες των πελατών για «ποιοτική εξυπηρέτηση» δείχνει ουσιαστικά το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν οι Τράπεζες για να διαφοροποιηθούν. Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικός για την υγεία και την ανάπτυξη του Οργανισμού. Τα στελέχη ενός οργανισμού είναι εκείνα που κατά κύριο λόγο επιτυγχάνουν την ποιότητα υπηρεσιών, λόγω του ότι αναπτύσσεται άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών και των πελατών μέσω των συναλλαγών τους.

Για να μπορέσει ο κάθε Τραπεζικός Οργανισμός να αντεπεξέλθει στα παραπάνω θα πρέπει όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη της να έχουν αναπτύξει *επαρκή υποδομή και πληροφόρηση* σχετικά με¹²: α) τους στρατηγικούς ποιοτικούς στόχους της Τράπεζας, β) τις διαδικασίες που λαμβάνονται από την ανώτερη διοίκηση για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, γ) την εξέλιξη των τραπεζικών εργασιακών αντικειμένων και ειδικοτήτων και δ) τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των πελατών που διεξάγει ο Οργανισμός.

Επιπλέον, προϋπόθεση για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών είναι η καλή γνώση των στελεχών στα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρει ο Τραπεζικός Οργανισμός, και η ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων χειρισμού των απαιτήσεων των πελατών, ώστε να μπορούν να χειρίζονται το μεγάλο πλέον εύρος των προσφερόμενων προϊόντων τους. Η *συνεχής εκπαίδευση* των

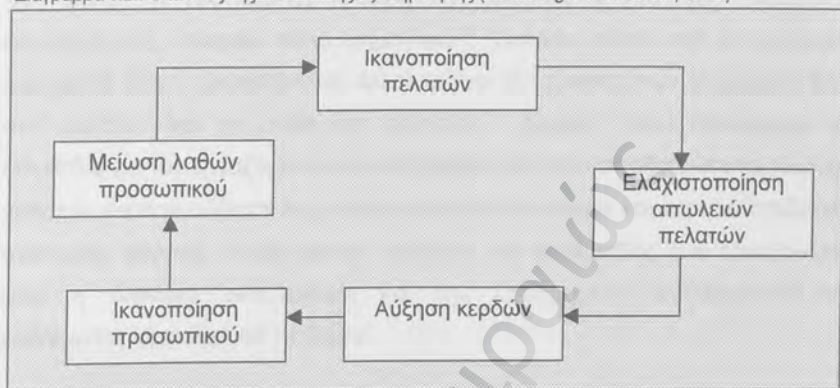
στελεχών που εστιάζεται γύρω από την ανάπτυξη των ικανοτήτων του είναι πλέον απαραίτητη. Η εκπαίδευση στους Τραπεζικούς Οργανισμούς σε αντίθεση με την παλαιότερη αντίληψη περί του ρόλου της, αρχίζει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιαστική επιλογή και να αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Η εκπαίδευση του προσωπικού εστιάζεται γύρω από την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, οι οποίες είναι απαραίτητες για να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον το οποίο είναι σε συνεχή αλλαγή και προσαρμογή των εργασιών και των ικανοτήτων του. Η έμφαση στην εκπαίδευση δεν πρέπει πλέον να δίνεται μόνο στην ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων για τη λειτουργία του υπαλλήλου στα πλαίσια συγκεκριμένων και σταθερών αρμοδιοτήτων, αλλά και στην ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων οι οποίες αυξάνουν τη δυνατότητα απασχόλησης των ατόμων σε περισσότερους τομείς μέσα στον Οργανισμό χωρίς να χρειάζεται η μακροχρόνια εκπαίδευση τους. Ένας τρόπος εκπαίδευσης των στελεχών της Τραπεζής επιτυγχάνεται μέσω της μεθόδου *εναλλάξ θέσεων εργασίας (job rotation)*¹³. Μέσω αυτής της μεθόδου τα στελέχη αποκομίζουν εμπειρία για τις λειτουργίες της εταιρίας, όταν βρίσκονται σε διαφορετικά πόστα κάθε φορά.

Τέλος θα πρέπει να επικεντρωθούμε στην ανάλυση της *σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών στην ικανοποίηση των στελεχών του Οργανισμού και στην οικονομική βιωσιμότητα* του οργανισμού. Είναι γενικά παραδεκτό ότι είναι δύσκολο να ικανοποιηθεί το σύνολο των «εξωτερικών» πελατών μιας επιχείρησης, αν δεν επιτευχθεί υψηλή ικανοποίηση των «εσωτερικών» της πελατών. Το επιχείρημα ότι η κερδοφορία και η ικανοποίηση των προσωπικού δεν μπορούν να συνυπάρχουν, χρησιμοποιείται κυρίως από «σφικτό» προσανατολισμένο στα αποτελέσματα τρόπο διοίκησης. Βασίζεται δηλαδή στη λογική ότι η χαλαρή πολιτική σε θέματα προσωπικού οδηγεί σε μείωση παραγωγικότητας και σε αύξηση του κόστους. Εν μέρει η λογική αυτή μπορεί να είναι ορθή, αλλά μόνο στην περίπτωση μόνο που το προσωπικό δεν είναι ενήμερο των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του Οργανισμού, αλλά έχει απλά εκτελεστικό ρόλο.

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα του κύκλου της ποιοτικής εξυπηρέτησης¹⁴. Το συγκεκριμένο διάγραμμα δείχνει ότι η ικανοποίηση των πελατών

προσφέρει υψηλά περιθώρια κέρδους, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τις αμοιβές και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού.

Διάγραμμα 5.2.: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης (Schlesinger and Heskitt, 1991)



Ως ενδεικτικές διαστάσεις για την ικανοποίηση του προσωπικού αναφέρονται οι παρακάτω:

Πίνακας 5.8: Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης του προσωπικού (Σπανός 1997)	
1. Αποτελεσματικότητα εταιρίας <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής ▪ Επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων ▪ Εφαρμογή διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας ▪ Προσανατολισμό στον πελάτη. 	5. Εργασία <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ικανοποίηση από την εργασία ▪ Περιεχόμενο εργασίας ▪ Εργασιακή ασφάλεια ▪ Περιβάλλον εργασίας
2. Επικοινωνίας <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέσα και εργαλεία ▪ Ποιότητα επικοινωνίας ▪ Πρόσβαση του προσωπικού σε πληροφόρηση 	6. Καριέρα <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης ▪ Εξέλιξη καριέρας ▪ Ευκαιρίες προσωπικές ανάπτυξης
3. Σχέσεις <ul style="list-style-type: none"> ▪ Με τη διοίκηση ▪ Με τους συναδέλφους 	7. Σύστημα ανταμοιβών <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αμοιβή και άλλα ευεργετήματα ▪ Αναγνώριση προσπαθειών
4. Ενδυνάμωση <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων ▪ Γνώση στόχων και στρατηγικής της εταιρείας ▪ Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων 	

Είδαμε πιο πάνω ότι μία από τις διαστάσεις ικανοποίησης του προσωπικού είναι η *Ανταμοιβή* των στελεχών, για την απόδοση στην εργασία τους. Ο πιο

συνηθισμένος τρόπος αναγνώρισης ενός υπαλλήλου είναι η χρηματική ανταμοιβή με τη μορφή αύξησης μισθού. Οι προοπτικές που έχει η ίδια η δουλειά, η δυνατότητα ανάπτυξης στα πλαίσια της επιχείρησης, η φιλοσοφία που διέπει την Τράπεζα και η φήμη της, θεωρούνται από τους υποψήφιους εργαζόμενους, στοιχεία πολύ σημαντικά¹⁵. Ωστόσο πέρα από τη χρηματική ανταμοιβή έχουν εφευρεθεί και άλλοι τρόποι ανταμοιβής των στελεχών. Ένας από αυτούς είναι τα επιδόματα εργασίας - bonus - που λειτουργούν ως επιμίσθια για τον εργαζόμενο στην επιχείρηση και που αποδεικνύονται ιδιαίτερα χρήσιμα για την αύξηση της παραγωγικότητας ή ακόμα και κάποια επιδόματα ανάληψης εργασίας. Άλλοι τρόποι κινήτρων και ανταμοιβής των εργαζομένων είναι η δημόσια αναγνώριση για την επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός καθήκοντος, ή ακόμα και τα δώρα.

5.3.2.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου

Με βάση τα παραπάνω και με βάση την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα για την ενότητα που αφορούσε την *Πολιτική που ακολουθεί η Τράπεζα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών* της :

- Κατά ποσοστό 73,3% των ερωτηθέντων Τραπεζών, οι Υπεύθυνοι Εξυπηρέτησης πελατών θεωρούν ότι όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη γνωρίζουν την πολιτική και τις διαδικασίες που λαμβάνονται από την Διοίκηση της Τράπεζας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Ποσοστό 7% πιστεύει ότι τα εμπλεκόμενα στελέχη δεν γνωρίζουν καθόλου την πολιτική που λαμβάνεται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Όσον αφορά την ανταμοιβή των στελεχών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τα πράγματα στην Ελληνική πραγματικότητα φαίνεται να είναι αποκαρδιωτικά: κατά ποσοστό 43% των ερωτηθέντων Τραπεζών οι Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης των πελατών

παραδέχτηκαν ότι τα στελέχη που προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες δεν ανταμείβονται καλύτερα από τα υπόλοιπα. Και μόνο ένα ποσοστό 7% συμφωνεί με την υπόθεση αυτή. Το υπόλοιπο 50% παραμένει ουδέτερο ως προς τις απαντήσεις του.

- Κατά ποσοστό 86,6% των ερωτηθέντων Τραπεζών, οι Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών παραδέχτηκαν ότι η *Διοίκηση λαμβάνει υπόψη της, για τη διαμόρφωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης, τη γνώμη των εμπλεκόμενων στελεχών για το τι «είναι καλύτερο για τον πελάτη»*.
- Κατά ποσοστό 71% θεωρείται ότι η *Διοίκηση εξασφαλίζει τη διάδοση των αποτελεσμάτων των ερευνών ικανοποίησης πελατών που διεξάγει, σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη της*. Αυτό το ποσοστό έρχεται σε πλήρη συμφωνία με την παραπάνω ερώτηση για το αν τα στελέχη γνωρίζουν την πολιτική και τις διαδικασίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Ένα ποσοστό 6% παραδέχεται ότι δεν ενημερώνονται καθόλου τα εμπλεκόμενα στελέχη για τα αποτελέσματα των ερευνών ικανοποίησης πελατών που διεξάγονται.
- Τέλος, στην ερώτηση αν εκπαιδεύεται το προσωπικό σε πολιτικές καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών, οι απαντήσεις διαφέρουν τόσο ως προς το αν εκπαιδεύονται τελικά, όσο και ως προς το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύεται πάνω στην πολιτική εξυπηρέτησης. Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων Τραπεζών (γύρω στο 34%) παραδέχεται ότι το προσωπικό δεν εκπαιδεύεται καθόλου πάνω σε θέματα ποιότητας. Στις υπόλοιπες τράπεζες το ποσοστό των εκπαιδευομένων εργαζομένων διαφέρει από Οργανισμό σε Οργανισμό. Ο μέσος όρος των εργαζομένων που εκπαιδεύεται πάνω σε θέματα ποιότητας είναι γύρω στο 80%. Από την έρευνα προκύπτει ότι η εκπαίδευση των στελεχών πάνω σε θέματα ποιότητας – εξυπηρέτησης πελατών εξαρτάται από τη πολιτική διοίκησης και την Οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε Τραπεζικού Οργανισμού στην Ελλάδα, παρά το μέγεθος του ή την γεωγραφική του εμβέλεια.

Συμπερασματικά, ως προς τα αποτελέσματα της δεύτερης ενότητας που αφορούν την Διοίκηση και την πολιτική εξυπηρέτησης, προκύπτουν τα εξής *θετικά συμπεράσματα*: α) Η διοίκηση των Τραπεζικών Οργανισμών στην Ελλάδα λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εμπλεκόμενων στελεχών της για το «τι είναι καλύτερο για τον πελάτη», β) Η διοίκηση διασφαλίζει τη διάδοση των αποτελεσμάτων των ερευνών ικανοποίησης των πελατών στα εμπλεκόμενα στελέχη ώστε να είναι ενήμερα για τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πελάτες, και για τυχόν αδυναμίες τους, και γ) Τα εμπλεκόμενα στελέχη γνωρίζουν την πολιτική και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων Τραπεζών δεν ακολουθεί πολιτική συνεχούς ενισχύσεως των γνώσεων και ικανοτήτων των στελεχών της, ούτε και κάποια μορφή ανταμοιβής, ως κίνητρο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Από την έρευνα προκύπτει ότι η εκπαίδευση των στελεχών καθώς και η ανταμοιβή τους δεν εξαρτώνται από το μέγεθος (οικονομικό, γεωγραφική εμβέλεια, αριθμό εργαζομένων, κ.ά.) του Τραπεζικού Οργανισμού. Αν μια Τράπεζα θα αποφασίσει να εκπαιδεύσει ή να ανταμείψει τα στελέχη της, εξαρτάται από το αν έχουν κατανοήσει την σημασία που έχει η ποιότητα εξυπηρέτησης στην κερδοφορία του Τραπεζικού Οργανισμού.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι εξελίξεις στις περισσότερες Τράπεζες των Ευρωπαϊκών χώρων, τείνουν να επιβάλλουν και στο Ελληνικό Τραπεζικό χώρο την αναδιοργάνωση του ανθρωπίνου δυναμικού του, με βάση την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, λόγω του ότι αυτές επιβάλλουν¹⁶:

- Μείωση της απασχόλησης στις υποστηρικτικές εργασίες των Τραπεζών και στην ενίσχυση των θέσεων άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη, ενισχύοντας την ανάγκη για ένα πολυδύναμο – ευέλικτο προσωπικό.
- Νέες μορφές εργασίας από απόσταση που χρειάζονται ειδικές γνώσεις και ικανότητες ώστε να προσφέρουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

5.3.3. Τρίτη Ενότητα του ερωτηματολογίου: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης Πελατών

Η Τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στις προσωπικές εκτιμήσεις των Υπεύθυνων εξυπηρέτησης πελατών των Τραπεζών, για τους παράγοντες που πιστεύουν ότι επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών.

5.3.3.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Μία από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η *συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών* του οργανισμού. Η συνεχής βελτίωση του Τραπεζικού οργανισμού περιλαμβάνει μια σειρά από εφαρμογές και διαδικασίες βελτίωσης για να μπορέσει ο οργανισμός να είναι συνέχεια ανταγωνιστικός, όπως: ο έλεγχος των διεργασιών, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, η αλλαγή της Οργανωσιακής κουλτούρας, η αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού, η εκπαίδευση, η υποκίνηση και η εμπλοκή του προσωπικού σε θέματα ποιότητας, οι έρευνες ικανοποίησης πελατών.

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω διαδικασιών ποιότητας είναι: α) η μείωση του κόστους αντιμετώπισης των παραπόνων του πελάτη, β) η αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης των εργαζομένων στις απαιτήσεις των πελατών, γ) η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, δ) η ενίσχυση του ρόλου των εργαζομένων, ε) η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων και η απόκτηση νέων γνώσεων, στ) η χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας και ζ) η ελευθερία των στελεχών να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες των πελατών.

5.3.3.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου

Από την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα για τους παράγοντες που πιστεύεται ότι επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών της κάθε Τράπεζας:

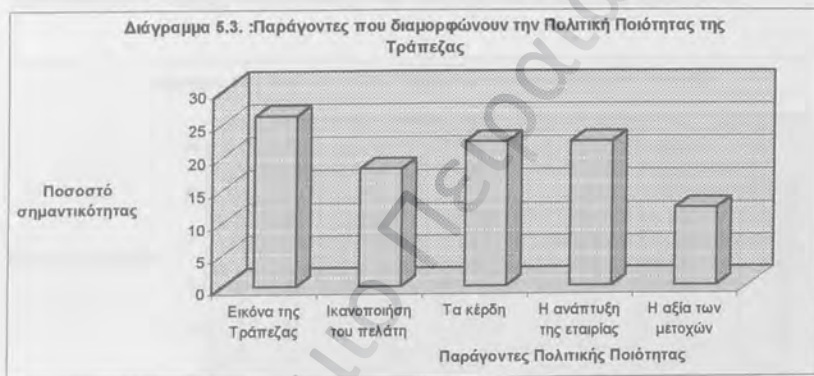
- Κατά ποσοστό 93,3% οι υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν απόλυτα ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών / προϊόντων αποτελεί επένδυση για την Τράπεζα τους.
- Κατά ποσοστό 86,6% οι Υπεύθυνοι Εξυπηρέτησης πελατών συμφωνούν απόλυτα ότι ο πελάτης αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για τη τράπεζα τους. Μέχρι σήμερα οι Τράπεζες επικέντρωναν την προσοχή τους στο τι μπορούσαν ή επιθυμούσαν οι ίδιοι να διαθέσουν, παρά αυτό που ήθελε ή επιθυμούσε ο πελάτης. Τα τελευταία χρόνια όμως λόγω των ριζικών αλλαγών στο τομέα των Τραπεζών, η νέα πρόκληση είναι: «Διαθέτω την κατάλληλη υπηρεσία / προϊόν για τον κατάλληλο πελάτη» και όχι όλες οι υπηρεσίες ή προϊόντα σε όλους τους πελάτες.
- Κατά ποσοστό 60% συμφωνούν ότι τα στελέχη της «πρώτης γραμμής» έχουν την ελευθερία ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους, ενώ ένα ποσοστό 7,6 % παραδέχεται ότι δεν έχουν την ελευθερία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών τους. Τα νέα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν ένα αριθμό σύνθετων και πολύπλοκων διοικητικών ικανοτήτων για τα Τραπεζικά στελέχη, όπως: ομαδική εργασία, αποκέντρωση και ικανότητα χειρισμού των απαιτήσεων των πελατών. Τα στοιχεία αυτά είναι ουσιώδη της πλατφόρμας ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτουν τα ανώτατα στελέχη. Αυτό σημαίνει νέα προσόντα – νέες ικανότητες για τα στελέχη και συγκεκριμένα¹⁷:

- Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, διότι με βάση τα νέα Τραπεζικά δεδομένα υπάρχουν καταστάσεις που τα στελέχη θα χρειάζεται να αντιμετωπίζουν που δεν περιγράφονται σε συγκεκριμένα χειρίδια και χρειάζεται να πάρουν πρωτοβουλία και να διαθέτουν δημιουργική σκέψη κ.λ.π.
 - Καλή γνώση των χρηματοπιστωτικών προϊόντων της Τράπεζας
 - Υψηλό επίπεδο τεχνικών έτσι ώστε να μπορούν να αντλούν πληροφορίες από τους πελάτες και την αγορά
 - Ικανότητα ομαδικής εργασίας
 - Ικανότητα των στελεχών να μπορούν να λειτουργήσουν σαν σύμβουλοι του πελάτη, και
 - Ικανότητα διαπραγμάτευσης και πώλησης.
- Κατά ποσοστό 40% συμφωνούν ότι η πολιτική για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών τους είναι απόλυτα ικανοποιητική, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 20% δεν βρίσκουν καθόλου ικανοποιητική την πολιτική της Τράπεζας για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών τους.
- Κατά ποσοστό 66,6% βρίσκουν μέτρια την ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών τους, ενώ ένα ποσοστό 7% την θεωρεί καθόλου ικανοποιητική.
- Κατά ποσοστό 7% οι Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης των πελατών των ερωτηθέντων Τραπεζών, πιστεύουν ότι η γνώμη των πελατών τους για την προσφερόμενη ποιότητα επηρεάζεται από τη τιμή τους, κατά ποσοστό 46,6% επηρεάζεται μέτρια, ενώ κατά 13,3% πιστεύουν ότι η προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών τους, δεν επηρεάζεται καθόλου από την τιμή τους.

- Τέλος κατά ποσοστό 100% πιστεύεται ότι η «εικόνα» της Τράπεζας επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη αξία των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών τους.

Στα πιο κάτω Διαγράμματα παρατίθενται οι παράγοντες που πιστεύουν οι Υπεύθυνοι Εξυπηρέτησης πελατών, ότι επηρεάζουν σημαντικά:

- την πολιτική ποιότητας της Τράπεζας (Διάγραμμα 5.3) και
- την ικανοποίηση των πελατών (Διάγραμμα 5.4).

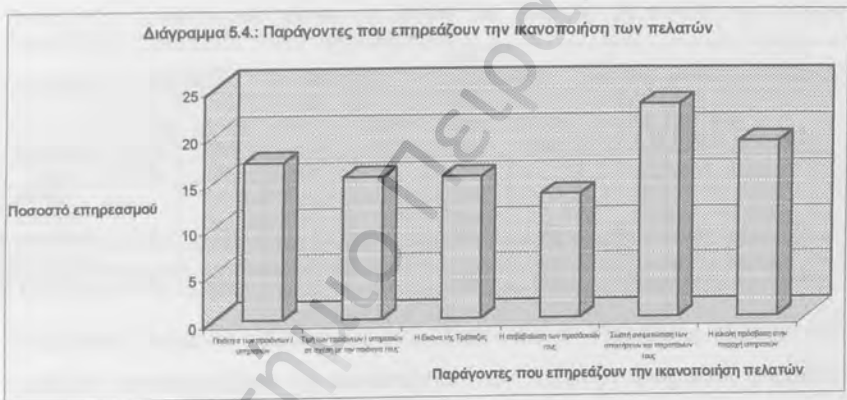


Από το πιο πάνω διάγραμμα προκύπτει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη διαμόρφωση της πολιτικής ποιότητας της Τράπεζας είναι η «Εικόνα» της τράπεζας. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έννοια της εικόνας ενός οργανισμού είναι σύνθετη και περιλαμβάνει πολλούς άλλους υποπαράγοντες που την συνθέτουν, όπως: η φήμη του Τραπεζικού Οργανισμού, η αξιοπιστία των συναλλαγών του, η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών κ.τ.λ. Ο παράγοντας «εικόνα» (όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο) είναι αρκετά «σταθερός» στο χρόνο, αφού δε βασίζεται στην προσωπική επαφή με τον πελάτη.

Σε ένα Τραπεζικό Σύστημα είναι φυσικό να έχει σημαντικό ρόλο η «εικόνα» της κάθε Τράπεζας, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια όπου οι νέες συνθήκες των αγορών κατέστησαν αναγκαία την προώθηση σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών στην οργάνωση και διοίκηση των πιστωτικών ιδρυμάτων, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και την προώθηση μέσω των Τραπεζικών δικτύων και άλλων, πέρα από τα υφιστάμενα, προϊόντων / υπηρεσιών.

Οι δύο επόμενοι παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική ποιότητας των Τραπεζών μετά την εικόνα, είναι τα *κέρδη* και η *ανάπτυξη της εταιρίας* (πελάτες, τα κέρδη, ο κύκλος εργασιών κ.ά.). Έπεται σε σειρά σημαντικότητας η *ικανοποίηση των πελατών* ενώ ως πέμπτος και τελευταίος κατά σειρά παρουσιάζεται η *αξία των μετοχών*.

Όσον αφορά τις προσωπικές εκτιμήσεις των Υπεύθυνων εξυπηρέτησης πελατών για το ποιοί παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση των πελατών, αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 5.4:



Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται φανερό ότι οι Υπεύθυνοι Εξυπηρέτησης πελατών θεωρούν τη «σωστή αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών» ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών. Για αυτό το λόγο γίνεται επιτακτική η ανάγκη για την ανάπτυξη νέων προσόντων – ικανοτήτων από τα στελέχη του Τραπεζικού συστήματος, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες και συνεχώς εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών τους. Την δυνατότητα αυτή μπορούν να την αποκτήσουν τα στελέχη με την καλή γνώση των χρηματοοικονομικών προϊόντων, καθώς και με την κατάλληλη εκπαίδευση τους σε τεχνικές διαπραγματεύσεις και εξυπηρέτησης των πελατών.

Η «ευχερής πρόσβαση τους στις προσφερόμενες Τραπεζικές υπηρεσίες / προϊόντα» φαίνεται επίσης να επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των

πελατών. Για την ενσωμάτωση της ποιότητας στον Τραπεζικό Οργανισμό, απαραίτητη είναι η χρησιμοποίηση της νέας σύγχρονης Τεχνολογίας της Πληροφορικής μέσω των ηλεκτρονικών συστημάτων πληρωμών που προσφέρονται για τη διεξαγωγή εργασιών, όπως: αναλήψεις μετρητών από αυτόματες μηχανές ATM(s), απευθείας πίστωση λογαριασμού, πληρωμές βάσει πάγιων εντολών κ.τ.λ. Με τον τρόπο αυτό οι Τράπεζες καταφέρνουν να εμπλέκουν άμεσα τους πελάτες στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών τους. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικά οι μηχανές ATM που υπάρχουν στο Ελληνικό χώρο:

Πίνακας 5.9.: Συγκεντρωτικός πίνακας του Δικτύου των Τραπεζών του συνόλου των Αυτόματων Ταμειολογικών Μηχανών (Κατά την 31 Δεκεμβρίου 2001)

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΔΙΚΤΥΟ									
	ΑΘΗΝΩΝ			ΠΕΙΡΑΙΩΣ		ΘΕΣ/ΚΗΣ		ΛΟΙΠΗΣ ΧΩΡΑΣ		ΣΥΝΟΛΟ
	Σε Κατ/τα	Off-site	Σε Κατ/τα	Off site	Σε Κατ/τα	Off site	Σε Κατ/τα	Off site		
Ελληνικές	1016	429	179	45	298	104	1213	355	3642	
Ξένες	108	39	22	4	23	7	31	49	283	
Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμοί	102	28	11	5	26	3	365	39	579	
Ευνεταριστικές	1	-	-	-	-	-	20	9	30	
ΣΥΝΟΛΟ	1227	496	212	57	347	114	1629	452	4534	

Οι αμέσως επόμενοι παράγοντες που πιστεύουν οι Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών τους είναι η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, η εικόνα της Τράπεζας, η τιμή των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών σε σχέση με την ποιότητα τους, και τέλος η επιβεβαίωση των προσδοκιών των πελατών.

5.3.4. Τέταρτη Ενότητα του ερωτηματολογίου: Μετρήσεις Ικανοποιήσεις Πελατών στις Τράπεζες

Η τέταρτη ενότητα του Ερωτηματολογίου εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι Τράπεζες διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης πελατών και αξιοποιούν τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών, για τον καλύτερο σχεδιασμό της πολιτικής ποιότητας τους.

5.3.4.1. Ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι δείκτες που χρησιμοποιεί η κάθε Τράπεζα για τη διεξαγωγή της έρευνας ικανοποίησης των πελατών της. Επίσης εξετάζεται αν χρησιμοποιείται κάποιο από τα μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης πελατών που αναφέρθηκαν στο Α΄ Μέρος της εργασίας (όπως ACSI, ECSI, SCSI, Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών) ή αν διεξάγουν κάποιες προσωπικές έρευνες ικανοποίησης πελατών.

Στην συνέχεια ερωτώνται αν προβαίνουν σε συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης πελατών με το ποσοστό κερδοφορίας ή με το μερίδιο αγοράς, και αν τελικά η συσχέτιση αυτή είναι θετική ή αρνητική. Τέλος, διερευνάται αν κάνουν συγκρίσεις των αποτελεσμάτων των ερευνών ικανοποίησης πελατών, με παρόμοια αποτελέσματα ερευνών που διεξάγουν οι υπόλοιπες Τράπεζες στην Ελλάδα ή διεθνώς. Με βάση αυτές τις συγκρίσεις οι Τράπεζες μπορούν να κάνουν μια πραγματική αξιολόγηση των επιδόσεων τους, σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές τους ή με επιχειρήσεις που έχουν ηγετικές θέσεις στο τομέα τους, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους. Η ερώτηση αυτή (E-19) είναι πολύ σημαντική, γιατί δίνει τη δυνατότητα σε όσες Τράπεζες όντως προβαίνουν σε τέτοιες συγκρίσεις να βρουν ποια είναι τα δυνατά ή αδύνατα σημεία τους, να «μιμηθούν» τεχνικές καλύτερων επιχειρήσεων κ.ά.

5.3.4.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της τέταρτης ενότητας του ερωτηματολογίου

Με βάση τα αποτελέσματα του παρόντος ερωτηματολογίου σε ότι αφορά τις έρευνες ικανοποίησης πελατών, προκύπτει ότι:

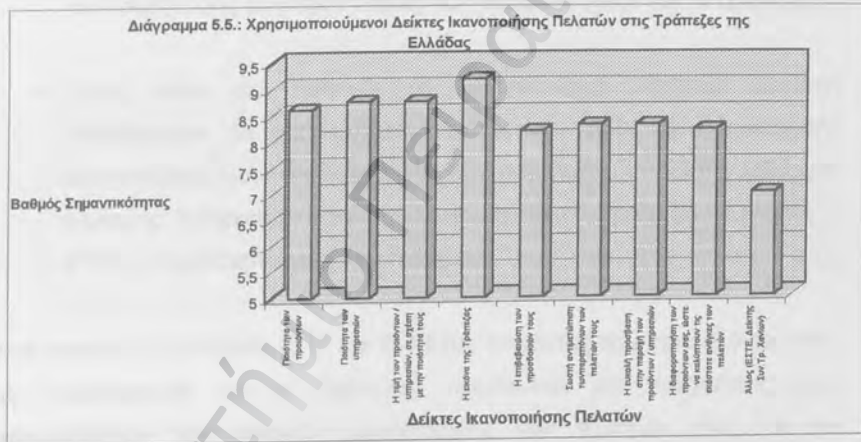
- Από τις ερωτηθείσες Τράπεζες, ένα ποσοστό 13% δεν έχει διεξάγει καθόλου έρευνες ικανοποίησης πελατών.
- Το υπόλοιπο ποσοστό των Τραπεζών (87%) κάνει προσωπικές έρευνες ικανοποίησης πελατών,
- Καμία από τις Τράπεζες στην Ελλάδα δεν χρησιμοποιεί κάποιο από τα μοντέλα ACSI, ECSI, SCSI, ή Γερμανικό βαρόμετρο Ικανοποίησης πελατών.
- Το 53,3% από τις Τράπεζες που διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης πελατών παραδέχτηκαν ότι τουλάχιστον 1 φορά το χρόνο συλλέγουν πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών τους, με τη χρήση ερωτηματολογίων ή συνεντεύξεων. Το υπόλοιπο ποσοστό των Τραπεζών συλλέγει τις ίδιες πληροφορίες σε πιο αραιά τακτικά χρονικά διαστήματα (3 – 5 χρόνια).

Σε ότι αφορά τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν από τους πελάτες για να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση, προκύπτει ότι:

- Το 93,3% των ερωτηθείσων Τραπεζών χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που παίρνουν από τους πελάτες τους (υποδείξεις, παράπονα) για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.
- Κατά ποσοστό 66,6% συμβουλευόμαστε τους πελάτες τους για την ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών.

- Τέλος, κατά ποσοστό 66,6% οι Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών πιστεύουν ότι τα παράπονα των πελατών τους έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια.

Το παρακάτω Διάγραμμα 5.5 περιγράφει στον οριζόντιο άξονα τους δείκτες, που (πιθανόν) χρησιμοποιεί ο κάθε τραπεζικός Οργανισμός για τη διεξαγωγή της έρευνας ικανοποίησης των πελατών τους, ενώ στον κάθετο άξονα το βαθμό σημαντικότητας που έχει ο καθένας από αυτούς για την ικανοποίηση των πελατών τους.



Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε:

- Ο δείκτης που εμφανίζεται στις περισσότερες έρευνες ικανοποίησης πελατών και έχει τη μεγαλύτερη σημαντικότητα για την ικανοποίηση των πελατών είναι η «εικόνα» της Τράπεζας. Το γεγονός αυτό συμφωνεί - όχι τυχαία - με το αποτέλεσμα της ερώτησης E-8 (που αφορά τους παράγοντες που θεωρούν οι Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών ότι έχει μεγαλύτερη σημαντικότητα για τη διαμόρφωση της πολιτικής ποιότητας της κάθε Τράπεζας).
- Οι δείκτες των «Ποιότητας προσφερόμενων Υπηρεσιών» και «Η Τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών σε σχέση με την ποιότητα» είναι οι δείκτες

ικανοποίησης πελατών που έχουν την αμέσως μεγαλύτερη σημαντικότητα για την ικανοποίηση των πελατών (με Μ.Ο.=8,75).

- Ακολουθεί ο δείκτης της «ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων» (με Μ.Ο.=8,6), οι δείκτες «Αντιμετώπισης των παραπόνων των πελατών» και «Εύκολης πρόσβασης των πελατών στην παροχή των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών» (με Μ.Ο.=8,3), ο δείκτης «διαφοροποίησης των προϊόντων ώστε να καλύπτουν τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών τους» (με Μ.Ο.=8,2) και ο δείκτης «Επιβεβαίωσης των προσδοκιών των πελατών τους» (με Μ.Ο.=8,18).
- Τέλος μόνο μία Τράπεζα (η Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων) παραδέχτηκε ότι χρησιμοποιεί και κάποιον άλλο δείκτη μέτρησης ικανοποίησης των πελατών, εκτός των παραπάνω, ο δείκτης «Βαθμού κάλυψης Υπηρεσιών Ένωσης Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος - ΕΣΤΕ.» της Πανελληνίας Τράπεζας Α.Ε

Όσον αφορά τις ερωτήσεις E-17 και E-18 του παρόντος ερωτηματολογίου που μας πληροφορούν αν οι Τράπεζες προβαίνουν σε συσχετίσεις των αποτελεσμάτων των ερευνών ικανοποίησης των πελατών τους, με τη κερδοφορία ή με το μερίδιο της αγοράς, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Το 53,3% των ερωτηθείσων Τραπεζών της έρευνας που διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης πελατών δεν προβαίνουν σε συσχετίσεις των αποτελεσμάτων των παραπάνω ερευνών με τη κερδοφορία ή με το μερίδιο της αγοράς. Το υπόλοιπο 46,7% προβαίνει σε συσχετίσεις των αποτελεσμάτων των πιο πάνω ερευνών με την κερδοφορία ή με το μερίδιο της αγοράς. Από αυτό το ποσοστό (46,7%):
 - το 25% κάνει συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας και του ποσοστού κερδοφορίας και
 - το υπόλοιπο 75% κάνει συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας και του μεριδίου αγοράς της Τράπεζας.

- Από τις πιο πάνω Τράπεζες, κατά ποσοστό 100% θεωρούν ότι η συσχέτιση μεταξύ έρευνας ικανοποίησης πελατών και ποσοστού κερδοφορίας / μεριδίου αγοράς είναι θετική.
- Στην ερώτηση E-19, που αφορά το αν οι Τράπεζες κάνουν συγκρίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης πελατών τους με παρόμοια αποτελέσματα μετρήσεων από άλλες Τράπεζες, οι Υπεύθυνοι Εξυπηρέτησης πελατών απάντησαν ότι καμία Τράπεζα δεν προβαίνει σε τέτοιου είδους συγκρίσεις.

Από τα πιο πάνω συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι Τραπεζικοί Οργανισμοί δεν προβαίνουν σε συσχετίσεις των αποτελεσμάτων των ερευνών της ικανοποίησης των πελατών με το μερίδιο αγοράς τους ή με την ικανοποίηση των πελατών τους. Όσοι το πράττουν διαπιστώνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του δείκτη ικανοποίησης πελατών με τα δύο άλλα μεγέθη. Η τάση αυτή δείχνει να συμφωνεί με την αντίστοιχη τάση που έχουν διαπιστώσει οι ερευνητές (και αναλύεται στο 4^ο κεφάλαιο): *Όταν αυξάνεται ο δείκτης ικανοποίησης πελατών αυξάνεται το μερίδιο της αγοράς του Οργανισμού.*

Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση της θετικής συσχέτισης της ικανοποίησης των πελατών με την κερδοφορία της επιχείρησης: Η ικανοποίηση των πελατών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των «πιστών πελατών». Οι πιστοί πελάτες έχουν τη τάση να αγοράζουν περισσότερα προϊόντα από τον ίδιο Οργανισμό, να συστήνουν τα προϊόντα σε γνωστούς τους και να αποτελούν έτσι την καλύτερη διαφήμιση για τον Οργανισμό. Επιπλέον με βάση τα παραπάνω μειώνονται: α) Τα βασικά κόστη, β) Τα λειτουργικά κόστη (καθώς ο κύκλος επαναγοράς του προϊόντος επαναλαμβάνεται από τους πελάτες), και αυξάνονται: α) Τα κέρδη και β) οι συστάσεις των πελατών για τον Οργανισμό.

5.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Με την απελευθέρωση της Τραπεζικής αγοράς και τον εκσυγχρονισμό των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, ο πελάτης γίνεται όλο και πιο απαιτητικός για πιο ποιοτικά προϊόντα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η κοινή απαίτηση από όλους τους πελάτες για «ποιοτική εξυπηρέτηση» δείχνει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν οι Τράπεζες για να διαφοροποιηθούν. Από την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας φαίνεται ότι οι Τραπεζικοί Οργανισμοί έχουν κατανοήσει το ρόλο και τη σημασία της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την υγεία και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι πολύ λίγες τράπεζες είναι πιστοποιημένες κατά το πρότυπο ISO 9000. Παρόλο που όλα τα τραπεζικά στελέχη γνωρίζουν την πολιτική ποιότητας και τις διαδικασίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, η πλειοψηφία των τραπεζών δεν ακολουθεί πολιτική συνεχούς ενίσχυσης των γνώσεων και ικανοτήτων των στελεχών τους, ούτε προσφέρει κάποια μορφή ανταμοιβής ως κίνητρο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Οι υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών των Τραπεζικών Οργανισμών παραδέχτηκαν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης των πελατών τους είναι η «εικόνα» του Τραπεζικού συστήματος, ή πιο συγκεκριμένα η «εικόνα» του Τραπεζικού τους Οργανισμού. Φυσικά ο παράγοντας «εικόνα» εμπεριέχει μια σειρά από άλλες έννοιες όπως: Φήμη, Αξιοπιστία, Ποιοτική εξυπηρέτηση κ.ά.

Από την έρευνα συμπεραίνεται επιπλέον ότι οι περισσότεροι Τραπεζικοί Οργανισμοί δεν έχουν κατανοήσει ακόμα τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης των πελατών και αύξησης του μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας τους.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, στηρίχθηκαν στη γνώμη του Υπεύθυνου εξυπηρέτηση του Κεντρικού Καταστήματος της κάθε τράπεζας. Κρίνεται επομένως σκόπιμο να διεξαχθεί μια περαιτέρω έρευνα που θα ζητά τη γνώμη για την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών τόσο από τους εσωτερικούς όσο και από τους εξωτερικούς πελάτες των Τραπεζικών Οργανισμών. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την ποιότητα του Τραπεζικού μας Συστήματος.

¹ Σαββίδης Γ. Σαββίδης, "Παραγοντική και επιβεβαιωτική ανάλυση των ερωτήσεων που στηρίζουν τον κλάδο των Τραπεζικών Οργανισμών", *Μάρκετινγκ*, 1997, σελ. 24.

² Χάρης Τριανταφυλλίδης, "Γνώμη & Πιστότητα", *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 3.

³ Βασιλειάδης Γ. Βασιλειάδης, "Ποιότητα Υπηρεσιών", *Μάρκετινγκ*, 1997, σελ. 22.

⁴ Χάρης Τριανταφυλλίδης & Σαββίδης Γ., *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 22.

⁵ Δ. ΠΑΥΣ – ΚΑΡΑΪΩΑΝΝΙΔΗΣ, "Ποιότητα Υπηρεσιών: Θεωρητικές και Οργανωτικές Προσεγγίσεις", *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 3.

⁶ Χάρης Τριανταφυλλίδης – Γεώργιος Σαββίδης, "Ποιότητα Υπηρεσιών: Οι απαιτήσεις και η κάλυψή τους", *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 16.

⁷ Χάρης Τριανταφυλλίδης, "Ποιότητα Υπηρεσιών", *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 24.

⁸ Χάρης Τριανταφυλλίδης, "Ποιότητα Υπηρεσιών", *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 24.

⁹ Χάρης Τριανταφυλλίδης, "Ποιότητα Υπηρεσιών", *Επίκαιρος Συναγών*, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 24.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ Christos Gortsos, "The Greek Banking System", Hellenic Bank Association, Ant. N. Sakkoulas Publishers, Athens April 1998, p.3-6
- ² Α. Βουρβάχης – Β. Δουλιτσίνοσ "Κεφάλαιο Πρώτο: Εκσυγχρονισμός, θεσμικό πλαίσιο και όροι ανταγωνισμού στο τραπεζικό σύστημα", Εκδόσεις Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, άρθρο στη ιστοσελίδα: www.hba.gr, σελ.3-4
- ³ Σαντίξης Π. Δημήτριος, "Εκσυγχρονισμός των ελληνικών τραπεζών και η συμβολή του στην οικονομική ανάπτυξη", Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Μάρτιος 1995, σελ.24
- ⁴ Χάρης Πρωτόπαππας, "Τράπεζες & Ποιότητα", Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1997, σελ. 3
- ⁵ Banknet2001, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Στοιχεία από ιστοσελίδα www.hba.gr
- ⁶ Χάρης Πρωτόπαππας, "Τράπεζες & Ποιότητα", Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1997, σελ. 22
- ⁷ Δ. Γαζής – Μαρία Μυζήθρα, "Κεφάλαιο Τρίτο: Εκσυγχρονισμός του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος και τραπεζικά προϊόντα", Εκδόσεις Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, άρθρο στη ιστοσελίδα: www.hba.gr, σελ. 1
- ⁸ Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος, "Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελάτη", Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ. 190
- ⁹ Ποιοτική Τράπεζα, "Ποιοτική Τράπεζα 1999-2001", Τεύχος 3, Δεκέμβριος 2001, άρθρο στην ιστοσελίδα www.dimitra.gr/qbank
- ¹⁰ Τραπεζικός Διαμεσολαβητής "Έκθεση Πεπραγμένων 2001", Αθήνα 2002 σελ. 5-11
- ¹¹ Ποιοτική Τράπεζα, "Ποιοτική Τράπεζα 1999-2001", Τεύχος 3, Δεκέμβριος 2001, σελ. 6-7, άρθρο στην ιστοσελίδα www.dimitra.gr/qbank

- ¹² Α. Αρχοντάκης, Β. Γεωργακοπούλου, "Πρόγραμμα AFETT: Τεχνικο-Οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών", ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1998, σελ.24
- ¹³ Χάρης Πρωτόπαππας, "Τράπεζες & Ποιότητα", Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1997, σελ. 102
- ¹⁴ Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος, "Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελάτη", Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ. 218
- ¹⁵ M.H. Yoon, Sh. E. Beatty, J. Suh, "The effect of climate on critical employee and customer outcomes", International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No.5, 2001, p.500-5001
- ¹⁶ Α. Αρχοντάκης, Β. Γεωργακοπούλου, "Πρόγραμμα AFETT: Τεχνικο-Οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών", ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1998, σελ.13
- ¹⁷ Κ. Γεωργίου, Κ. Ξούρη, "Κεφάλαιο Πέμπτο: Στρατηγικές εκσυγχρονισμού και οι επιπτώσεις τους στην απασχόληση και την εκπαίδευση", Εκδόσεις ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, 1998, σελ. 13

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΟΥ EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION
INDEX (Τρόφιμα)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
(ΤΡΟΦΙΜΑ)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ECSI-99

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

(ΤΡΟΦΙΜΑ)

Πανεπιστήμιου Πειραιώς

ECSI-99

Version 14/01/99

Ref. No: □□□□□

Measurement Instrument for the Processed Food Industry¹

Coverage: Dairy products (yoghurt and/or keef)

Insert branding text to
respondent (for survey
insert)

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

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI)

Master Questionnaire

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

- Yes, proceed to question 1
- No, go to the next question according to the interview list

Q1 Which brand of yoghurt/keef do you purchase and consume less worth? If you buy more than one brand think about the brand you consume most frequently.

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

EOQ - EFQM - CSI University Network

ECSI-99

Version 14/01/99

Ref. No: **Measurement Instrument for the Processed Food Industry¹****Coverage:** Dairy products (yoghurt and/or beer).

Insert briefing text to
respondent (see survey
manual)

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

Qualification criteria

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

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

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

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

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

² May be substituted for beer.

Q1a (for interviewer, do not read out)

If none of the above brands, specify brand name?

Name:

Q3 OVERALL SATISFACTION

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

Not at all satisfied

Very satisfied

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q4 IMAGE

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

Very low

Very high Do not know

- a) - being a **product of high, stable quality**?
 b) - being produced by a company offering **excellent customer service**?
 c) - offering good **value for money** to the customers?
 d*) - being produced by a **reliable** company?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98

Q5 CUSTOMER EXPECTATIONS

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

Very low

Very high No experience

- a) - your expectations on the **quality** of this brand of yoghurt (in terms of taste, consistency, nutritional value, freshness, packaging, etc.)?
 b) - your expectations on the **"reliability of the producer"** of this yoghurt?
 c*) - your expectations on the **assortment**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 98

³ Questions marked with * are not compulsory to execute.

and variety of different alternatives offered from this yoghurt brand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d*) - your expectations on the “customer service” of the producer of this brand (responsiveness to complaints, preparedness to listen to consumer, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) - Your “overall expectations” considering all aspects that you find important to be fulfilled by a brand of yoghurt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q6 FULFILMENT OF EXPECTATIONS

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

Much less than expected

Much more/higher than expected

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

Q7 PERCEIVED QUALITY

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

Very low

Very high No experience

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

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

Q8 PERCEIVED VALUE

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

Not at all reasonable; very low value for money

Very reasonable; very high value for money No experience

a) - value in terms of taste of the product?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98
b) - value in terms of reliability of the producer of this yoghurt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c*) - value in terms of packaging of the product?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d*) - value in terms of nutritional quality of this yoghurt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e*) - value in terms of customer service of the producer of this yoghurt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) - The "overall value" of this brand of yoghurt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Very difficult Very easy Do not know

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

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

Q10 LOYALTY

Very unlikely Very likely

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

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

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

Q11 Price sensitivity

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

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

Q11a If answer in percent (1) specify the percentage

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

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

Q12 Price sensitivity

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

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

Q12a If answer in percent (1) specify the percentage

Percent price decrease in order for me to remain with this brand:
 % (Code 999 if no answer)

Q13 Other Brands of Yoghurt

Do you also purchase and consume other brands of yoghurt?

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

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

My consumption of other brands of yoghurt in percent of spending:
 % (Code 99 if no answer)

Q15* Recommending my Brand of yoghurt to friends and colleagues

Very unlikely

Very likely

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Q16 THE IDEAL BRAND OF
YOGHURT**Very far
away

Very close

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

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

Background Characteristics**B1 Gender of respondent**1 Female2 Male

(if refusal to reveal, code with 9)

B2 Please specify your year of birth
(55 means born year 1955, etc.)Year of birth: 19

(if refusal to reveal, code with 99)

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

(if refusal to reveal, code with 99)

8 do not know**Thank you for the responses!**

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

Interviewer markings:

Phone Number of Respondent:

-

Date of Interview:

/

Time of the Day for Interview:

 hours

Attempt number to reach this Respondent:

th attempt

Industry interview number from Respondent:

Time spent on this sector-interview (minutes):

 minutes-----
Interviewer Code.

Interviewer signature:

Supervisor signature:

Ερωτηματολόγιο Έρευνας της Διεργασίας Ικανοποίησης Πελατών στις Ελληνικές Τράπεζες

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά τις έρευνες ικανοποίησης πελατών που διεξάγουν οι Ελληνικές Τράπεζες, και τον τρόπο με τον οποίο επεξεργάζονται τα αποτελέσματα, για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Ενότητα 1^η : Ταυτότητα της Τράπεζας

1. Ποιά προσέγγιση ποιότητας εφαρμόζει η Τράπεζά σας ;
 - 1 Έλεγχο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
 - 2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
 - 3 Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών
 - 4 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9000)
 - 5 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας
 - 6 Βαρόμετρα Ικανοποίησης Πελατών
 - 7 Άλλα Μοντέλα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών
 - 8 Μοντέλα Αυτό – Αξιολόγησης

2. Έχει η Τράπεζα σας ειδικό τμήμα για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σας ;

1 Ναι

2 Όχι

3. Έχετε πιστοποιηθεί για τη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών/ προϊόντων σας;

1 Ναι

2 Όχι

α) Αν ναι, ποιο τμήμα σας έχει πιστοποιηθεί ; _____

β) Χρονολογία Πιστοποίησης : _____

4. Συνολικός Αριθμός Εργαζομένων στην Τράπεζα :

5. Επωνυμία Τράπεζας : _____

Ενότητα 2^η : Διοίκηση και Ποιότητα Εξυπηρέτησης

(Κλίμακα Βαθμολογίας : 1 = Διαφωνώ απόλυτα... 10 = Συμφωνώ απόλυτα, 98 = Δεν γνωρίζω)

6. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την πολιτική που ακολουθεί η Τράπεζα για τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της:	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ										Δεν γνωρίζω		
	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα							
1) Πιστεύετε ότι γνωρίζουν όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη σας, την πολιτική και τις διαδικασίες που λαμβάνονται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών ;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
2) Στην Τράπεζα σας τα εμπλεκόμενα στελέχη που προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες, ανταμείβονται καλύτερα από τα υπόλοιπα ;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
3) Η Διοίκηση λαμβάνει υπόψη της για την διαμόρφωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών τη γνώμη των εμπλεκόμενων στελεχών της, για το «τι είναι καλύτερο για τον πελάτη»;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
4) Η Διοίκηση διασφαλίζει την διάδοση των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης πελατών σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
5) Τα εμπλεκόμενα στελέχη εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα ποιότητας – εξυπηρέτησης πελατών ;													
α) Αν ναι, σε ποιο ποσοστό ;													
<input type="checkbox"/> Ναι, <input type="checkbox"/> Όχι											<input type="checkbox"/> 20%		
Ποσοστό εκπαιδευόμενων εργαζομένων:											<input type="text"/>		

Ενότητα 3^η : Ερωτήσεις που αφορούν εκτιμήσεις για τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών

(Κλίμακα Βαθμολογίας : 1 = Διαφωνώ απόλυτα...10 = Συμφωνώ απόλυτα, 98 = Δεν γνωρίζω)

7. Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις προσωπικές εκτιμήσεις του Υπεύθυνου εξυπηρέτησης πελατών, για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της Τράπεζας :	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ										Δε Γνωρίζω		
	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα							
1) Θεωρείτε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών σας, αποτελεί επένδυση για την Τράπεζα σας;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
2) Σε γενικές γραμμές, πιστεύετε ότι ο πελάτης αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την Τράπεζα σας;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
3) Πιστεύετε ότι τα στελέχη εξυπηρέτησης "της πρώτης γραμμής", έχουν την ελευθερία στην εργασία τους, ώστε να ανταποκρίνονται πραγματικά τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών σας;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
4) Πιστεύετε ότι η πολιτική της Τράπεζας σας, για την αντιμετώπιση παραπόνων των πελατών σας, είναι ικανοποιητική;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
5) Θεωρείτε ότι η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι ικανοποιητική;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
6) Πιστεύετε ότι η γνώμη που σχηματίζουν οι πελάτες σας, ως προς την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών σας, επηρεάζεται από την προσφερόμενη τιμή τους;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98
7) Πιστεύετε ότι η "εικόνα" της Τράπεζας σας, επηρεάζει την ανταμιβανόμενη αξία των προσφερόμενων προϊόντων σας;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98

(Κλίμακα Βαθμολογίας : 1 = Χαμηλή Σημαντικότητα... 10 = Υψηλή Σημαντικότητα, 98 = Δεν γνωρίζω)

8. Παρακαλώ βαθμολογήστε τους παρακάτω παράγοντες, σύμφωνα με το βαθμό σημαντικότητας που πιστεύετε ότι έχουν στην πολιτική ποιότητας της Τράπεζάς σας ;	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ										Δε Γνωρίζω
	Χαμηλή Σημαντικότητα					Υψηλή Σημαντικότητα					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98
1) Η ικανοποίηση του πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Η εικόνα της Τράπεζάς σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Τα κέρδη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Η ανάπτυξη της εταιρίας (πελάτες κέρδη, κύκλο εργασιών κτ.λ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Η αξία των μετοχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες, πιστεύετε ότι επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση των πελατών σας ;

	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ										Δε Γνωρίζω	
	Χαμηλή Σημαντικότητα					Υψηλή Σημαντικότητα						
1) Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	<input type="checkbox"/>
2) Η τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών, σε σχέση με την ποιότητα τους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	<input type="checkbox"/>
3) Η «εικόνα» (το όνομα) της Τράπεζας σας.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	<input type="checkbox"/>
4) Η επαγγελματική των προσδοκιών τους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	<input type="checkbox"/>
5) Σωστή αντιμετώπιση των απαιτήσεων και παραπόνων τους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	<input type="checkbox"/>
6) Η εύκολη πρόσβαση τους, στην παροχή υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98	<input type="checkbox"/>

15. Ποιους από τους παρακάτω δείκτες χρησιμοποιείτε στις έρευνες που διεξάγετε για τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών σας ; Σημειώστε τους, με βάση και τη σημαντικότητα που έχουν ο καθένας από αυτούς, για την ικανοποίηση των πελατών σας. (Αν κάποιος από αυτούς δεν χρησιμοποιείται στην έρευνα, σημειώστε τον στην τελευταία στήλη : 98)	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ											Δεν χρησιμοποιείται στην έρευνα				
	Χαμηλή Σημαντικότητα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Υψηλή Σημαντικότητα			
1) Η ποιότητα των προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98	<input type="checkbox"/>
2) Η ποιότητα των υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98	<input type="checkbox"/>
3) Η τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών, σε σχέση με την ποιότητα τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98	<input type="checkbox"/>
4) Η «εικόνα» (το όνομα) της Τράπεζας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98	<input type="checkbox"/>
5) Η επιβεβαίωση των προσδοκιών των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	98	<input type="checkbox"/>

6) Σωστή αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών

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

7) Η εύκολη πρόσβαση των πελατών, στην παροχή υπηρεσιών / προϊόντων σας

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

8) Η διαφοροποίηση των προϊόντων σας, ώστε να καλύπτουν τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών σας

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

9) Άλλος Δείκτης : _____

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

16. Χρησιμοποιείται κάποιο μοντέλο μέτρησης ικανοποίησης πελατών, από τα παρακάτω:

1 American Customer Satisfaction Index (ACSI)

2 European Customer Satisfaction Index (ECSI)

3 Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης πελατών (SCSI)

4 Προσωπικές έρευνες ικανοποίησης πελατών

5 Άλλο Μοντέλο : _____

17. Προβείτε σε συσχέτιση των αποτελεσμάτων του μοντέλου (ή της έρευνας) ικανοποίησης πελατών, με το ποσοστό κερδοφορίας ή με το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας ;

- 1 Ναι, γίνεται συσχέτιση μεταξύ αποτελεσμάτων της έρευνας και του ποσοστού κερδοφορίας *(προχωρήστε στην ερώτηση 18)
- 2 Ναι, γίνεται συσχέτιση μεταξύ αποτελεσμάτων της έρευνας και του μεριδίου αγοράς της Τράπεζας *(προχωρήστε στην ερώτηση 18)
- 3 Ναι, γίνονται και τα δύο παραπάνω *(προχωρήστε στην ερώτηση 18)
- 4 Όχι, δεν προβαίνουμε στις παραπάνω συσχετίσεις *(προχωρήστε στη ερώτηση 19)

18. Η συσχέτιση αυτή είναι θετική ;

- 1 Ναι *(προχωρήστε στη ερώτηση 19)
- 2 Όχι *(προχωρήστε στη ερώτηση 19)

19. Κάνετε συγκρίσεις των αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών σας με παρόμοια αποτελέσματα μετρήσεων ικανοποίησης από άλλες εταιρίες ;

- 1 Ναι
- 2 Όχι

Ταυτότητα Υπεύθυνου Εξυπηρέτησης Πελατών

A. Φύλο υπεύθυνου / ης

- 1 Άντρας
2 Γυναίκα

B. Εκπαίδευση υπεύθυνου / ης:

- 1 Απολυτήριο Λυκείου
2 Πτυχίο Πανεπιστημίου
3 Μεταπτυχιακός Τίτλος

Γ. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Τράπεζα ;

- 1 0 – 2 έτη
2 2 – 10 έτη
3 10 και άνω έτη

Εάν ενδιαφέρεστε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:

Όνομα:

Τίτλος θέσης:

Αρ. Τηλ./Fax:

Διεύθυνση:

Επωνυμία Τραπέζης:

E-mail :

_____@_____

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΕΚ ΤΩΝ ΠΙΟΤΕΡΩΝ