

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΒΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ INTERNET (ISPs)

ΑΝΘΗ Ν. ΣΤΡΑΤΑΚΗ

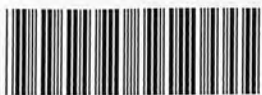
ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2001

ΕΛΕΓΧΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ INTERNET (ISP)



00137431

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ.	37431
COMP.	23558 ή 22670
ΤΑΞΙΝ.	658.812 ΙΤ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΑΝΘΗ Ν. ΣΤΡΑΤΑΚΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον εκλεκτό καθηγητή των Αθηνών Κωνσταντό για την αφοσίωσή του ως δάσκαλος και την τήρησή του κανόνων της αρχαίας παιδείας που μου επέδρασε ως δεξιά χείρα. Επίσης, ευχαριστώ τους καθηγητές μου α. Κωνσταντό κ. Καρράκη για τη συζήτηση τους στην εισαγωγή Δίπλωμα καθώς και τους καθηγητές μου α. Κωνσταντό, κ. Καραλάκη.

Επίσης, ευχαριστώ τον εκλεκτό καθηγητή των Αθηνών Κωνσταντό για την αφοσίωσή του ως δάσκαλος και την τήρησή του κανόνων της αρχαίας παιδείας που μου επέδρασε ως δεξιά χείρα. Επίσης, ευχαριστώ τους καθηγητές μου α. Κωνσταντό κ. Καρράκη για τη συζήτηση τους στην εισαγωγή Δίπλωμα καθώς και τους καθηγητές μου α. Κωνσταντό, κ. Καραλάκη.

Επίσης, ευχαριστώ τον εκλεκτό καθηγητή των Αθηνών Κωνσταντό για την αφοσίωσή του ως δάσκαλος και την τήρησή του κανόνων της αρχαίας παιδείας που μου επέδρασε ως δεξιά χείρα. Επίσης, ευχαριστώ τους καθηγητές μου α. Κωνσταντό κ. Καρράκη για τη συζήτηση τους στην εισαγωγή Δίπλωμα καθώς και τους καθηγητές μου α. Κωνσταντό, κ. Καραλάκη.

*Στους γονείς μου
Νίκο και Λέσποινα,
μαζί με ένα μεγάλο
«ευχαριστώ».
Για όλα...*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου **Αθανάσιο Κουρεμένο** για την καθοδήγηση και τις συμβουλές του κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής, που χωρίς τη βοήθεια του δε θα ήταν εφικτή. Επίσης ευχαριστώ τους καθηγητές μου **κ. Χυτήρη** και **κ. Λαγοδήμο** για τη συμμετοχή τους στην επιτροπή εξέτασης καθώς και για τις πολύτιμες διορθώσεις και συστάσεις τους.

Θέλω επίσης να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες στον **δρ. Γρηγορούδη Βαγγέλη** από το Πολυτεχνείο Κρήτης για τις συμβουλές του και την ουσιαστική του βοήθεια στην ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Η συμβολή του ήταν πραγματικά ανεκτίμητη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κυρίους **Πάνο Παπαδόπουλο**, **Βασίλη Σπιταδάκη** και **Γιώργο Μανιουδάκη**, Εμπορικό Διευθυντή, Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης και Υπεύθυνο Εξυπηρέτησης Πελατών της FORTHnet A.E. αντίστοιχα, για την άψογη συνεργασία και βοήθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	
<u>1.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u>	8
<u>1.2 Η ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΚΕΡΔΟΥΣ</u>	10
<u>1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</u>	11
<u>1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</u>	13
1.4.1 <i>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ</i>	13
1.4.2 <i>ΣΥΓΚΡΕΤΙΜΕΝΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΣΤΕΣ</i>	14
1.4.3 <i>ΔΙΣΤΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ, ΔΙΑΜΟΡΦΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</i>	17
<u>1.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u>	18
1.5.1 <i>ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ</i>	19
1.5.1.1 <i>Ίκανοποίηση πελατών και ISO 9000</i>	20
1.5.1.2 <i>Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige και ικανοποίηση πελατών</i>	21
1.5.1.3 <i>Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM) και η ικανοποίηση των πελατών</i>	22
<u>1.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</u>	22
1.6.1 <i>ΕΣΤΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ</i>	23
1.6.2 <i>Η ΕΣΤΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ</i>	25
1.6.3 <i>Ο ΚΥΚΛΟΣ ΑΛΛΑΞΕΠΑΡΑΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</i>	26
1.6.4 <i>ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΜΙΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</i>	30
1.6.5 <i>ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ</i>	31
<u>1.7 ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</u>	32
<u>1.8 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ</u>	33
1.8.1 <i>Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</i>	34
1.8.1.1 <i>Κέντρα παροχής πληροφοριών και βοήθειας που βασίζονται στην τεχνολογία</i>	39
1.8.1.2 <i>Το τηλεφωνικό κέντρο στην υπηρεσία της ικανοποίησης</i>	40
1.8.1.3 <i>Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) στην υπηρεσία της ικανοποίησης</i>	41
<u>1.9 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ</u>	43
1.9.1 <i>ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤL 9000</i>	43

1.9.2 ΆΛΛΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	44
<u>1.10 ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ (SLAS) ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</u>	46
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	
<u>2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ</u>	49
2.1.1 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	49
2.1.2 ΚΑΤΑΛΗΛΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	50
<u>2.2 ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ»</u>	52
2.2.1 ΤΟ INTERNET ΚΑΙ ΤΟ DATA WAREHOUSE	53
<u>2.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</u>	54
2.3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	57
2.3.2 ΑΡΧΗΤΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	58
<u>2.4 ΕΙΔΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</u>	58
2.4.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	60
2.4.1.1 Μέτρηση της ικανοποίησης πελατών με τη χρήση ερωτηματολογίων.....	61
<u>2.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ</u>	65
<u>2.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ</u>	68
2.6.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....	68
2.6.2 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ MUSA.....	68
<u>2.7 Η ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</u> 74	
2.7.1 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	74
2.7.2 ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	75
2.7.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	76
<u>2.8 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</u>	77
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – INTERNET	
<u>3.1 INTERNET</u>	79
3.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ INTERNET	79
3.1.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ INTERNET.....	80
<u>3.2 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ INTERNET ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</u>	81
<u>3.3 ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ INTERNET-ISP</u>	82
3.3.2 ΟΙ ΠΑΡΟΧΕΙΣ INTERNET ΚΑΙ ΤΟ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	82
<u>3.4 ΕΙΔΗ ΣΥΝΔΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ INTERNET</u>	84

<u>3.5 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΟΧΕΩΝ INTERNET ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</u>	85
<u>3.5.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</u>	85
<u>3.5.2 ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ</u>	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

<u>4.1 ΑΠΛΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</u>	89
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΠΟΛΥ/ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝ.....	99
<u>4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ MUSA</u> 100	
<u>A. ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΑΡΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</u>	100
<u>B. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ</u>	102
<u>Γ. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</u>	104
<u>4.3 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</u>	106
<u>4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</u>	109
<u>4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ</u>	116
<u>4.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</u>	117
<u>4.6 ΜΙΚΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ</u>	119

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

<u>1. ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ FORTHNET</u>	124
<u>2. Η DIAL UP ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ FORTHNET</u>	125
<u>3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ FORTHNET</u>	129
<u>4. ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ INTERNET</u>	131
<u>5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</u>	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα όλοι πια αναγνωρίζουν τον πελάτη ως το κεντρικό στοιχείο σε ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, μια και αυτός είναι τελικά ο αποδέκτης των αποτελεσμάτων του συστήματος. Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν διαπιστώσει ότι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους εξαρτάται άμεσα από το βαθμό που οι ανάγκες των πελατών επηρεάζουν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Έτσι, επιτακτική γίνεται η ανάγκη μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών προκειμένου μια εταιρεία να ξέρει ποια θα είναι η στρατηγική της για το μέλλον, πάντα στην κατεύθυνση του προσανατολισμού στον πελάτη. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρείται στην εργασία αυτή η εφαρμογή μιας πολυκριτήριας μεθοδολογίας για τη μέτρηση και την ανάλυση ικανοποίησης σε ένα καινοτόμο κλάδο της σύγχρονης επιχειρηματικής ζωής και συγκεκριμένα σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών Internet (ISP).

Η βασική αρχή της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται είναι ότι η ικανοποίηση μπορεί να αναλυθεί σε ένα σύνολο επιμέρους κριτηρίων, τα οποία τελικά διαμορφώνουν μια γενική εντύπωση. Το ερωτηματολόγιο, που αναπτύχθηκε ήταν τέτοιο που να καλύπτει τον έντονα τεχνολογικό χαρακτήρα της υπηρεσίας. Ακόμα και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας (τα ερωτηματολόγια δόθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) είναι καινοτόμος καθώς γίνεται χρήση της ίδιας της υπηρεσίας που εξετάζεται.

Στο πρώτο κεφάλαιο το ενδιαφέρον εστιάζεται στην έννοια της ικανοποίησης καθώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας την αναγνωρίζει σήμερα ως το βασικό δείκτη απόδοσης. Εξάλλου είναι σημαντικό να ορίσουμε και να μελετήσουμε τι είναι αυτό που πρόκειται να μετρηθεί στη παρούσα εργασία. Εκτός από την ικανοποίηση και τους παράγοντές της γίνεται αναφορά και στην έννοια του πελάτη καθώς αυτός είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντός μας. Επίσης εξετάζονται οι δυνατότητες που μας παρέχει η τεχνολογία στον τομέα που μελετάμε και οι προδιαγραφές που θα πρέπει να πληρούν οι υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τη μέτρηση καθώς αυτή είναι η διαδικασία που διενεργείται εδώ. Η μέτρηση παρουσιάζεται ως μια ζωτικής σημασίας διοικητική λειτουργία που αποτελεί βασικό εργαλείο βελτίωσης. Ιδιαίτερα σε μια ISP εταιρεία που πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά η μέτρηση μπορεί να βοηθήσει στον έλεγχο και τη βελτίωση των λειτουργιών της. Αυτό άλλωστε κάνει και σημαντική την όλη προσπάθεια της μέτρησης ικανοποίησης. Στο κεφάλαιο αυτό δίνονται ορισμοί και καθορίζονται οι στόχοι της μέτρησης. Τέλος αφού γίνει μια σύντομη αναφορά στα εργαλεία της μέτρησης δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε ότι αφορά τη δομή και τη χρήση ερωτηματολογίων, αφού αυτή είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται εδώ. Μία θεματική ενότητα του κεφαλαίου αυτού είναι αφιερωμένη στην παρουσίαση του χρησιμοποιούμενου μοντέλου για τη μέτρηση και την ανάλυση της ικανοποίησης δηλ. στην περιγραφή της μεθόδου MUSA.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζεται στο αντικείμενο που πραγματεύεται η προς μελέτη εταιρεία δηλ. το Internet. Κρίθηκε σημαντική η εκτενής αναφορά και περιγραφή του, διότι σε μεγάλο βαθμό η διάφρωσή του μας βοηθά να αντιληφθούμε τις ιδιαιτερότητές του και να κατανοήσουμε τα προβλήματα που δημιουργούν την έλλειψη ικανοποίησης των πελατών. Επίσης γίνεται αναφορά στις εταιρείες ISP της Ελλάδας για να χαρτογραφηθεί το επιχειρηματικό πεδίο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η προς μελέτη εταιρεία.

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην πρωτογενή έρευνα ικανοποίησης. Εδώ αρχικά παρουσιάζονται θεωρητικά τα διαγράμματα που προκύπτουν από τη μέθοδο MUSA. Κατόπιν γίνεται η προκαταρκτική ανάλυση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την ανάλυση των διαγραμμάτων και γίνονται οι σχετικές εκτιμήσεις.

4.2. Διαδικασία

Η διαδικασία της παροχής υπηρεσιών αποτελεί έναν κύκλο. Η παροχή της υπηρεσίας ως προϊόν προκύπτει από τη συνολική δράση που έχει καθιερωθεί από τον πελάτη σύμφωνα με τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

Η παροχή της υπηρεσίας γίνεται σύμφωνα με την καθιερωμένη διαδικασία της παραγωγής, η οποία, ως μηχανισμός, είναι υπεύθυνη για την παροχή της υπηρεσίας. Η παροχή της υπηρεσίας γίνεται σύμφωνα με την καθιερωμένη διαδικασία της παραγωγής, η οποία, ως μηχανισμός, είναι υπεύθυνη για την παροχή της υπηρεσίας. Η παροχή της υπηρεσίας γίνεται σύμφωνα με την καθιερωμένη διαδικασία της παραγωγής, η οποία, ως μηχανισμός, είναι υπεύθυνη για την παροχή της υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

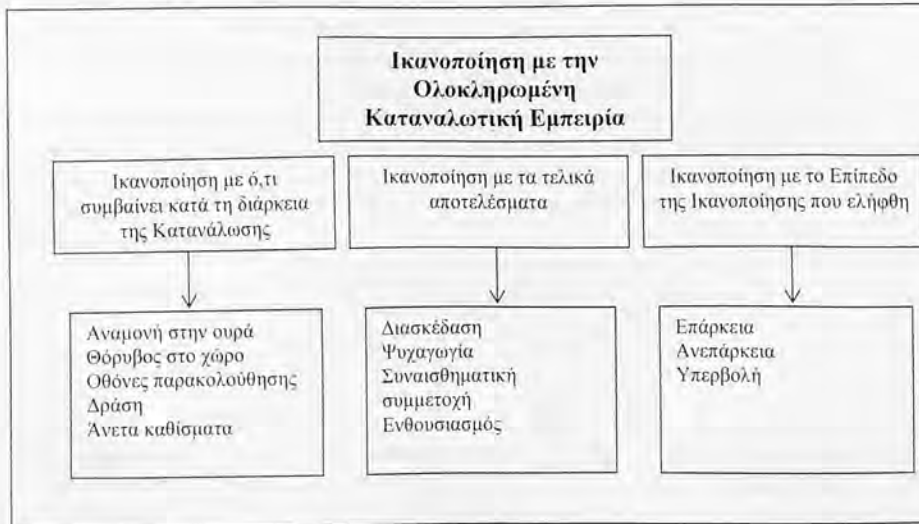


Εικόνα 1. Διαδικασία της παροχής υπηρεσιών

1.1 Ικανοποίηση

Σε αρκετές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο, το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών έχει επιλεγεί ως ο πιο βασικός δείκτης για την απόδοσή τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας «προσανατολισμού στον πελάτη».

Αν και σχεδόν όλοι θα συμφωνούσαν ότι η ικανοποίηση με την κατανάλωση γενικά εννοεί τους καταναλωτές, τις εταιρείες, τις κυβερνήσεις κλπ., ωστόσο λίγοι θα συμφωνούσαν για το εννοιολογικό περιεχόμενο της «ικανοποίησης». Λένε ότι «όλοι ξέρουν τι σημαίνει ικανοποίηση μέχρι κάποιος να τους ζητήσει έναν ορισμό. Μετά μοιάζει να μην ξέρει κανείς» (Oliver, 1996). Συχνά η ικανοποίηση ορίζεται σαν μια τελική εκτίμηση σύμφωνα με την οποία η καταναλωτική εμπειρία ήταν τουλάχιστον τόσο καλή όσο αναμενόταν. Παρατηρούμε ότι αυτός ο ορισμός δε μοιάζει με αυτούς των λεξικών. Η ικανοποίηση αντιμετωπίζεται σαν το τελικό στάδιο μιας ψυχολογικής διαδικασίας. Έτσι λοιπόν η ικανοποίηση προκύπτει μετά την ολοκλήρωση των ενεργειών κατανάλωσης και όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παρατήρησης του προϊόντος ή την εμπειρία μιας υπηρεσίας. Επιπλέον η ικανοποίηση μπορεί να ειδοωθεί ως χαρακτηριστικό πολλών διαφορετικών σταδίων(καθένα από τα οποία είναι ικανοποιητικό ή όχι) ή ως μια συλλογική εντύπωση από όλα αυτά τα γεγονότα. Ένας καταναλωτής μπορεί να είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος από το επίπεδο ικανοποίησης που λαμβάνει. Ωστόσο κάποιος μπορεί να ισχυριστεί ότι οι καταναλωτές σήμερα επιθυμούν περισσότερη «ικανοποίηση» από την ικανοποίησή τους, εννοώντας ότι τα τρέχοντα επίπεδα ικανοποίησης, μπορεί να είναι μη ικανοποιητικά σε μια προσέγγιση πιο απαιτητική. Στο *σχήμα 1* φαίνονται διάφορες μεταβλητές της ικανοποίησης σε έναν κινηματογράφο.(Oliver,1996)



Σχήμα 1 : Διαμορφωτές ικανοποίησης σε κινηματογράφο

Η βιβλιογραφία παρέχει μια πληθώρα ορισμών για την ικανοποίηση. Κάποιοι από αυτούς είναι οι παρακάτω:

«Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις 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)

«Η ικανοποίηση είναι συναισθηματική αντίδραση εκπλήρωσης του καταναλωτή. Είναι μια κρίση για το αν ένα χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ή και το ίδιο το προϊόν ή η υπηρεσία, παρέχουν ένα ευχάριστο (pleasurable) επίπεδο εκπλήρωσης που συνδέεται με την κατανάλωση, συμπεριλαμβανομένου των επιπέδων υπο- και υπερεκπλήρωσης»

(Oliver, 1996)

Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ικανοποίηση τελικά είναι μια εσωτερική λειτουργία του μυαλού μας. Εξαρτάται από τον τρόπο που «μεταφράζονται» νοητικά (mental interpretations) τα επίπεδα απόδοσης μιας εταιρείας. Για καλή τύχη των εταιρειών που ενδιαφέρονται για τη μέτρηση της ικανοποίησης, οι πελάτες μπορούν να μετατρέψουν αυτές τις νοητικές τους «μεταφράσεις» σε μετρήσιμες απόδοσης. Ωστόσο είναι αδύνατο να ξέρουμε την «μετάφραση» στο επίπεδο ενός μεμονωμένου πελάτη. Π.χ. ας θεωρήσουμε την περίπτωση που ένας πελάτης βαθμολογεί την εξυπηρέτηση σε ένα εστιατόριο ως κακή. Αυτή η κρίση μήπως προήλθε από το ότι το service ήταν ήταν μεν καλό αλλά κάτω από τις προσδοκίες του συγκεκριμένου πελάτη; Μήπως ήταν αποτέλεσμα του ότι ο πελάτης ευχόταν να είχε πάει σε κάποιο άλλο εστιατόριο όπου φανταζόταν ότι το service θα ήταν καλύτερο; Μήπως απλώς το service ήταν γρηγορότερο στο διπλανό τραπέζι; Η μήπως το service ήταν πραγματικά άσχημο εκείνη τη μέρα; Αυτό το τελευταίο είναι το συμπέρασμα που με μεγαλύτερη πιθανότητα θα υιοθετήσει ο ιδιοκτήτης του εστιατορίου.



Σχήμα 2: Μοντέλο ικανοποίησης

Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εταιρείες εξακολουθεί να αγνοεί τις ψυχολογικές διεργασίες που γίνονται σε κάθε πελάτη. Οι διεργασίες αυτές καμιά φορά αναφέρονται ως «μαύρο κουτί», διότι ένας παρατηρητής μπορεί να δει μόνο ό,τι μπαίνει μέσα και ό,τι βγαίνει τελικά έξω και όχι αυτά που συμβαίνουν στο εσωτερικό. Αυτό το μοντέλο της ικανοποίησης φαίνεται στο σχήμα 2. Τα διάφορα μοντέλα της *συμπεριφοράς του καταναλωτή* προσπαθούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν τι ακριβώς συμβαίνει με το «μαύρο κουτί».

Σημαντική ερευνητική προσπάθεια εστιάζεται στον καθορισμό των προτύπων σύγκρισης που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ικανοποίησή τους από κάποιο προϊόν ή υπηρεσία (Wooddruff et al.1983, Gardial et al 1993, Γρηγορούδης 1999). Οι βασικές κατηγορίες για αυτά τα πρότυπα είναι οι εξής:

1. **Προσδοκίες:** Οι προσδοκίες αντιπροσωπεύουν την εκτίμηση των πελατών για την απόδοση που θα έχει ένα προϊόν.
2. **Ιδεώδης απόδοση:** Το συγκεκριμένο πρότυπο σύγκρισης αναφέρεται στις επιθυμίες του πελάτη για την απόδοση που πρέπει να έχει το προϊόν.
3. **Ανταγωνισμός:** Οι πελάτες ενδέχεται να υιοθετήσουν ως πρότυπο σύγκρισης την απόδοση ομοειδών ανταγωνιστικών προϊόντων.
4. **Παρόμοιες κατηγορίες προϊόντων:** Πρόκειται για την περίπτωση που οι πελάτες επιλέγουν ως πρότυπο σύγκρισης την απόδοση προϊόντων που ανήκουν σε τελείως διαφορετικές κατηγορίες.
5. **Υποσχέσεις εταιρείας :** Πρόκειται για τις υποσχέσεις που δίνει μια εταιρεία στους εν δυνάμει πελάτες της μέσω διαφήμισης, ενός πωλητή ή οποιουδήποτε άλλου τρόπου εξωτερικής επικοινωνίας.
6. **Νόρμες επιχειρήσεων:** Ορισμένες φορές οι νόρμες που καθορίζονται από τη συγκεκριμένη επιχείρηση ή αυτές που ισχύουν για τις επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, χρησιμοποιούνται από τους πελάτες ως πρότυπα σύγκρισης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πρώτες εφαρμογές συγκριτικών μοντέλων ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκαν για την ανίχνευση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

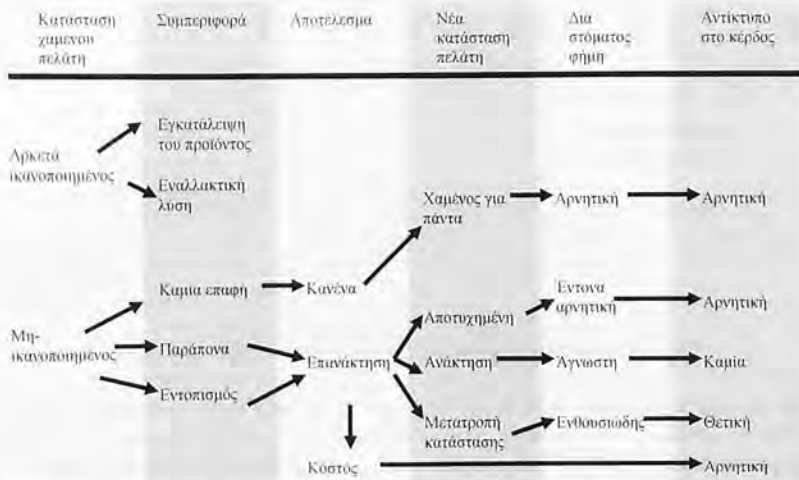
1.2 Η σχέση ικανοποίησης-κέρδους

Γιατί όμως αξίζει να δίνουμε τόση σημασία στην ικανοποίηση των πελατών ;Οι πελάτες αποτελούν το μοναδικό λόγο που δικαιολογεί την ύπαρξη, επιβίωση και ανάπτυξη μιας οικονομικής μονάδας. Έλλειψη ικανοποίησης σημαίνει δυσαρεστημένους πελάτες. Και δυσαρεστημένοι πελάτες σημαίνει άνθρωποι που αν έχουν άλλες επιλογές αργά ή γρήγορα θα αποχωρίσουν από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Το «κόστος των χαμένων πελατών» απασχολεί έντονα τις εταιρείες και ο λόγος ύπαρξής του είναι ακριβώς η αδυναμία ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη που οδηγεί στην χαμηλού επιπέδου ικανοποίηση. Όταν λέμε «κόστος των χαμένων πελατών» εννοούμε το χαμένο κέρδος για την επιχείρηση που θα είχε εισπραχθεί αν ο

πελάτης είχε αποφασίσει να μείνει τελικά. Στο *σχήμα 3* που ακολουθεί μπορούμε να δούμε την ακολουθία του «κόστους χαμένου πελάτη»:

Σχήμα 3

Η ακολουθία του «κόστους του χαμένου πελάτη»

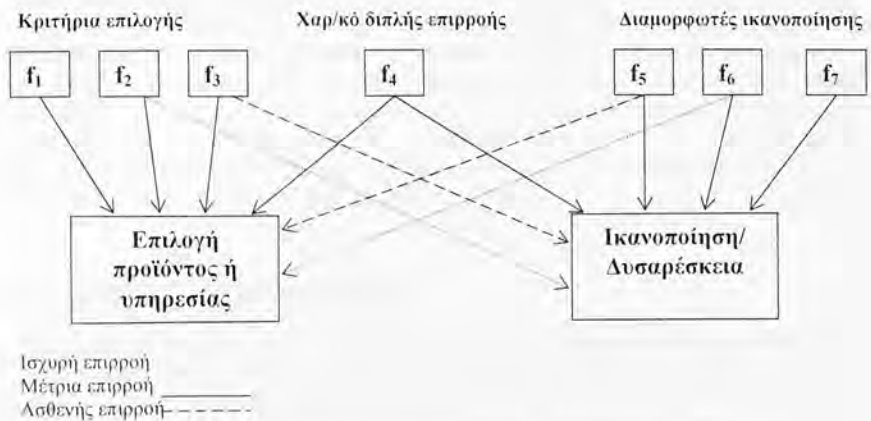


Πηγή: “Making service –quality improvement work”, Edosumwan, 1996

Το παράδειγμα της Toyota μας πείθει ότι με την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βελτιωθούν τα κέρδη μιας ήδη επιτυχημένης επιχείρησης. Και όπως πάντα, βελτίωση ικανοποίησης σημαίνει προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών. Ο McLayghlin, manager διοίκησης πελατών της Toyota στην Αμερική, λέει ότι μέχρι τη δεκαετία του '80 που η εταιρεία άρχισε να «ακούει» τον πελάτη συστηματικά, οι dealers δεν ήξεραν πραγματικά τα συναισθήματα των πελατών τους. Οι dealers έλεγαν ότι «στους πελάτες αρέσουμε» και το συμπεράναν αυτό από τα γράμματα που λάμβαναν και από τις απόψεις των φίλων τους πελατών, οι οποίοι είναι πιθανόν να τύχαιναν ειδικής μεταχείρισης ακριβώς επειδή ήταν φίλοι. «Το να μάθουμε πραγματικά τι ήθελαν οι πελάτες έφερε μεγάλη αλλαγή στην Toyota», λέει ο McLaughlin. Η βελτίωση της ικανοποίησης που ακολούθησε βοήθησε την εταιρεία να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της από 5,5 % το 1986 σε 8 % το 1996, και μάλιστα σε μια εποχή που η συνεχής αύξηση της τιμής του γιεν οδήγησε σε μεγάλες αυξήσεις ό,τι εισήγαγε η εταιρεία από την Ιαπωνία (Whiteley & Hessian, 1996).

1.3 Παράγοντες ικανοποίησης και κριτήρια επιλογής

Ένα συνηθισμένο λάθος που γίνεται είναι να θεωρείται ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να επιλέξουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μεταξύ πολλών εναλλακτικών λύσεων, και οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίησή τους συμπίπτουν. Αν και πολλά από τα κριτήρια επιλογής χρησιμοποιούνται και ως διαμορφωτές ικανοποίησης, ο ισχυρισμός ότι κριτήρια επιλογής και κριτήρια –διαμορφωτές ικανοποίησης συμπίπτουν ή είναι παρόμοια έχει πρόσφατα αποδειχθεί εσφαλμένος.



Σχήμα 4:Κριτήρια επιλογής και διαμορφωτές ικανοποίησης (Γρηγοροΐδης,1999)

Σε μελέτες που έκανε ο Gardial (Jacoby,1971) με τους συνεργάτες του, οι πελάτες «εξετάστηκαν»ως προς τις σκέψεις που έκαναν ανάλογα με τη φάση επιλογής ενός προϊόντος αξιολογώντας την απόδοσή του και συμπεραίνοντας την ικανοποίησή τους με αυτό. Τα συμπεράσματα των μελετητών δείχνουν «σημαντικές διαφορές» μεταξύ των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στις προ-καταναλωτικές και μετα-καταναλωτικές φάσεις. Συγκεκριμένα οι σκέψεις στις προ-καταναλωτικές φάσεις επικεντρώνονται σε ιδανικά χαρακτηριστικά μεταξύ των ποικίλων εταιρειών σχετικού είδους, ενώ οι μετα-καταναλωτικές σκέψεις είναι πιο αφηρημένες και εστιάζουν στο αποτέλεσμα από την κατανάλωση. Οι σκέψεις για την ικανοποίηση ήταν παρόμοιες με τις σκέψεις αξιολόγησης, όπως ήταν ίσως αναμενόμενο, αλλά είναι προσανατολισμένες στη σύγκριση μεταξύ προδιαγραφών (comparison against standards).

Στο σχήμα 4 φαίνεται με ποιο τρόπο τα χαρακτηριστικά του χρησιμοποιούνται σαν κριτήρια επιλογής και αυτά που χρησιμοποιούνται σαν διαμορφωτές ικανοποίησης μπορούν να αλληλεπιδρούν.

Όπως φαίνεται στο σχήμα, μερικά χαρακτηριστικά όπως το f_1 , χρησιμοποιούνται από τους πελάτες μόνο στη φάση επιλογής. Στην περίπτωση μιας ISP εταιρείας το κόστος της συνδρομής είναι τέτοιο χαρακτηριστικό απόφασης. Ο πελάτης ίσως γίνει συνδρομητής στη φθηνότερη εταιρεία. (Το να γίνει το κόστος παράγοντας ικανοποίησης για μια εταιρεία μπορεί να συμβεί μήνες αργότερα).

Το χαρακτηριστικό f_7 είναι παράδειγμα γνήσιου παράγοντα ικανοποίησης. Στην περίπτωση της ISP εταιρείας που εξετάζεται εδώ, η ευστάθεια της τηλεφωνικής γραμμής είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Η ευστάθεια δε θα μπορούσε να προβλεφθεί ωρίτερα, και μεταξύ διαφόρων ISP το θέμα αυτό θα ήταν τυχαία επιλογή.

Τα χαρακτηριστικά f_2 , f_6 είναι παραδείγματα μικτής επιρροής. Κάποια χαρακτηριστικά θα είναι σημαντικά για την επιλογή, αλλά θα έχουν μέτρια επίδραση

στην ικανοποίηση, ενώ για άλλα θα ισχύει το αντίστροφο. Σε μια ISP η ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων και η ευγένεια /προθυμία του προσωπικού είναι τέτοια χαρακτηριστικά. Η ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων θα επηρεάσει ισχυρά την επιλογή αλλά την ικανοποίηση θα την επηρεάσει μόνο στο βαθμό που ο πελάτης θα τη θεωρεί επαρκή κατά τη διάρκεια της συνδρομής του. Αντίθετα η ευγένεια και η προθυμία του προσωπικού, θα επηρεάσουν την επιλογή μόνο από μια γενική εντύπωση που θα έχει ένας πελάτης (δια στόματος διαφήμιση, έντυπη διαφήμιση κλπ.), αλλά σίγουρα θα επηρεάσει ισχυρά την ικανοποίηση. Άλλωστε ο μόνος τρόπος για να συμπεράνει κάποιος την προθυμία και την ευγένεια των υπαλλήλων μιας εταιρείας είναι να γίνει πρώτα πελάτης της.

1.4 Παράγοντες Ικανοποίησης

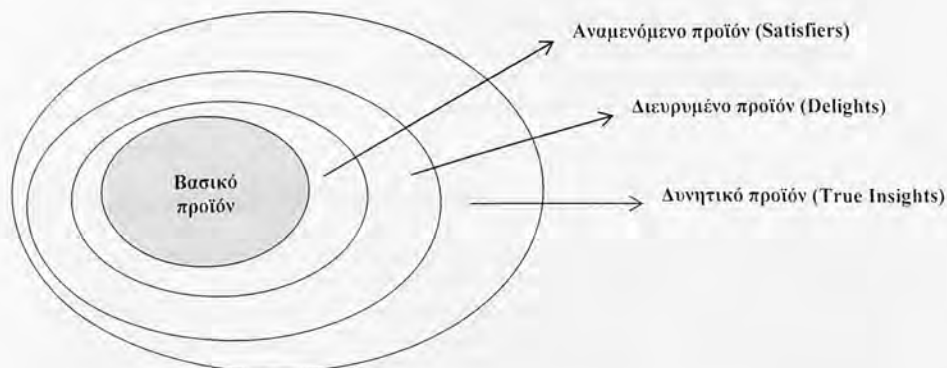
Προκειμένου να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ικανοποίηση των πελατών υπάρχουν ανά τον κόσμο διάφορες προσεγγίσεις. Αυτές εντάσσονται σε τρεις σημαντικές κατηγορίες (Oliver, 1996):

1. Κατηγορίες χαρακτηριστικών που βασίζονται σε Γενικές Αρχές
2. Συγκεκριμένες κατηγορίες και λίστες
3. Λίστες χαρακτηριστικών, διαμορφωμένες από τους πελάτες

Αναλυτικά μπορούμε να πούμε τα εξής:

1.4.1 Κατηγορίες χαρακτηριστικών που βασίζονται σε Γενικές Αρχές

Εδώ εισάγεται η έννοια του «συνολικού προϊόντος», όπως αυτή περιγράφεται από τον Levitt, καθηγητή στο Harvard. Κατ' αυτόν λοιπόν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος μπορούν να απεικονιστούν με διαδοχικούς ομόκεντρους κύκλους, ανάλογα με τη σημασία που έχουν στον τρόπο κάλυψης των αναγκών των πελατών. Ο Levitt λοιπόν προτείνει ένα μοντέλο τεσσάρων δακτυλίων ("Rings" Model) που εικονίζεται στο σχήμα 4



Σχήμα 4: "Rings model"-Διαφορετικές αντιλήψεις για την έννοια του προϊόντος

Βασικό προϊόν: Το βασικό προϊόν (Generic ή Core product) ορίζεται από τα απολύτως απαραίτητα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή. Χωρίς την ύπαρξη κάποιων στοιχειωδών χαρακτηριστικών δεν μπορούμε να θεωρήσουμε το είδος ως εμπορεύσιμο, διότι δεν μπορεί να καλύψει τις πιο βασικές ανάγκες των πελατών.

Αναμενόμενο προϊόν: Το αναμενόμενο προϊόν (Expected product) ορίζεται με τα επιπλέον χαρακτηριστικά, σε σύγκριση με το στοιχειώδες προϊόν, που καλύπτουν τις φυσικές προσδοκίες του πελάτη. Συχνά βέβαια ο εθισμός του πελάτη στα συμπληρωματικά αυτά χαρακτηριστικά τα μετακινεί στην κατηγορία του βασικού προϊόντος.

Διευρυμένο προϊόν: Το διευρυμένο προϊόν (Augmented/Enhanced product) προσφέρει στον αγοραστή κάτι περισσότερο από αυτό που έχει συνηθίσει να περιμένει. Με αυτά τα έξτρα χαρακτηριστικά η επιχείρηση στοχεύει στο να κάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της πιο ελκυστικά. Και εδώ υπάρχει ο κίνδυνος οι πελάτες να θεωρήσουν τα έξτρα ως δεδομένα και να τα αντιμετωπίσουν ως ανήκοντα στην κατηγορία του αναμενόμενων.

Δυνητικό προϊόν: Το δυνητικό προϊόν (Potential product) περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα μπορούσε να έχει το προϊόν για τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, αλλά δεν προσφέρονται ακόμα. Ορισμένες φορές τα χαρακτηριστικά του διαθέσιμου προϊόντος που θα το μετατρέψουν στο δυνητικό προϊόν μπορεί να στοχεύουν στην ικανοποίηση αναγκών που δεν έχει ακόμη συνειδητοποιήσει ο ίδιος ο πελάτης.

Άλλες γενικές αρχές για την ικανοποίηση μας δίνουν μοντέλα όπως του Maslow ο οποίος προτείνει πέντε στάδια για την ανθρώπινη ανάπτυξη τα οποία διατάσσονται ιεραρχικά με τέτοιο τρόπο ώστε το επόμενο να μην επιτυγχάνεται αν το προηγούμενο δεν έχει επιτευχθεί. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο διαδεδομένη για την ανίχνευση της ικανοποίησης από τη εργασία (job satisfaction) και δεν χρησιμοποιείται ευρέως για την ερμηνεία της συμπεριφοράς των πελατών.

Και βέβαια υπάρχουν πολλοί ακόμα τρόποι δημιουργίας «καταλόγων» χαρακτηριστικών. Ένα κοινό πρόβλημα όλων των μεθόδων αυτού του είδους είναι ότι δεν καθορίζουν από την αρχή το ακριβές περιεχόμενο των γενικών και αφηρημένων κατηγοριών. Έτσι οι ερευνητές είναι αυτοί που θα καθορίσουν κάθε φορά τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα συμπεριληφθούν μέσα στις γενικές αρχές.

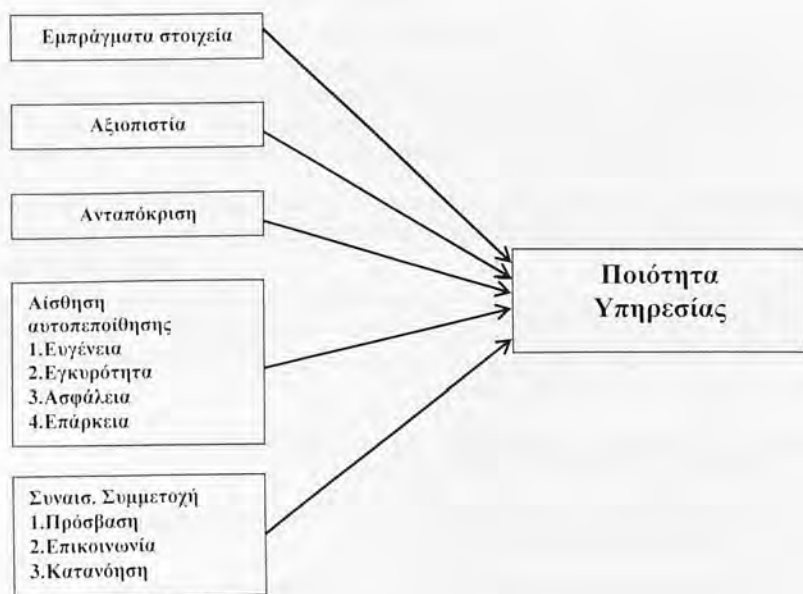
1.4.2 Συγκεκριμένες κατηγορίες και λίστες

Ένας δημοφιλής τρόπος για την έβρεση και αξιολόγηση χαρακτηριστικών είναι η δημιουργία συγκεκριμένων καταλόγων (λίστες) διαστάσεων στις οποίες θα μπορούσαν να ενταχθούν όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Το πρόβλημα με αυτή τη μέθοδο είναι η γενικότητα και το εύρος κάθε κατηγορίας η οποία δε βοηθάει στον εντοπισμό των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που ενδεχομένως έχουν πρόβλημα. Επιπλέον η σχέση κάθε κατηγορίας με την ικανοποίηση ή την έλλειψή της δεν είναι καλά ορισμένη.

Το πιο γνωστό παράδειγμα τέτοιας προσέγγισης είναι η μέθοδος SERVQUAL. Η μέθοδος αυτή περιέχει ένα κατάλογο 10 γενικών χαρακτηριστικών τα οποία με τη σειρά τους κατηγοριοποιούνται σε 5 ακόμα πιο γενικές διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι: (Δερβιτσιώτης 1993, Parasuraman 1985, Zeithalm et al., 1992)

1. Αξιοπιστία (Reliability)

Η αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης με τρόπο ακριβή και αξιόπιστο. Η διάσταση αυτή περιγράφει το κατά πόσο μια εταιρεία μπορεί να ικανοποιήσει τους λόγους για τους οποίους ήρθε στο σύστημα ο πελάτης.



Σχήμα 5: Οι διαστάσεις της μεθόδου SERVQUAL

2. Υλικά ή εμπράγματα στοιχεία (Tangibles)

Τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία αναφέρονται στο προσωπικό που παρέχει την εξυπηρέτηση, στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της επιχείρησης και στα διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με τον πελάτη. Τα παραπάνω μέσα περιγράφονται με βάση την εμφάνιση και απόδοση τους στην υποστήριξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

3.Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness)

Ο βαθμός ανταπόκρισης ως διαμορφωτής της ίδιας αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης αναφέρεται κυρίως στην προθυμία του προσωπικού να προσφέρει με ευγένεια και ταχύτητα την αναμενόμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.

4.Αίσθηση αυτοπεποίθησης (Assurance)

Η αυτοπεποίθηση ή διαβεβαίωση αναφέρεται στις γνώσεις στην αυτοπεποίθηση και στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες.

5. Συναισθηματική συμμετοχή (Empathy)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην ικανότητα που έχει το προσωπικό να ασχολείται με τα εξειδικευμένα προβλήματα κάθε πελάτη. Να ευαισθητοποιείται στα προβλήματά του και να του συμπαρίσταται. Γενικά εκφράζει την επιθυμία που έχει το προσωπικό για παροχή γρήγορου και σωστού service. Στο σχήμα 5 φαίνεται ο κατάλογος των διαστάσεων που περιλαμβάνει η μέθοδος SERVQUAL.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται κάποια παραδείγματα για τις προσδοκίες που μπορούμε να αντιστοιχίσουμε σε καθεμία διάσταση της παροχής υπηρεσιών (Fonvielle, 1998)

Διάσταση	Παράδειγματα προσδοκιών
Αξιοπιστία	Κάνε αυτό που έχεις υποσχεθεί να κάνεις Κάνε το σωστά την πρώτη φορά Τίμησε τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις σου
Αίσθηση αυτοπεποίθησης	Εξυπηρέτησέ με, με υπαλλήλους καταρτισμένους Να είσαι ο market leader στο χώρο σου
Εμπράγματα στοιχεία	Χρησιμοποίησε σύγχρονο εξοπλισμό Έχε υπαλλήλους ωραία ντυμένους
Συναισθηματική συμμετοχή	Να με αποκαλείς με το μικρό μου όνομα Κατανόησε τις ανάγκες μου Έχε ωράριο που να με εξυπηρετεί
Ανταπόκριση	Απάντησε στα τηλεφωνήματά μου σύντομα Να είσαι διαθέσιμος όταν σε χρειάζομαι Να με ενημερώνεις εγκαίρως για τυχόν προβλήματα

Πηγή: Fonvielle, 1998

Το μοντέλο αυτό εστιάζεται στη συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών των πελατών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων χρησιμοποιείται ένα προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής μέρη :

- Μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη με βάση το εξαιρετικό επίπεδο μιας διάστασης ικανοποίησης

- Μέτρηση της σημαντικότητας των διαστάσεων ικανοποίησης
- Εκτίμηση της αντίληψης του πελάτη για την προσφερόμενη υπηρεσία για κάθε διάσταση εξυπηρέτησης

Εδώ να σημειώσουμε ότι η μέθοδος αυτή είναι για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσίας και όχι για την ικανοποίηση καθεαυτή. Οι κριτικές για το μοντέλο αυτό ποικίλουν και αφορούν είτε την αδυναμία εφαρμογής του σε τομείς άλλους εκτός από τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Hill, 1996)είτε στο σαφή προσδιορισμό του ιδανικού σημείου,είτε ακόμα για την ταύτιση της ικανοποίησης με την ποιότητα υπηρεσιών.

1.4.3 Λίστες χαρακτηριστικών, διαμορφωμένες από τους πελάτες

Η τεχνική αυτή είναι η πιο συνηθισμένη για τον καθορισμό των κύριων διαστάσεων /χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν την ικανοποίηση των πελατών. Συνήθως χρησιμοποιούνται focus groups,τα οποία συζητούν ένα θέμα με την παρουσία ενός συντονιστή αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο να συμβαίνει πάντα. Κι εδώ διακρίνουμε δύο βασικές τεχνικές.

(i)Στην πρώτη τεχνική (Laddering),που είναι γνωστή ως means-and chain analysis (Oliver,1980) επιχειρείται η δημιουργία μιας ιεραρχίας πλεονεκτημάτων (και κάποιων μειονεκτημάτων)που οι πελάτες βλέπουν στο προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ επίσης διευκρινίζεται το επίπεδο της τυχαιότητας που χρησιμοποιούν οι πελάτες σ'αυτή τη διαδικασία. Τα πλεονεκτήματα αυτά κλιμακώνονται από διακριτά «χειροπιαστά» χαρακτηριστικά μέχρι αξίες υποκειμενικές για κάθε μεμονωμένο πελάτη(π.χ. αίσθηση επίτευξης).

Ο τρόπος με τον οποίο καλούνται οι πελάτες να κάνουν συνδέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών και λόγων που οδήγησαν στην αγορά, συμπεριλαμβανομένων και αξιών, ανιχνεύεται με άμεσες ερωτήσεις όπως «Τι είναι αυτό;», «Γιατί είναι σημαντικό για σας;»Οι πελάτες ρωτούνται για το τι βλέπουν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και μετά τους ζητείται να εξηγήσουν τη σημασία που έχει γι'αυτούς το πλεονέκτημα ή το ελάττωμα που μόλις ονόμασαν.

Αν και η τεχνική αυτή σχεδιάστηκε αρχικά για να κατανοηθούν τα κίνητρα αγοράς, εύκολα υιοθετείται για την εύρεση των παραγόντων που διαμορφώνουν ικανοποίηση. Στην περίπτωση αυτή βέβαια αντί οι πελάτες να ρωτούνται για τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος (στις οποίες ερωτήσεις θα μπορούσαν να απαντούν υπό υπαγόρευση λόγω έλλειψης εμπειρίας)θα μπορούσαν να ερωτούνται για την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, που πηγάζει από τη χρήση τους. Επίσης, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση δε συμπίπτουν γενικά με αυτούς που αποτελούν κριτήρια αγοράς (Oliver, 1996).

(ii) Η δεύτερη τεχνική είναι μια πιο άμεση παραλλαγή της προηγούμενης. Σε αυτήν ζητείται από τους πελάτες που έχουν δοκιμάσει το προϊόν ή την υπηρεσία να περιγράψουν ένα παράγοντα ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας και να περιγράψουν γιατί αισθάνονται με τον τρόπο που αισθάνονται από τη χρήση του προϊόντος/ υπηρεσίας.

Σύμφωνα με αυτήν την απλή τεχνική, οι απαντήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε: χαρακτηριστικά του προϊόντος, την παράδοσή του, το προσωπικό εξυπηρέτησης ή

ακόμα και εξωτερικούς παράγοντες όπως ο τρόπος διαφήμισης και οι απόψεις άλλων πελατών της εταιρείας. Παρουσιάζει ενδιαφέρον το ότι ο ερευνητής μπορεί να είναι σίγουρος ότι τελικά θα μπορέσει να εντοπίσει τόσο τα ικανοποιητικά όσο και τα μη ικανοποιητικά χαρακτηριστικά. Οι τεχνικές αυτές ωστόσο δεν στοχεύουν ακριβώς στην ανίχνευση της ικανοποίησης και η δυνατότητά τους να το κάνουν παραμένει άγνωστη (Oliver,1996).

1.5 Ποιότητα και Ικανοποίηση

Στην προσπάθεια διαχωρισμού της ικανοποίησης από την ποιότητα εντοπίστηκαν οι διαφορές που φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί (ΠΙΝΑΚΑΣ 1) (Oliver,1996)

Διαστάσεις σύγκρισης	Ποιότητα	Ικανοποίηση
Εξάρτηση από εμπειρία	Δεν είναι απαραίτητη	Απαραίτητη
Διαστάσεις/ Κριτήρια	Συγκεκριμένα –σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που ορίζουν την ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία	Εν δυνάμει όλα τα χαρακτηριστικά και οι διαστάσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας
Προσδοκίες/ στάνταρς	Ιδανικά χαρακτηριστικά, τελειότητα	Προβλέψεις,νόρμες, ανάγκες
Λογική/ συναισθηματισμός	Πρωτίστως λογική	Λογική και συναίσθημα
Νοητικοί πρόγονοι	Εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. τιμή, φήμη, πηγές επικοινωνίας)	Διαμορφωτές αξιών (π.χ. μετάνοια,αμεροληψία, στοργή, δυσαρέσκεια)
Χρονική εστίαση (βραχυπρόθεσμη / μακροπρόθεσμη)	Πρωτίστως μακροπρόθεσμη	Πρωτίστως βραχυπρόθεσμη

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ ποιότητας και ικανοποίησης (Πηγή: “Measuring Customer Satisfaction”,Gerson,1993

Όπως φαίνεται εδώ παρότι συχνά η έννοια της ικανοποίησης και της ποιότητας συγγέεται εντούτοις υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ των δύο. Η βασική διαφορά θα μπορούσε να εντοπιστεί στο ότι οι κρίσεις για την ποιότητα βασίζονται στη

σύγκριση του πραγματικού προϊόντος ή της υπηρεσίας με κάποιο ιδανικό πρότυπο που ο πελάτης έχει κατά νου. Αντίθετα οι κρίσεις για την ικανοποίηση βασίζονται συνήθως στις αστοχίες της ποιότητας (Oliver, 1996). Πάντως τόσο οι όροι ικανοποίησης, όσο και ποιότητας δεν προσδιορίζονται με βάση εσωτερικούς κανονισμούς και προδιαγραφές της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά καθορίζονται από τους ίδιους τους πελάτες, μέσα από μια διαδικασία σύγκρισης εναλλακτικών προϊόντων και ανταγωνιστικών εταιρειών (Γρηγορούδης, 1999).

Για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η ικανοποίηση των πελατών που εντάσσεται βέβαια στην εστίαση στον πελάτη είναι από τους βασικούς πυλώνες. (Η ΔΟΠ όταν μιλάει για πελάτες επεκτείνει τον ορισμό και συμπεριλαμβάνει και τους εσωτερικούς πελάτες μιας εταιρείας.) Η ολική εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενός προγράμματος ολικής ποιότητας. Με την ανίχνευση της ικανοποίησης πελατών η ΔΟΠ δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και η στήριξη της (Δερβιτσιώτης, 1993)

Για πολλές επιχειρήσεις η ένδειξη για το επίπεδο της ποιότητάς τους είναι ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών. Αυτό που πρέπει να έχει υπόψη της όμως η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι ότι η ικανοποίηση των πελατών μετράει τι γίνεται στον οργανισμό μια δεδομένη στιγμή. Οφείλει να παρακολουθεί την ικανοποίηση με τρόπο συστηματικό διότι ξαφνικά κάτι μπορεί να αλλάξει. Κι έτσι ενώ η διοίκηση περιμένει το επόμενο σετ δεικτών ικανοποίησης, οι παραγγελίες πάνε κάπου αλλού. Η IBM είναι ένα γνωστό παράδειγμα αυτού του συνδρόμου (Macdonald, 1996).

Τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρείες έχουν επενδύσει στη ΔΟΠ. Σαν μέρος αυτής της στρατηγικής κίνησης έχουν κάνει σημαντικές επενδύσεις στο να παρακολουθούν και να προσπαθούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών (Richards, 1996). Σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας των πελατών, ο οργανισμός:

- Παρακολουθεί συστηματικά την απόδοση και αξιοπιστία των υπηρεσιών του
- Συγκρίνει τις επιδόσεις του με τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού και αν χρειάζεται προχωρεί στις απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις των διαδικασιών με τις οποίες λειτουργεί

1.5.1 Πρότυπα ποιότητας και ικανοποίηση των πελατών

Τα μοντέλα Ολικής Ποιότητας στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του οργανισμού, με στόχο την παγκόσμια κλάση απόδοσης, και την εξέλιξη του οργανισμού σε τοπικό, εθνικό και τελικά σε παγκόσμιο πρότυπο. Μέτρο σύγκρισης επιδόσεων για τον οργανισμό αυτό είναι οι επιδόσεις του καλύτερου αντίστοιχα σε κάθε κατηγορία ανταγωνιστή.

Ο υπό βελτίωση οργανισμός, πρέπει να ακολουθεί την πρακτική της συνεχούς σύγκρισης με έναν ανταγωνιστή –πρότυπο, την αξιοποίηση της εμπειρίας και ικανοτήτων του προσωπικού, την ενθάρρυνση συνεχούς καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών και τη συνεχή επικοινωνία/συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές του. Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι τα:

1. Ιαπωνικό μοντέλο Deming

2. Αμερικάνικο μοντέλο Malcolm Baldrige(MBNQA)
3. Ευρωπαϊκό μοντέλο, EQA(European Quality Award)

Τα μοντέλα EQA και Baldrige έχουν στενή συνάφεια (το EQA θεωρείται νεότερη εξέλιξη του μοντέλου Baldrige).(Σπανός, 1997)

1.5.1.1 Ικανοποίηση πελατών και ISO 9000

Σήμερα υπάρχουν πάρα πολλοί οργανισμοί που στρατηγική επιλογή τους είναι η διασφάλιση σταθερής, χωρίς λάθη ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων (αξιοπιστίας), και η πιστοποίηση της ικανότητας αυτής με ένα διεθνώς αποδεκτό πιστοποιητικό. Αυτών των οργανισμών επιλογή είναι η εγκατάσταση Προτύπου Διασφάλισης Ποιότητας, όπως τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000.

Κατά τον Δερβιτσιώτη: «Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της»(Δερβιτσιώτης, 1993)

Κατά τον Σπανό: «Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη»(Σπανός, 1993)

Το πρότυπο ISO 9000 περιλαμβάνει συγκεκριμένες απαιτήσεις, που πρέπει να ικανοποιηθούν αν η εταιρεία στοχεύει σε πιστοποίηση. Οι απαιτήσεις αυτές αναλύονται και ερμηνεύονται ανάλογα με το είδος της υπό πιστοποίηση εταιρείας.

Το ISO 9000 έχει στόχο να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για: (Σπανός, 1997)

- Ικανοποιημένους πελάτες
- Υψηλή παραγωγικότητα της επιχείρησης
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών είναι από τους πρωταρχικούς στόχους των ISO 9000.

Παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών είναι θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν καθορίζουν με σαφήνεια τις διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσης της. Η παραδοσιακή μέθοδος της ικανοποίησης πελατών βασίζεται σε αναφορές πωλητών, αριθμό τηλεφωνημάτων ή παραπόνων που αφορούν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, ενώ ένας άλλος δείκτης είναι το κόστος αποζημιώσεων ή εγγυήσεων καλής λειτουργίας. Το μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι αναφέρονται σε προβλήματα που έχουν ήδη συμβεί. Η σύγχρονη προσέγγιση, στα πλαίσια των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, εστιάζεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών και τη μέτρηση της ικανοποίησης χρησιμοποιώντας συγκεκριμένου τύπου έρευνες πελατών (Γρηγορούδης, 1999).

Θα είχε ενδιαφέρον να δούμε πως μια γαλλική φαρμακευτική εταιρεία η Sanofi Winthrop Ltd, χρησιμοποίησε το ISO 9000 για να βελτιώσει την ικανοποίηση των

πελατών της. Ο διευθυντής της εταιρείας Ian Hall λέει: «Αποφασίσαμε να δημιουργήσουμε συμφωνίες για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών (service-level agreements) μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, προκειμένου να δούμε τι service απαιτούν οι πελάτες μας και να τους επιτρέψουμε να κρίνουν το πόσο καλά τους το παρέχουμε. Οι συμφωνίες αυτές για το επίπεδο των υπηρεσιών περιγράφουν τις υπηρεσίες που παρέχουμε, δείχνουν πως οι πελάτες λαμβάνουν αυτές τις υπηρεσίες και επίσης περιέχουν μετρήσεις για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά αυτών των υπηρεσιών. Προκειμένου να υποστηρίξουμε αυτές τις συμφωνίες δημιουργήσαμε μια σειρά από «σχεδιαγράμματα» τα οποία περιγράφουν με μεγάλο βαθμό λεπτομέρειας κάποιες από τις υπηρεσίες που παρέχουμε. Στο “Quality Manual” που είναι μια περιγραφή του μοντέλου του ISO 9000 περιγράφουμε βήμα –βήμα πως θα πετύχουμε τους στόχους αυτούς ...»(Hall, 1997)

1.5.1.2 Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige και ικανοποίηση πελατών

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επιχειρήσεων με το μοντέλο του Malcolm Baldrige η επιχείρηση «βαθμολογείται» σε ένα καθορισμένο σύνολο κριτηρίων με στόχο:

- Την υλοποίηση στρατηγικών και προγραμμάτων δράσης που είναι προσανατολισμένα στον πελάτη και την αγορά
- Την ενίσχυση της δέσμευσης του οργανισμού στην ποιότητα
- Την συνεχή βελτίωση του επιπέδου του οργανισμού

Πριν από το 1995 τόσο μεγάλη ήταν η σημασία που έδινε το βραβείο στην ικανοποίηση των πελατών που έδινε στο κριτήριο αυτό το μεγαλύτερο βάρος 30%. Την ίδια χρονιά αναθεωρήθηκε το μοντέλο, με αποτέλεσμα τα επιχειρηματικά αποτελέσματα να θεωρούνται τόσο εξίσου σημαντικό κριτήριο με την ικανοποίηση των πελατών(βάρος 25%).Αναλυτικά το Malcolm Baldrige περιλαμβάνει στο κριτήριο της ικανοποίησης πελατών τα εξής υποκριτήρια (Σπανός, 1997)

1. Προσδιορισμός απαιτήσεων του πελάτη
2. Διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες
3. Πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών
4. Δέσμευση προς τους πελάτες
5. Αντιμετώπιση παραπόνων για βελτίωση της ποιότητας
6. Προσδιορισμός της ικανοποίησης των πελατών
7. Αποτέλεσμα ικανοποίησης πελατών
8. Σύγκριση ικανοποίησης πελατών

Το εν λόγω βραβείο δεν προτείνει κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές για βελτίωση του επιπέδου ποιότητας της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει η ίδια η επιχείρηση να επιλέξει τα κατάλληλα για τα κατάλληλα για αυτήν εργαλεία και να δικαιολογήσει ταυτόχρονα την επιλογή αυτή. Έτσι για παράδειγμα, η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών μπορεί να υλοποιηθεί με οποιαδήποτε ποσοτική μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας ικανοποίησης (Γρηγορούδης, 1997).

1.5.1.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM) και η ικανοποίηση των πελατών

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM) ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Το μοντέλο βασίζεται σε 9 κύρια κριτήρια τα οποία καλύπτουν όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών.

Και το μοντέλο αυτό δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ικανοποίηση πελατών και αυτό φαίνεται επίσης από τον υψηλότερο βαθμό σημαντικότητας (25%) που έχει το συγκεκριμένο κριτήριο. Η επίδοση του οργανισμού για κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια και υποκριτήρια του μοντέλου βαθμολογείται και η αθροιστική βαθμολογία αποτελεί μια ένδειξη ακρίβειας για το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού.

Περαισσότερη βαρύτητα αποδίδει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας στον εντοπισμό και τη σταθερή μέτρηση για μια τριετία (έως πενταετία) των παραγόντων ικανοποίησης των πελατών και την αποδεδειγμένη συνεχή βελτίωση των δεικτών ελέγχου ποιότητας που θα επιλεγούν. Έτσι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών παρουσιάζει τρεις μετρήσεις του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών της, ως προς το δείκτη ταχύτητας ανταπόκρισης του προσωπικού σε αιτήματα ή παράπονα των πελατών. Επίσης σημαντικό είναι να τεκμηριώνει το σκεπτικό επιλογής και τη μεθοδολογία μέτρησης του δείκτη, όπως και τις προκύπτουσες ενέργειες βελτίωσης μετά από κάθε μέτρηση (Σπανός, 1997)

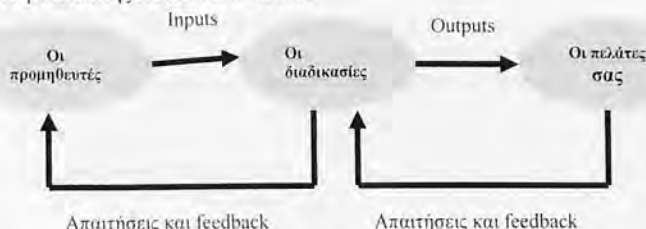
1.6 Ορισμός του πελάτη

Για να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη μια επιχείρηση πρέπει να ξέρει καταρχάς ποιοι είναι οι πελάτες της. Συνήθως οι περισσότεροι managers θεωρούν ως πελάτες μόνο τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν τελικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι πελάτες αυτοί, ή καταναλωτές, είναι βέβαιο ένα σημαντικό group αλλά όχι το μοναδικό που θα έπρεπε να απασχολεί μια επιχείρηση. Ο Edosomwan (1993), προτείνει τον ακόλουθο ορισμό για τους πελάτες:

«Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα (output) μιας εργασίας (work)...»

Η AT&T σ' αυτό το πλαίσιο χρησιμοποιεί το μοντέλο πελάτη -προμηθευτή που φαίνεται στο *σχήμα 5*. Κάθε διαδικασία έχει προμηθευτές και πελάτες που παραλαμβάνουν τα αποτελέσματά της. Όπως δείχνει το σχήμα ακόμα και οι προμηθευτές θα πρέπει να θεωρούνται πελάτες.

Σχήμα 5 : Το μοντέλο της AT&T (Evans,1996)



Οι σύγχρονες προσεγγίσεις ορίζουν τους πελάτες ως τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης (Czarniecki, 1993). Συγκεκριμένα οι κατηγορίες των πελατών είναι οι εξής : (Δερβιτσιώτης, 1993)

- Τελικοί πελάτες /Χρήστες
- Εσωτερικοί πελάτες
- Ενδιάμεσοι

Τελικοί πελάτες

Οι τελικοί πελάτες είναι τα μεμονωμένα άτομα ή άλλες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτοί αποτελούν και τον τελικό στόχο που ενδιαφέρει την επιχείρηση να τους παράσχει τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησής τους.

Ενδιάμεσοι πελάτες

Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται αυτοί που έχουν την ευθύνη για τη διάθεση και τη διανομή του προϊόντος ή τη μεταπώληση της υπηρεσίας, δηλ. γενικοί αντιπρόσωποι, μεταπωλητές κλπ.

Εσωτερικοί πελάτες

Ως εσωτερικούς πελάτες θεωρούμε όλους μέσα στην επιχείρηση που άμεσα στην παραγωγική διαδικασία, ή έμμεσα στις δραστηριότητες υποστήριξης επηρεάζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησής του πελάτη.

Η διεύρυνση της έννοιας του πελάτη, ώστε να καλύψει όχι μόνο τους τελικούς καταναλωτές /χρήστες, αλλά και αυτούς που έχουν την ευθύνη να παράγουν και να διαθέτουν το προϊόν, συμβάλλει στη συνολική αντιμετώπιση του προβλήματος που είναι όχι μόνο η ποιότητα των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και η ποιότητα εξυπηρέτησης των ενδιάμεσων και τελικών πελατών.

Στην παρούσα εργασία στόχο έχουμε να μετρήσουμε την ικανοποίηση των τελικών πελατών, γι' αυτό και στο εξής αυτούς θα εννοούμε όταν λέμε «πελάτες».

1.6.1 Εστίαση στον πελάτη

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Ως τέτοια αρχή ορίζεται από τους θεμελιωτές της ΔΟΠ η **εστίαση στον πελάτη** (η έννοια του πελάτη έχει κι εδώ τη διευρυμένη έννοια της). Η σπουδαιότητα που έχει η εστίαση στον πελάτη για τη ΔΟΠ φαίνεται και από τη βαρύτητα που δίνεται σε αυτόν τον παράγοντα από τα βραβεία ποιότητας και από τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας.

Ο κυρίαρχος ορισμός της ποιότητας σήμερα είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Είναι ευνόητο ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει: (Δερβιτσιώτης, 1993)

- Ποιοι είναι οι πελάτες της

- Ποιες είναι οι ανάγκες τους
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους

Η εστίαση στον πελάτη δεν είναι μόνο ένας στόχος της ΔΟΠ είναι μια επιτυχημένη επιχειρηματική πρακτική. Η βιβλιογραφία του management ορίζει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να κερδίζει υπεροχή στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως κάτι που υπογορεύεται από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει 4 βασικούς στόχους: (Evans, 1996)

- Να ικανοποιεί τους πελάτες της
- Να τους ικανοποιεί περισσότερο από τους ανταγωνιστές της
- Να τους διατηρήσει κατά το δυνατόν περισσότερο
- Να κερδίσει μερίδιο αγοράς

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, μια επιχείρηση πρέπει να μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της **αξία** δηλ. ποιότητα σε σχέση με την τιμή (Evans, 1996). Το μόνο πράγμα που πρέπει να ενδιαφέρει μια επιχείρηση σήμερα είναι να προσφέρει αξία στους πελάτες της. Ο οργανισμός που παρέχει εξαιρετικό service είναι αυτός που οι εργαζόμενοι ξέρουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, ξέρουν τι συνιστά αξία γι' αυτούς και κάνουν τα πάντα να την προσφέρουν (Mouawad και Kleiner, 1996). Οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον με μοναδικό κριτήριο την τιμή. Συγκρίνουν το συνολικό πακέτο υπηρεσίας και προϊόντος που μια επιχείρηση προσφέρει με την τιμή αλλά και με ανταγωνιστικές προσφορές. Η παραδοσιακή πώληση δεν είναι πλέον αρκετή. Χρειάζεται ανάπτυξη βαθύτερης σχέσης με τον πελάτη, με ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην προσπάθεια παροχής περισσότερο πολύπλοκων και εξειδικευμένων υπηρεσιών που δεν ικανοποιούν μόνο τις σε στενά πλαίσια προσδοκίες των πελατών, αλλά συνδυάζουν και άλλες υπηρεσίες που τις χαρακτηρίζει ευρηματικότητα, επινοητικότητα και καινοτομία (Σπανός, 1997).

Με άλλα λόγια μια εταιρεία πρέπει να φροντίζει να ευθυγραμμίζει τις απαιτήσεις των πελατών τις με τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της. Μια εταιρεία κοντά στους πελάτες της ξέρει τι θέλει ο πελάτης, πως χρησιμοποιεί τα προϊόντα της, και μάλιστα είναι σε θέση να μαντέψει τις ανάγκες του ακόμα και πριν τις εκφράσει. (Evans, 1996).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνηθίσουν να βλέπουν τον πελάτη όχι σαν «παρείσακτο» ή σαν «μπελά» όπως ίσως επικρατούσε να γίνεται παλιότερα. Αντιθέτως, πρέπει να τον βλέπουν σαν μονάδα κι ως άτομο και να κάνουν τα πάντα για να μουν στο μυαλό του. Σε επιτυχημένες εταιρείες όπως η Manco, η Wal-Mart, η PC Connection κ.ά έχουν αναπτυχθεί πολύ στενοί και διαρκείς δεσμοί μεταξύ των πελατών και του οργανισμού. Αυτές οι εταιρείες βλέπουν τον πελάτη σαν «οικογένεια». Η δημιουργία φήμης για άψογο service απαιτεί δέσμευση εκ μέρους του οργανισμού σε υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση η οποία επιπλέον πρέπει να παραμένει σταθερή μέσα στο χρόνο. (Gerson, 1992).

Η ικανοποίηση σε πραγματικό χρόνο

Ο καλύτερος τρόπος για να μείνει σε επαφή μια εταιρεία με τους πελάτες της είναι να υπάρχει ένα δυναμικό σύστημα που θα μπορεί σε πραγματικό χρόνο να μετρήσει τις ανάγκες των πελατών καθώς και την ικανοποίησή τους. Το μοντέλο αυτό ενθαρρύνει

το προσωπικό στο να παρατηρεί συνεχώς τις ανάγκες των πελατών και να ξέρει πώς θα διαμορφώσει την υπηρεσία ή το προϊόν ανάλογα με αυτές .

Ένα τέτοιο μοντέλο ικανοποίησης πάει πολύ πιο πέρα από μια απλή γραπτή έρευνα που γίνεται μια φορά το χρόνο. Ο Koichi Nishimura, CEO της Selectron, θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχει ευελιξία στην κατασκευή διαφόρων αγαθών. Αυτή η ευελιξία, που θα δίνει την δυνατότητα στον πελάτη να λαμβάνει προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες του, είναι το κλειδί για σταθερά κέρδη σε έναν κόσμο με απρόβλεπτες οικονομικές εξελίξεις (Kessler, 1996).

1.6.2 Η εστίαση στον πελάτη και η στρατηγική εξυπηρέτησης

Στο πλαίσιο της εστίασης στον πελάτη οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν στρατηγική και πολιτική εξυπηρέτησης, η οποία μάλιστα είναι και κριτήριο ποιότητας για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Ο τελικός στόχος μιας ορθής στρατηγικής εξυπηρέτησης των πελατών πρέπει να είναι η μείωση των επιπτώσεων και του κόστους κατοχής και χρήσης του προϊόντος και της υπηρεσίας από τους πελάτες.

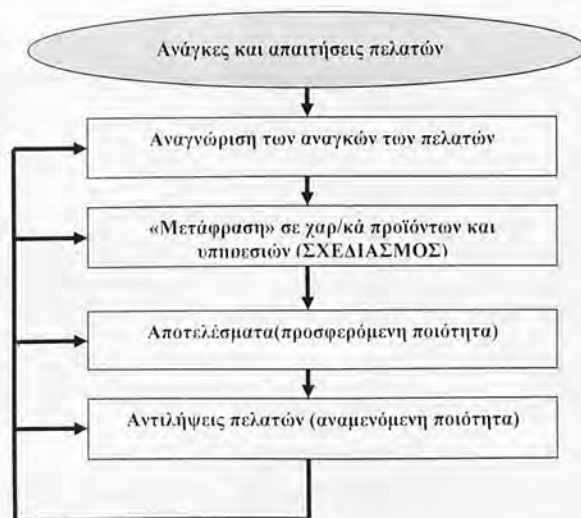
Η συστηματική προσέγγιση στην ανάπτυξη στρατηγικής ικανοποίησης του πελάτη ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Τμηματοποίηση των απαιτήσεων των πελατών
Τι ζητούν οι πελάτες κατά τμήμα αγοράς; Ποια είναι τα τμήματα (segments) της αγοράς που έχει επιλέξει να καλύψει ο οργανισμός;
2. Ανάλυση κατά Pareto και προτιμώμενων υπηρεσιών κατά κατηγορία πελατών
Ιεράρχηση των υπηρεσιών που προτιμά κάθε κατηγορία πελατών
3. Επίλογή προτεραιοτήτων εξυπηρέτησης
Ποιες προτεραιότητες εξυπηρέτησης των πελατών επιλέγονται σαν σημαντικότερες ώστε να αναπτυχθούν ανάλογα;
4. Ανάπτυξη «πακέτου» Εξυπηρέτησης
Επιλέγεται το σχέδιο δράσης για υλοποίηση των προτεραιοτήτων που έχουν επιλεγεί στα προηγούμενα στάδια.

Πρέπει να έχουμε υπόψη πάντα ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες μπορεί να μην παραμείνουν για πάντα ικανοποιημένοι (Miller, 1993). Οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες έχουν μεγάλη ευθύνη για τη διατήρηση της ικανοποίησής τους, καθώς σε αυτούς πέφτει το βάρος να εφευρουν τρόπους να λειτουργούν καλύτερα, γρηγορότερα, ευκολότερα και με μικρότερο κόστος διότι αυτοί έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες.

Η ικανοποίηση των πελατών επιτυγχάνεται όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Αυτό συμβαίνει όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες **ικανοποιούν** **απλώς** ή **υπερβαίνουν** τις επιθυμίες των πελατών. Κάθε διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης ποιότητας και της ποιότητας που λαμβάνεται

τελικά μπορούν να προκαλέσει είτε μη αναμενόμενη ικανοποίηση (η ποιότητα που λαμβάνουν είναι καλύτερη από την αναμενόμενη), είτε απογοήτευση /μη ικανοποίηση (η ποιότητα που λαμβάνουν είναι χειρότερη από την αναμενόμενη). Προκειμένου να κατανοηθούν αυτές οι σχέσεις θα πρέπει να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση ένα σύστημα μέτρησης ικανοποίησης καθώς και η ικανότητα της χρήσης της ανάδρασης(feedback) των πελατών για βελτίωση. Στο *σχήμα 6* φαίνεται ο κύκλος διαδικασιών που υπαγορεύεται από την εστίαση στους πελάτες:



Σχήμα 6: Κύκλος διαδικασιών (Evans, 1996)

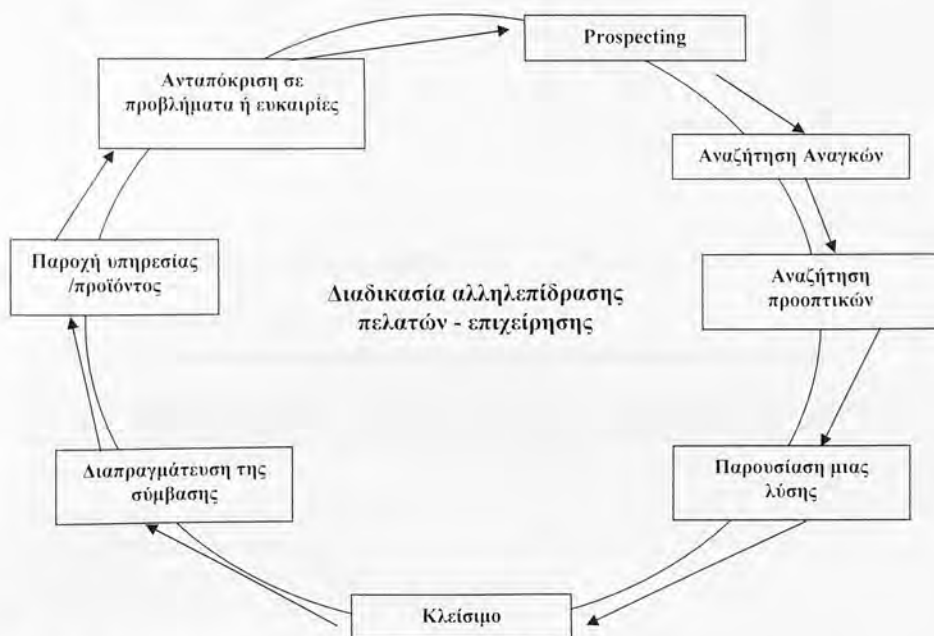
1.6.3 Ο κύκλος αλληλεπίδρασης πελατών –επιχείρησης

Συχνά για να κατανοήσει ένας οργανισμός τις ανάγκες των πελατών του πρέπει να δημιουργήσει ένα διάγραμμα ροής με τον **κύκλο αλληλεπίδρασης** των πελατών με την επιχείρηση (*σχήμα 7*).

Ο Ben Shapiro, καθηγητής στο Harvard Business School, προτείνει ως τον καλύτερο τρόπο πραγματικής κατανόησης του πελάτη την καταγραφή όλων των σταδίων επαφής του με την επιχείρηση. Αυτή η άσκηση θα βοηθήσει στον εντοπισμό και των σημείων που χρειάζονται βελτίωση και των ανθρώπων που μπορούν να φέρουν αυτές τις βελτιώσεις (Whiteley & Hessian, 1996).

Οι προσανατολισμένοι στους πελάτες οργανισμοί οφείλουν να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους ώστε εκείνοι να απαιτούν την κατάλληλη μεταχείριση από τους προμηθευτές τους. Με τον τρόπο αυτό προστατεύουν τους πελάτες τους, δημιουργώντας συνεταιρική σχέση μαζί τους.

Σχήμα 7: Κύκλος αλληλεπίδρασης πελατών –επιχείρησης



Πηγή: Customer Centered Growth, Whiteley &Hessan, 1996

Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες, μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω: (Σπανός, 1997)

- Ασφάλεια για την υπηρεσία που προμηθεύονται
- Ποιότητα υπηρεσίας
- Πληροφόρηση και ενημέρωση
- Δικαίωμα επιλογής
- Δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους

Οι πελάτες αν απογοητευθούν από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, δεν ανανεώνουν εύκολα την εμπιστοσύνη τους. Για να το κάνουν, πρέπει η παρεχόμενη υπηρεσία να ικανοποιεί ή να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Στην πρώτη περίπτωση οι πελάτες απλώς παραμένουν, στη δεύτερη ενθουσιάζονται. Η εμπιστοσύνη των πελατών αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο του «ισολογισμού» ενός οργανισμού (Σπανός, 1997).

Because the customer...			
HAS	A need A choice Sensibilities A sense of urgency High expectations Influence Unique	WE	Have a job Must be the better choice Must be considerate Must be quick Must excel Hope for more customers Must be flexible
BECAUSE OF THE CUSTOMER ...		WE EXIST	
Πινακίδα εστιατορίου στο San Francisco			

Μια εταιρεία προσανατολισμένη στους πελάτες οφείλει να έχει πάντα υπόψη της τα τέσσερα Cs στην αγγλική που αφορούν στην ικανοποιητική επαφή του πελάτη με την επιχείρηση (Smith, 1997):

1. **Confidence**-Εμπιστοσύνη/ Σιγουριά:
2. **Creativity**-Δημιουργικότητα
3. **Caring**-Φροντίδα /Ενδιαφέρον
4. **Consideration**-Συνεχή /Προσεκτική σκέψη

Ένας οργανισμός προσανατολισμένος στον πελάτη πρέπει να αναπτύξει ένα πλάνο ισχυροποίησης των σχέσεών του με τον πελάτη. Ο Smith προτείνει τρία βήματα για το στόχο αυτό:

- Δημιουργία καταλόγου με τους παράγοντες εκείνους που είναι πιο σημαντικοί για τους πελάτες
- Περιγραφή του πως θα μπορούσε η εταιρεία να συνεισφέρει στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη
- Δημιουργία ενός σχεδίου για την αύξηση της εμπλοκής της εταιρείας με τον πελάτη

(Smith, 1997)

Ο προσανατολισμός στους πελάτες έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των πελατών με όλες τις θετικές συνέπειες που αυτό συνεπάγεται. Οι «παλιοί» πελάτες που μπορεί να έχει ένας οργανισμός είναι χρήσιμοι για πολλούς λόγους. Οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι οι εξής:

1. Οι μόνιμοι πελάτες συνήθως έχουν σταθερές απαιτήσεις και ζητούν συχνά τα ίδια πράγματα, γεγονός που διευκολύνει τον οργανισμό στην παροχή της εξυπηρέτησης και βέβαια μειώνει το κόστος της.
2. Οι παλιοί πελάτες έχει παρατηρηθεί ότι έχουν την τάση να αγοράζουν περισσότερο.

3. Κάποιες φορές οι παλιοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για εξαιρετικό service.
 4. Το να διατηρεί μια επιχείρηση τους πελάτες της δυσκολεύει τους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.
 5. Οι ικανοποιημένοι πελάτες κάνουν σημαντική δια στόματος διαφήμιση στην εταιρεία με ουσιαστικά μηδενικό κόστος.
 6. Το κόστος της απόκτησης νέων πελατών μπορεί να είναι σημαντικό. Ένας υψηλός δείκτης διατήρησης πελατών είναι μια ένδειξη για το ότι λιγότεροι νέοι πελάτες θα χρειάζεται να αποκτηθούν, και ότι η απόκτησή τους θα είναι φθηνότερη.
- (Payne,Cristofer,Clark,Peck, 1995)

Όσο μεγαλώνει η διατήρηση των πελατών, λόγω ικανοποίησης τους, τόσο και μεγαλώνει η κερδοφορία της επιχείρησης. Αλλά οι μόνιμοι πελάτες εκτός από το ότι αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο κέρδος βοηθούν και στην ανάπτυξη της επιχείρησης γενικότερα. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της διατήρησης των πελατών και αναπτύσσουν διάφορα προγράμματα για την επίτευξή της. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να μετρούν συστηματικά τους δείκτες διατήρησης των πελατών και να επικοινωνούν τα αποτελέσματα –και τη σημασία τους- σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Για τα ζητήματα όμως αυτά θα αναφερθούμε εκτενώς στο κεφάλαιο της μέτρησης.

Δεν πρέπει εδώ όμως να υποτιμούμε και τη σημασία της εισροής νέων πελατών για μια επιχείρηση. Ιδιαίτερα όταν μιλάμε για μια εταιρεία με αντικείμενο τις σύγχρονες τεχνολογίες, όπως μια ISP επιχείρηση, η εισροή νέων πελατών είναι πολύ σημαντική. Οι νέοι πελάτες είναι αυτοί που θα «ανακινήσουν τα ήρεμα νερά», προσφέροντας στους εργαζόμενους της επιχείρησης νέες προοπτικές και βοηθώντας τους να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες.

Επίσης οι νέοι πελάτες προσφέρουν μια «φρεσκάδα» και μια «αναγέννηση» στην επιχείρηση αποτελώντας ένα κίνητρο και μια πηγή ανανέωσης για τους επαγγελματίες της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να έχουν κουραστεί από τις περιπτώσεις των υπαρχόντων πελατών. Υπάρχει δηλαδή και εδώ μια διασύνδεση μεταξύ της ποικιλίας των νέων πελατών και της υποκίνησης των εργαζομένων (Payne, 1995).

1.6.4 Το παράδειγμα μιας τηλεπικοινωνιακής εταιρείας

Εδώ θα είχε ενδιαφέρον να δούμε πως μια διεθνής επιχείρηση τηλεπικοινωνιών καλωσορίζει τους νέους πελάτες της με σκοπό να κερδίσει μια πρώτη θετική εντύπωση. Το παράδειγμα αυτό έχει σημασία ιδιαίτερη μια και στην εργασία αυτή εξετάζουμε την ικανοποίηση σε μια εταιρεία **ISP** η οποία μάλιστα ενδέχεται να εμπλακεί σε τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες πέρα από το Internet στο μέλλον.

Στην εταιρεία λοιπόν του παραδείγματός μας ο πελάτης μετά την πρώτη του συναλλαγή δεν αγνοείται από τον οργανισμό με τη λογική ότι είναι δουλειά μόνο της διαφήμισης να τον φέρει πίσω για μια δεύτερη συναλλαγή. Αντίθετα υπάρχει ένα ειδικό πακέτο υποδοχής που ευχαριστεί τον πελάτη για την επιλογή του και τον ενημερώνει πως θα μπορούσε να λάβει το καλύτερο από τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός. Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει:

- Ένα γράμμα από τον εμπορικό αντιπρόσωπο της περιοχής
- Έναν οδηγό για το πώς μπορεί να επικοινωνήσει με την εταιρεία
- Πληροφορίες για την επιχείρηση και τις υπηρεσίες της
- Έναν οδηγό για το πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες της

Αυτό το γράμμα (welcoming letter) ευχαριστεί τον πελάτη για την επιλογή του και του δίνει ένα συγκεκριμένο σημείο επαφής με την εταιρεία για κάθε ερώτηση ή πρόβλημα που μπορεί να έχει. Επίσης εξηγεί ότι ο αντιπρόσωπος θα βρίσκεται σε επαφή μαζί του προκειμένου να διασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη με την υπηρεσία και να τον ενημερώνει για τυχόν εξελίξεις.

Ο οργανισμός αυτός επίσης προμηθεύει τους νέους πελάτες με μια **κάρτα ελεύθερων τηλεφωνημάτων** την οποία μπορεί να χρησιμοποιεί κάθε ένας από αυτούς για την επικοινωνία του με τον οργανισμό. Η κάρτα αυτή περιλαμβάνει έναν **προσωπικό αριθμό** του πελάτη. Έτσι ο μηχανισμός συνδέει αυτόματα κάθε πελάτη με ένα συγκεκριμένο υπάλληλο του τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών. Ο προσωπικός αριθμός δίνει μια ταυτότητα για τον πελάτη και βοηθά το προσωπικό να κρατάει ένα αρχείο με συγκεντρωμένη πληροφορία(για τις συναλλαγές κάθε πελάτη), πράγμα που βοηθάει τη διεξαγωγή των συναλλαγών να γίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά.

Το πακέτο επίσης περιλαμβάνει και τη δέσμευση της εταιρείας απέναντι στον πελάτη και εξηγεί τις προδιαγραφές/στάνταρτς της υπηρεσίας που μπορεί να περιμένει ο πελάτης από την εταιρεία. Π.χ.:

- ✓ Θα σας παρέχουμε τηλεπικοινωνιακές λύσεις που μπορούν να πάνε την επιχείρησή σας μπροστά.
- ✓ Θα σας παρέχουμε ένα εξατομικευμένο service διαμέσου μιας χαρισματικής ομάδας εξυπηρέτησης
- ✓ Θα σας προσφέρουμε συμβουλές και καθοδήγηση προκειμένου να σας βοηθήσουμε να εκμεταλλευθείτε πλήρως τα πλεονεκτήματα που σας παρέχει το ψηφιακό μας δίκτυο
- ✓ Θα σας προσφέρουμε τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία μας που προέρχεται από εκατομμύρια ευχαριστημένων πελατών ανά τον κόσμο.

Κλπ...

Στο πακέτο για το καλωσόρισμα περιλαμβάνονται ακόμα δυνατότητες για την ενδυνάμωση των πλεονεκτημάτων από όλες τις υπηρεσίες της εταιρείας και ενθάρρυνση για τον πελάτη να τις χρησιμοποιήσει. Π.χ.:

- ✓ Κάντε τηλεφωνήματα οπουδήποτε στον κόσμο, κάθε στιγμή, γρήγορα και εύκολα
- ✓ Απολαύστε τα πολύ υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας μας
- ✓ Εκμεταλλευθείτε τις τελευταίες εφαρμογές της τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών και των τεχνολογιών αιχμής

Κλπ...

Τέλος η εταιρεία υπόσχεται να βρίσκεται σε τακτική επαφή με τον πελάτη για να είναι σίγουρη ότι η υπηρεσία εκπληρώνει κάθε στιγμή τις προσδοκίες και τις ανάγκες του.

Γενικά η χρήση πακέτων για το καλωσόρισμα νέων πελατών είναι μια καλή βάση για τις μελλοντικές σχέσεις με τον πελάτη και βοηθά στο να «χτιστεί» η ικανοποίησή του.

1.6.5 Φροντίδα μετά την πώληση

Ένας άλλος τομέας στον οποίο δίνουν σήμερα ιδιαίτερη έμφαση οι επιχειρήσεις είναι το after sale service, οι διαδικασίες δηλαδή οι οποίες ακολουθούν μετά την πώληση του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στον πελάτη δεν εγκαταλείπουν τους πελάτες τους μόλις εισπράξουν τα χρήματά τους, αλλά για να εξασφαλίσουν την πίστη (loyalty) τους φροντίζουν να διατηρούν επαφή μαζί τους και μετά την αγορά. Ενδεικτικό του πόσο σημαντικό είναι αυτό, είναι ότι υπάρχουν προγράμματα διατήρησης πελατών που οι μεγάλες επιχειρήσεις φροντίζουν να ακολουθούν με επιμέλεια.

Τα προγράμματα διατήρησης πελατών μπορούν να πάρουν διάφορες φόρμες από απλές ιδέες όπως εκπτώσεις για επαναλαμβανόμενες αγορές και κίνητρα για πολλαπλές αγορές μέχρι πιο σύνθετα προγράμματα που παρέχουν «αμοιβές» για τους πελάτες που εξακολουθούν να χρησιμοποιούν μια υπηρεσία για πολύ καιρό. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι πελάτες που μένουν για καιρό σε μια εταιρεία προσφέρουν μια μακροπρόθεσμη σταθερότητα. Κοστίζει λιγότερο να διατηρείς υπάρχοντες πελάτες από το να προσπαθείς να κερδίσεις καινούριους και επίσης οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Smith, 1997).

Το after sale service μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες ενέργειες, που σκοπός τους είναι να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών και βέβαια να τους διατηρήσουν. Τέτοιες ενέργειες είναι (Smith, 1997) :

- **Συνοδευτικό τηλεφώνημα ευγένειας (courtesy call).** Το τηλεφώνημα αυτό σκοπό έχει να δείξει αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία, αν υπήρξαν κάποια μη αναμενόμενα προβλήματα που είναι ευθύνη της εταιρείας να τα λύσει κλπ. Η ίδια προσέγγιση μπορεί να γίνει και μετά από την επιδιόρθωση μιας βλάβης ή ένα απλό service.
- **Αποστολή γράμματος.** Μερικές φορές ένα γράμμα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από ένα τηλεφώνημα και ειδικά όταν είναι ένα γράμμα που υπογράφεται από ένα σημαντικό στέλεχος της επιχείρησης. Το γράμμα αυτό θα καλύπτει περίπου τα

ίδια θέματα με το τηλέφωνο για το οποίο έγινε λόγος προηγουμένως. Επιπλέον το γράμμα δίνει στον πελάτη περισσότερο χρόνο για να σκεφθεί τι θα απαντήσει και αυτό είναι πιο αποδεκτό.

- **Αποστολή ερωτηματολογίου.** Το ερωτηματολόγιο είναι το λιγότερο προσωπικό από τις τρεις προσεγγίσεις και μπορεί ο δείκτης ανταπόκρισης να μην είναι ιδιαίτερα μεγάλος, ωστόσο η μέθοδος αυτή μπορεί να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες της διαδικασίας πωλήσεων.

1.7 Αρνητική κριτική για τη σημασία της ικανοποίησης

Υπάρχουν μελετητές που θεωρούν ότι η σημασία της ικανοποίησης πελατών είναι άνευ σημασίας από μόνη της και ότι υπάρχουν άλλα μεγέθη που είναι πιο σημαντικά για μια επιχείρηση. Ο Zemke (1998) ισχυρίζεται ότι απλώς η ικανοποίηση των πελατών είναι ένας ισχνός δείκτης της μακροπρόθεσμης καταναλωτικής πίστης (loyalty).

Ως παράδειγμα φέρνει της AT&T, κάποτε τη μεγαλύτερη επιχείρηση των ΗΠΑ. Σύμφωνα με τον C.K.Prahalahad (Παν/μιο του Michigan) ο τηλεπικοινωνιακός γίγαντας είχε τον ίδιο δείκτη ικανοποίησης πελατών (CSI) τόσο το 1984 όσο και το 1994 οπότε και διασπάστηκε. Και στις δύο περιπτώσεις το 95% των πελατών δήλωνε «ικανοποιημένο» ή «πολύ ικανοποιημένο» με την εξυπηρέτηση. Ωστόσο μέσα στο ίδιο διάστημα το μερίδιο αγοράς της εταιρείας μειώθηκε από 96% σε 72%. Αν και οι πελάτες ήταν ευχαριστημένοι με το επίπεδο εξυπηρέτησης ο πειρασμός να διερευνήσουν την παροχή υπηρεσιών από ανταγωνιστές, αφού το μονοπώλιο της AT&T είχε σταματήσει, ήταν πολύ μεγάλος.

Ένας άλλος καθηγητής ο Robert Peterson(Παν/μιο του Texas) πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις δίνουν υπερβολικά μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση των πελατών. Η δουλειά του έδειξε ότι στις περισσότερες έρευνες, ένα ποσοστό της τάξης του 85% των πελατών δηλώνει «ικανοποιημένο», αλλά οι πελάτες εξακολουθούν να ψάχνουν εναλλακτικές λύσεις όταν η διάθεση –και οι τιμές– το επιτρέπουν. Σύμφωνα με τον Peterson μόνο όταν οι πελάτες αναπτύξουν ένα «συναισθηματικό» δεσμό με την επιχείρηση μπορεί να υπάρξει υψηλό επίπεδο καταναλωτικής πίστης.

Ο Christopher Hart ονομάζει τη σχέση για την οποία μιλάει ο Peterson “Total Customer Trust”(Ολοκληρωτική Εμπιστοσύνη των Πελατών). Υποστηρίζει ότι ο οργανισμός οφείλει να πηγαίνει πέρα από την ικανοποίηση των πελατών. Να γίνει η εταιρεία για την οποία οι πελάτες της θα πιστεύουν ότι λειτουργεί πάντα προς όφελος τους, καθώς και ότι είναι πάντα δίκαιη, αξιόπιστη και συστηματική στο να τους εκπλήσσει ευχάριστα. (Zemke,1997)

Επίσης υπάρχει η άποψη ότι η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει μια εταιρεία, ακόμα κι όταν αυτή κρίνεται ικανοποιητική από τους πελάτες της (κι αυτό εκδηλώνεται π. χ. με υψηλό δείκτη ικανοποίησης)πρέπει να είναι αντικείμενο συνεχούς βελτίωσης.

Ο Tom Peters υποστηρίζει ότι αυτό που μετράει είναι το να γίνεσαι καλύτερος από τους ανταγωνιστές σου με γοργότερους ρυθμούς. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να είναι μεν υψηλή αλλά ωστόσο αν οι ρυθμοί ανάπτυξης των ανταγωνιστών είναι μεγαλύτεροι, μοιραία η επιχείρηση θα χάσει το μεγαλύτερο μέρος των πελατών της.

Αν πιστεύεις ότι όλα μπορούν να βελτιωθούν, τότε μπορείς να βρεις τρόπους για να γίνει αυτό. Παράδειγμα γι' αυτό είναι η βρετανική εταιρεία ενδυμάτων Marks&Spencer η οποία έχει ενσωματώσει στις λειτουργίες της συστήματα συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Με την τακτική αυτή βρίσκονται στην κορυφή για δεκαετίες χωρίς να είναι εφικτό (τουλάχιστον για το εγγύς μέλλον) για κανέναν ανταγωνιστή τους να τους ξεπεράσει (Daffy, 1997).

1.8 Οι προκλήσεις της νέας εποχής

Η σημερινή εποχή γνωστή σαν «Εποχή της Πληροφορίας», ίσως να ήταν σωστότερο να αποκαλείται «Εποχή της Καινοτομίας». Για πολλούς ανθρώπους που ασχολούνται με την ποιότητα και την ικανοποίηση, αυτή η εξάπλωση της καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές προκλήσεις. Έτσι ενώ μπορούν να περιμένουν να δουν μια αύξηση στη ζήτηση των εξειδικευμένων προσόντων και γνώσεών τους, πρέπει ταυτόχρονα να είναι έτοιμοι να διαχειριστούν νέα προϊόντα και τεχνικές προσέχοντας κάθε στιγμή πώς η ποιότητα μπορεί να επαναπροσδιοριστεί μέσα σε αυτό το περιβάλλον των γρήγορων αλλαγών και της συνεχούς αύξησης των προσδοκιών του πελάτη.

«Σήμερα πια κανένας πελάτης δε θέλει να ανήκει σε «δεύτερη κλάση». Οι προσδοκίες των πελατών στις μέρες μας είναι για προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες πλησιάζουν το τέλειο και έχουν ανεκτή τιμή», λέει ο A. Feigenbaum, πρόεδρος της General Systems Co. «Αλλά ακόμα κι αν μια εταιρεία φτάσει αυτό το επίπεδο, δεν πρέπει να εφησυχάσει. Αν κινείται κάποιος στο χώρο της παγκόσμιας αγοράς, αυτό που συμβαίνει με τα προϊόντα του είναι ότι γίνονται συνηθισμένα τρομακτικά γρήγορα», προσθέτει ο ίδιος. Τα βήματα που οι νέες, πρωτοποριακές εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν αφορούν μια αλλαγή από τους προσδοκίες των πελατών για τα χαρακτηριστικά ποιότητας των προϊόντων, στην αξία της ποιότητας.

Η έμφαση στην αξιοπιστία του software

Το software είναι μια περιοχή που η έμφαση στην αξία και την αξιοπιστία είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η πτώση στις τιμές των υπολογιστών έχουν ανοίξει τις πόρτες για μια νέα τάξη πελατών. Άνθρωποι που πριν δεν είχαν σκεφτεί να αγοράσουν υπολογιστή, τώρα θα το κάνουν. Αυτοί οι άνθρωποι προφανώς θα χρειαστούν αξιόπιστο software, σύνδεση με το Internet κλπ., πράγμα που δίνει την ευκαιρία σε ανάλογες εταιρείες να δραστηριοποιηθούν και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Σύμφωνα με τον J.D. Musa, σύμβουλο επιχειρήσεων της Morriston, οι νέοι αυτοί πελάτες δεν θα ανεχθούν λάθη στα πακέτα software που θα αγοράζουν. Οι νέοι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να επιδιορθώσουν μόνοι τους τυχόν προβλήματα, κάνοντας την αξιοπιστία χαρακτηριστικό πρωτεύουσας σημασίας.

Στην αξιοπιστία αυτή θα πρέπει να δώσουν βάση οι μηχανικοί εταιρειών που έχουν να κάνουν με την πληροφορική, υποστηρίζει ο Musa. «Το Software Reliability Engineering επιτρέπει στις εταιρείες να μετρούν την αξιοπιστία των νέων τους

προϊόντων. Αυτό προσθέτει μεγάλη αξία σε ένα προϊόν και κατά συνέπεια αυξάνει την αγορασσιμότητά του. »

Σχεδόν κάθε τεχνική που εμπλέκεται στην ανάπτυξη λογισμικών προϊόντων είναι από μόνη της ένα εργαλείο, μια θεωρία, ή μια διαδικασία ποιότητας. Ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι σχεδιαστές λογισμικού είναι το κόστος ανάπτυξης των προϊόντων σε σχέση με την ταχύτητα της ίδιας της διαδικασίας ανάπτυξης. Το ζητούμενο βέβαια είναι πάντα το χαμηλότερο κόστος με την μεγαλύτερη ταχύτητα ανάπτυξης προϊόντων. Οι άνθρωποι που έχουν αναλάβει την ανάπτυξη των προϊόντων πρέπει να δημιουργήσουν ένα προφίλ λειτουργίας καταγράφοντας όλες τις λειτουργίες για τις οποίες προορίζεται το συγκεκριμένο προϊόν. Μετά θα πρέπει να συλλέξουν δεδομένα από δυνητικούς πελάτες για να καθορίσουν ποιες είναι οι πιο δημοφιλείς λειτουργίες και ποιες αυτές που θα χρησιμοποιηθούν λιγότερο. Αυτή η διαδικασία τους επιτρέπει να δοκιμάσουν την αξιοπιστία των συνηθισμένων λειτουργιών των προϊόντων και να γλιτώσουν χρήμα, χρόνο και δοκιμαστικές προσπάθειες. (Maguire and Hagen, 1999)

Η διοίκηση των διαδικασιών γίνεται μέγιστης σημασίας όταν μιλάμε για μεγάλα projects λογισμικού. Επειδή ο κύκλος εργασιών είναι τόσο μεγάλος στο χώρο της τεχνολογίας της πληροφορικής, οι διαδικασίες γίνονται όλο και πιο κοινές και τυποποιημένες μεταξύ των διαφόρων εταιρειών. Το προσωπικό των εταιρειών αυτών μετακινείται από πωλητή σε πωλητή, από project σε project, και παίρνουν την τεχνογνωσία μαζί τους. Οι διαδικασίες δεν είναι πλέον ιδιοκτησία των επιχειρήσεων (Maguire, 1999).

Η ευρεία χρήση συμβούλων λογισμικού και ο συνεχώς αυξανόμενος κύκλος εργασιών των εταιρειών πληροφορικής έχουν βοηθήσει στην εξάπλωση τεχνικών διασφάλισης ποιότητας στις οποίες βασίζεται η ανάπτυξη των προϊόντων λογισμικού.

Η ιδέα του καθορισμού απαιτήσεων και μετά η εξέταση του κατά πόσο ισχύουν οι απαιτήσεις αυτές είναι μεγάλης σημασίας για την ανάπτυξη λογισμικού. Ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών του Deming προσφέρει ιδέες οι οποίες θα μπορούσαν ωραιότερα να βρουν εφαρμογή στην ανάπτυξη του λογισμικού. Η στατιστική παρακολούθηση των διαδικασιών ανάπτυξης είναι πολύ πιο σημαντική από την παρακολούθηση του ίδιου του προϊόντος. Βέβαια, η παρακολούθηση της διαδικασίας ανάπτυξης μπορεί τελικά να καθυστερήσει την εισαγωγή των νέων προϊόντων. Αυτή όμως η καθυστέρηση υπερκαλύπτεται από την ποιότητα του τελικού προϊόντων που αποζημιώνει την εταιρεία που το εισάγει.

1.8.1 Η ικανοποίηση μέσα από την τεχνολογία

Η εταιρεία που εξετάζεται για τις ανάγκες αυτής της εργασίας είναι μια ISP εταιρεία η οποία κινείται στο χώρο της τεχνολογίας έτσι κι αλλιώς. Δεδομένου λοιπόν ότι μια τέτοια εταιρεία έχει την τεχνολογία «στα χέρια της» θα μπορούσε να την εκμεταλλευθεί για να βελτιώσει τις υπηρεσίες της με ότι αυτό συνεπάγεται για τα κέρδη και την ανάπτυξή της. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να μιλήσουμε ιδιαίτερα για το θέμα της τεχνολογίας και τις εφαρμογές που αυτή μπορεί να έχει σε μια επιχείρηση.

Με την τεχνολογία είναι σήμερα **εφικτό να εξατομικεύσει μια εταιρεία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της**. Όμως ακόμα και στην εξατομίκευση των μεθόδων της μέτρησης ικανοποίησης πελατών, η τεχνολογία μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη. Οι τρόποι διεξαγωγής μιας έρευνας ικανοποίησης με την τεχνολογία μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες κάθε πελάτη. Π.χ. η Biosym παίρνει ανάδραση (feedback) από τους πελάτες της προσαρμόσιμη ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων. Η Wainwright, κατασκευάστρια εταιρεία τμημάτων αυτοκινήτων και αεροσκαφών, η οποία μάλιστα κέρδισε το Malcolm Baldrige National Quality Award το 1994. Ζητάει από τους πελάτες της πώς θέλουν να γίνει για αυτούς η μηνιαία έρευνα ικανοποίησης –με e-mail, fax, τηλέφωνο ή προσωπικά από κάποιον υπάλληλο; Οι πελάτες σήμερα καθώς κινούνται σε έναν κόσμο όπου η εστίαση στις προσωπικές τους ανάγκες γίνεται στόχος για τις επιχειρήσεις, αρχίζουν να θεωρούν δεδομένη αυτή την εξατομίκευση (mass customization) (Kessler, 1996).

Ένα άλλο σημείο στο οποίο η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει σημαντικά είναι η **διευκόλυνση της πρόσβασης των πελατών** στην επιχείρηση. Αν για τους πελάτες είναι εύκολο να συναλλαγούν με την επιχείρηση, θα χτιστεί σταδιακά μια «πιστή» βάση πελατών, ενώ αν υπάρχουν εμπόδια, τότε σύντομα θα φροντίσουν να δοκιμάσουν κάποιον άλλον προμηθευτή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έχουν ανάγκη. (Smith, 1997). Η ευκολία πρόσβασης στην επιχείρηση εξελίσσεται γρήγορα σε κρίσιμο στοιχείο της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Στο όχι και τόσο μακρινό μέλλον οι πελάτες θα προτιμούν να συναλλάσσονται με τις εταιρείες εκείνες στις ποίες η πρόσβαση θα είναι απλή και εύκολη, έναντι άλλων στις οποίες η πρόσβαση θα ακολουθεί τα σημερινά δυσκίνητα μοντέλα. (Anton, 1999)

«Εύκολη πρόσβαση» σύμφωνα με τον Anton, σημαίνει ότι στους πελάτες μιας επιχείρησης θα επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία:

- Κάθε στιγμή
- Από παντού
- Με κάθε μορφή επικοινωνίας
- Χωρίς χρέωση

Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει σήμερα στους υπεύθυνους μιας επιχείρησης τη δυνατότητα να **βελτιώσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών** τους εκμεταλλευόμενοι δυνατότητες που δεν υπήρχαν στο παρελθόν και που σίγουρα διευκολύνουν την επικοινωνία ενός πελάτη με τον προμηθευτή του. Ένα πραγματικό και ολοκληρωμένο κέντρο πρόσβασης «χτίζει» τις σχέσεις με τους πελάτες και επιτρέπει στα σχόλιά τους να αλλάξουν την ίδια την επιχείρηση καθώς και αυτό που κάνει. Το πρώτο βήμα είναι να χρησιμοποιήσεις την τεχνολογία για να μαθαίνεις συνεχώς τι θέλει ο πελάτης σου και το δεύτερο βήμα είναι να δράσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. **Η σωστή εκμετάλλευση της τεχνολογίας μπορεί να δώσει σε έναν οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τον καταστήσει στη συνείδηση της αγοράς «μεγάλο» και θα τον ξεχωρίσει από έναν μέτριο** (Anton, 1999).

Ο Jeff Crowe, CEO του “self-service” προμηθευτή software Edify μιλάει για μια «νέα τάξη» εφαρμογών. «Μιλάμε για μια ανάγκη η οποία δεν θα ικανοποιηθεί για τα επόμενα είκοσι χρόνια», λέει ο ίδιος. Ο John Luongo, CEO της εταιρείας software Vantive λέει ότι «υπάρχει ένα σύνολο εφαρμογών σύγχρονης τεχνολογίας τις οποίες θα αγοράσουν όλες οι επιχειρήσεις μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια».

Αυτή η «νέα» τεχνολογία δεν είναι στην πραγματικότητα και πολύ νέα. Είναι αλήθεια ότι πριν λίγα χρόνια ίσως να υπήρχαν περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στο χώρο του software απ'ότι υπάρχουν σήμερα (Lawrence, 1998). Υπάρχουν πολλά είδη τεχνολογιών που έχουν μέχρι σήμερα χρησιμοποιηθεί ανάλογα με το που εστιάζει μια συγκεκριμένη διαδικασία, ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία και βέβαια ανάλογα με την ίδια την επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα μπαίνουν στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου άρα η χρήση σύγχρονης τεχνολογίας είναι επιβεβλημένη. Ακόμα όμως και αν μια εταιρεία δεν συμμετέχει στο on-line εμπόριο, συνήθως είναι διατεθειμένη να κάνει σοβαρές επενδύσεις στα τεχνολογικά αυτά συστήματα που σχεδιάζονται για την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Τα συστήματα αυτά είναι ένα αντίδοτο στις παρενέργειες που έχει η εξέλιξη κάποιων σύγχρονων εταιρειών σε κολοσσούς που κινούνται πλέον σε μια ευρύτερη αγορά. Οι πελάτες αυτής της αγοράς παραπονιούνται συχνά ότι η διαδικασία της συναλλαγής με την επιχείρηση έχει απανθρωπιστεί και νιώθουν ότι ο οργανισμός δε νιώθει τις ανάγκες τους αλλά τους αντιμετωπίζει μόνο ως κέρδος. Γι' αυτό και πριν την υιοθέτηση κάποιας νέας τεχνολογίας οι εταιρείες οφείλουν να δεσμευτούν ότι θα γίνουν πιο πελατοκεντρικές και ότι θα ενσωματώσουν στην κουλτούρα τους το γνήσιο ενδιαφέρον για τον πελάτη.

Στο πλαίσιο αυτής της δέσμευσης η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει με δύο τρόπους:

- I. Να κάνει απλή και εύκολη την πρόσβαση ενός πελάτη στην επιχείρηση και μάλιστα με τους όρους του πελάτη
- II. Να προσφέρει πληροφόρηση στον πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία και ταυτόχρονα να αντλήσει πληροφορίες για τον πελάτη την οποία θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει για να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του (Lawrence, 1998).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι το να αναπτύξουν μοντέλα παροχής υπηρεσιών στα οποία οι πελάτες θα μπορούσαν να επιλέγουν το βαθμό της εμπλοκής τους στη διαδικασία της αγοραπωλησίας και την προσαρμογή μιας υπηρεσίας στα μέτρα τους είναι μια εφικτή πραγματικότητα. Έτσι εισάγουν τη χρήση της τεχνολογίας στους εξής συνήθως τομείς: (Stone, 1998)

- EDI για ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων όταν πρόκειται για πελάτες — εταιρείες
- Το World Wide Web (WWW) για πρόσβαση με τους υπολογιστές
- Εξελεγκμένα τηλεφωνικά κέντρα που διευκολύνουν τους πελάτες να βρίσκουν τρόπους πρόσβασης στην εταιρεία
- Διατάξεις «βέλτιστης» λύσης (“Best Practice”)—ανθρώπους, συστήματα, διαδικασίες, software. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να συνδέσουν την άτυπη-και τοπική -επικοινωνία με τους πελάτες με κύριες διαδικασίες του οργανισμού.

Κάποιες συγκεκριμένες τεχνολογικές εφαρμογές που θα μπορούσε να εγκαταστήσει μια επιχείρηση για τη βελτίωση του service της είναι οι εξής: (Lawrence, 1998).

- Να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων η οποία θα περιέχει όλες τις συναλλαγές που έχει κάθε πελάτης με την εταιρεία. Αυτή η βάση δεδομένων μπορεί να περιέχει κυρίως πρόσφατες πωλήσεις, ή μπορεί να περιέχει μικρά κείμενα με πληροφορίες για τον κάθε πελάτη που θα αφορούν προτιμήσεις επίπεδο τεχνικών γνώσεων, ακόμα και οικογενειακές πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό η εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με το κοινό θα βασίζεται σε συγκεκριμένη πληροφόρηση.
- Να γίνει μια ολοκλήρωση /συνένωση των υπηρεσιών της εταιρείας. Για παράδειγμα θα μπορούσε να διασυνδεθεί το τεχνικό τμήμα με το τηλεφωνικό κέντρο. Αυτό θα μπορούσε να επιτρέψει στο πρόγραμμα να αναγνωρίζει τον αριθμό ενός πελάτη και να τον συνδέει με ένα συγκεκριμένο υπάλληλο ο οποίος αφενός έχει ασχοληθεί και στο παρελθόν μαζί του και είναι σε θέση να γνωρίζει το πρόβλημά του και αφετέρου μπορεί να δει στην οθόνη του υπολογιστή του όλες τις πληροφορίες που υπάρχουν γι 'αυτόν τον πελάτη.
- Να δημιουργηθεί ένα «αρχείο» από τηλεφωνήματα τα οποία θα χρησιμεύουν τόσο για να μπορεί να βεβαιώνεται η διοίκηση ότι τα προβλήματα των πελατών πράγματι αντιμετωπίζονται και βέβαια είναι ένα εργαλείο για να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των τηλεφωνικών κέντρων.
- Να παρέχεται μια «έξυπνη» βάση δεδομένων σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία, την οποία θα μπορεί να χρησιμοποιείται σε κάθε συναλλαγή με τους πελάτες. Ο σκοπός μιας τέτοιας βάσης δεδομένων είναι να προσφέρει μια δεξαμενή γνώσης για την εταιρεία η οποία μάλιστα θα μπορεί να είναι προσβάσιμη και χρήσιμη άμεσα ακόμα και από το μη καταρτισμένο τεχνολογικά προσωπικό της επιχείρησης ή ακόμα και από τους πελάτες κατευθείαν. Το βασικό προσόν ενός τέτοιου συστήματος θα ήταν η μάθηση από την εμπειρία με τους πελάτες, έτσι ώστε για παράδειγμα ίδια προβλήματα να αναγνωρίζονται και να αντιμετωπίζονται ενιαία. Αυτό δεν είναι χρήσιμο μόνο για τη διαχείριση των προβλημάτων των πελατών . Π. χ. οι πελάτες οι ίδιοι μπορεί να μην είναι σίγουροι για το τι ακριβώς θέλουν –ίσως να χρειάζεται το σύστημα να τους οδηγήσει προς το προϊόν ή την υπηρεσία που χρειάζονται όπως θα έκανε ένας έμπειρος πωλητής.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι πελάτες που χρησιμοποιούν τέτοιες τεχνολογίες είναι συνήθως:(Stone, 1998)

- **Πιστοί πελάτες** που μαθαίνουν εύκολα και γρήγορα πώς να χρησιμοποιούν νέες προσεγγίσεις, και όταν μάθουν τις χρησιμοποιούν συχνά για να λάβουν πληροφορίες και να αγοράσουν
- **Προσαρμόσιμοι άνθρωποι** που απολαμβάνουν να μαθαίνουν νέα πράγματα και νέους τρόπους να εξάγουν αποτελέσματα από μεγάλες εταιρείες
- **Τεχνολογικά καταρτισμένοι και ικανοί** –δεν φοβούνται να δοκιμάσουν μια νέα τεχνολογία και ακόμα και αν αποτύχουν είναι διατεθειμένοι να επιμεινουν.
- **Διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό** –έχουν την απαραίτητη τεχνολογία σπίτι τους ή/και στην εργασία τους.

Αλλά αυτοί οι πελάτες που περιγράφονται παραπάνω είναι ιδανικοί πελάτες. Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που οι σύγχρονη τεχνολογία τους τρομάζει ή στην καλύτερη περίπτωση τους ξενίζει.

Για την περίπτωση όμως μιας ISP εταιρείας που οι πελάτες της από επιλογή ασχολούνται με την τεχνολογία μάλλον θα είναι και διατεθειμένοι να πειραματιστούν με νέα πράγματα και είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα εκτιμήσουν την προσπάθεια της εταιρείας να τους συμπεριλάβει στον τρόπο διοίκησης και σχεδιασμού των υπηρεσιών της.

Σύμφωνα με τον Merlin Stone, καθηγητή Παν/μίου του Surrey, οι εξελισσόμενες τεχνολογίες και οι απαιτήσεις των πελατών δημιουργούν νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, σχετικά με τον τρόπο που αυτές θα καθορίσουν την επαφή τους με τους πελάτες. Μάλιστα προτείνει 13 βήματα για το πώς θα μπορούσαν οι εταιρείες να δημιουργήσουν ένα αμφίδρομο «μονοπάτι» επικοινωνίας με τους πελάτες τους αντί για τη μονόδρομη ροή διοίκησης που επικρατεί σήμερα στις περισσότερες επιχειρήσεις. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Να αναγνωριστεί ότι η διοίκηση των πελατών είναι μια ανταγωνιστική διάσταση ίδιας σημασίας με άλλες διαστάσεις στη διοίκηση ενός οργανισμού όπως διοίκηση παραγωγής, marketing κ.ά.
2. Να αναπτυχθεί ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων για τη διοίκηση εξυπηρέτησης που να ανταποκρίνεται στις παροντικές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, και να χρησιμοποιεί ως κριτήριο για το αν δουλεύει σωστά το μοντέλο την επιτυχία της διοίκησης πελατών.
3. Να συμπεριληφθούν και άλλα μέλη στην αλυσίδα αξίας όπως προμηθευτές, διανομείς και άλλοι μεσολαβητές στην στρατηγική ανάπτυξη. Αλλά να μην νομίσουμε ότι η τεχνολογία τελικά θα ακυρώσει τη σημασία των μεσολαβητών - αντίθετα πολλές μεγάλες (παγκοσμίως) εταιρείες που χρησιμοποιούν για τις επικοινωνίες τους τεχνολογικά μέσα είναι οι ίδιες μεσολαβητές.
4. Να δημιουργηθούν νέες μονάδες λήψης αποφάσεων για να καθορίσουν με τη στρατηγική με την οποία πρέπει να γίνεται η αντιμετώπιση των πελατών και να επιτηρούν την υλοποίησή της.
5. Να βρίσκονται ακόμα και τα πιο υψηλόβαθμα στελέχη κοντά στον πελάτη-ακόμα και στα τηλεφωνικά κέντρα, ακόμα και στο Internet.
6. Στρατολόγηση ατόμων από εταιρείες με αποδεδειγμένη ικανότητα στη διαχείριση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών σε διάφορα σημεία επαφής με την επιχείρηση-στο mail, στο τηλ. κέντρο ή αλλού.
7. Ανάπτυξη και χρήση στόχων που αντανακλούν αυξανόμενη αξία από τους πελάτες καθώς και αξία προσφερόμενη στους πελάτες.

8. Να είμαστε βέβαιοι ότι οι αναλύσεις μας για την αξία στους πελάτες βασίζεται στα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζονται από τους ίδιους τους πελάτες ως επιθυμητά.
9. Να είμαστε σίγουροι για το αν περιλαμβάνεται η διάσταση του χρόνου στις αναλύσεις μας – γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών είναι το καλύτερο στοιχείο των σχέσεων με τους πελάτες.
10. Αν οι αλλαγές που σκεφτόμαστε να κάνουμε είναι σημαντικές, πρέπει να σκαφτούμε το ενδεχόμενο της χρήσης ενός πιλοτικού προγράμματος.
11. Να θέτουμε ρεαλιστικούς στόχους στις αλλαγές μας σχετικά με τη διοίκηση εξυπηρέτησης, βασιζόμενοι σε εις βάθος έρευνες για τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Επίσης να λάβουμε υπόψη τι επιτεύγματα έχουν οι ανταγωνιστές καθώς και τι αντίκτυπο έχουν οι ενέργειές τους στη δική μας επιχείρηση.
12. Να στοχοθετούμε σε ετήσια βάση, ώστε να βλέπομε την δική μας πρόοδο, καθώς και τα πλεονεκτήματα που αυτή απέδωσε για τους πελάτες.
13. Να μην αγνοούμε το ρίσκο, αλλά να το αποτιμούμε. Συγκεκριμένα δεν πρέπει να επιτρέπουμε στην επιχείρηση να γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους «κακούς» της πελάτες, ούτε να σερβίρουμε όμως αποτυχημένες προσπάθειες σε «καλούς» πελάτες (Stone, 1998).

1.8.1.1 Κέντρα παροχής πληροφοριών και βοήθειας που βασίζονται στην τεχνολογία

Τα τεχνολογικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών είναι στην πλειοψηφία τους κέντρα παροχής βοήθειας και αυτόματης εξυπηρέτησης των πελατών (helpline desk). Τυπικά τέτοια παραδείγματα είναι:

- Ολοκληρωμένα τηλεφωνικά κέντρα πελατών που διαθέτουν οι εταιρείες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους
- Συστήματα καταγραφής και χειρισμού παραπόνων
- «Ανοικτές» γραμμές βοήθειας προς τους πελάτες

Ιδιαίτερα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, τα συστήματα αυτά έχουν αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια και χρησιμοποιούνται ευρέως. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τέτοιων συστημάτων που βασίζονται σε διαφορετικές τεχνολογίες και εστιάζονται σε διαφορετικά προβλήματα των επιχειρήσεων. Στον ΠΙΝΑΚΑ 2 μπορούμε να δούμε μια αναλυτική απογραφή των πλέον χαρακτηριστικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 (Γρηγορούδης 1999)

Εταιρεία	Όνομασία συστήματος	Ηλεκτρονική Διεύθυνση
Altimax	Pulse for Windows	http://www.altimax.co.uk
Axios Systems	Assyst Enterprise	http://www.axios.co.uk
Baan Company	Baan Front Office	http://www2.baan.com
Bendata	HEAT	http://www.bendata.com
Britannic	SDX INDeX	http://www.britannic.co.uk
Business Analysis	Workshop Beaver	http://www.bizanal.demon.co.uk
Chardiat Software	Chardiant CCS	http://www.chordiant.com
Clarify	Clarify eFront Office	http://www.clarify.com
Client Technologies	Clientelle for Windows	http://www.clienttec.co.uk
Contact Plus Corporation	Contact Plus	http://www.contactplus.com
Foresight Software	Front Office Service Mgmt System	http://www.foresight-esp.com
Fraser Williams	CRS	http://www.fraser-williams.com
Hornbill Systems	Support Works	http://www.hornbill.com
IdeaGen Software	Workbench Pro	http://www.ideagen.co.uk
Initiative Software Application	Respond	http://www.inisoft.co.uk
Interchange Group	Optimum	http://www.interchange.co.uk
Knowlix Corporation	iKnow Software	http://www.knowlix.com
Magic Solutions	Support Magic Enterprise	http://www.magic-sw.com
Marval Software	Marval Service Management Suite	http://www.marval.co.uk
Multilink	Multilink Help Desk	http://www.multilink.co.uk
Network Associates	Magic Total Service Desk	http://www.nai.com
Onyx Software	Onyx Customer Centre	http://www.onyx.com
Pagasytems	Pega CALL	http://www.pegasystems.com
Peregrine Systems	ServiceCentre	http://www.peregrine.com
Pulse Train Technology	Pulsar	http://www.ws.pipex.com
Remedy Corporation	AR Systems	http://www.remedy.com
Richmond Systems	Support Desk	http://www.richmond-systems.com
Royalblue Technologies	HelpDesk for Windows	http://www.royalblue.com
RTS Software	RTS Service Suite	http://www.rtssoftware.com
Scopus	SupportTEAM	http://www.scopus.com
Siebel	Siebel Call Centers	http://www.siebel.com
Software Artistry	Expert Support	http://www.softart.com
Sunrise Software	Sunrise	http://www.sunrise-software.com
Swallow Information Systems	Charter 2000	http://www.charter-2000.com
Utopia Technology Partners	Vantine Enterprise	http://www.utopiatech.com
West Marketing Associates	Loyalty Magic	http://www.westmarketing.com
Workgroup Solution	Q-2000	http://www.wgs.com

1.8.1.2 Το τηλεφωνικό κέντρο στην υπηρεσία της ικανοποίησης

Σήμερα το τηλέφωνο έχει εξελιχθεί σε μέσο για επιχειρηματική συναλλαγή και δραστηριότητα. Το business by telephone κερδίζει συνεχώς έδαφος σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα το τηλέφωνο εισάγεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας με τους πελάτες, το οποίο έχει ως σκοπό την ευκολία επικοινωνίας τους με την επιχείρηση για την αύξηση της ικανοποίησής τους.

Ειδικά για τους πελάτες είναι διαδεδομένες σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις οι χωρίς χρέωση γραμμές (freephone numbers) που διευκολύνουν την πρόσβαση του πελάτη στην επιχείρηση (Ο ΟΤΕ στην Ελλάδα πρόσφατα δίνει την ευκαιρία στους πελάτες μιας επιχείρησης να καλούν για πληροφορίες ή παραγγελίες σε αριθμό που αρχίζει από 0800 –αστική χρέωση). Η ύπαρξη και μόνο τέτοιων γραμμών αυξάνουν την αξιοπιστία και δίνουν την εντύπωση στους πελάτες ότι η εταιρεία πραγματικά νοιάζεται για αυτούς. Μπορούν δε να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν τη λειτουργία σε πολλές εφαρμογές κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης των πελατών (Smith, 1997).

Με τη δημιουργία ενός κεντρικού σημείου συγκέντρωσης των τηλεφωνημάτων μπορεί να διασφαλιστεί ότι κάθε τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες διαχειρίζεται αποτελεσματικά. Ένα τέτοιο σύστημα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για εταιρείες που έχουν γεωγραφική διασπορά.. Σε ένα κεντρικό σύστημα, όλα τα τηλεφωνήματα συγκεντρώνονται σε ένα σημείο και από εκεί προωθούνται στους κατάλληλους ανθρώπους. Έτσι ο πελάτης δε χρειάζεται να σπαταλήσει χρόνο για να βρει τον συγκεκριμένο άνθρωπο που λύσει το πρόβλημά του.

Στις περιπτώσεις που το τηλεφωνικό κέντρο μιας επιχείρησης λαμβάνει πάρα πολλά τηλεφωνήματα, πρέπει με κάποιο τρόπο να εξασφαλιστεί ότι τα τηλεφωνήματα απαντώνται γρήγορα και αποτελεσματικά. Η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών τώρα μπορεί να προσφέρει τεχνικές που εξασφαλίζουν ότι όλα τα τηλεφωνήματα απαντώνται με σειρά προτεραιότητας και ότι δεν υπάρχουν αναπάντητα τηλεφωνήματα. Ένα σύστημα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι το ACD – Automatic Call Distribution το οποίο μπορεί να διανέμει τα εισερχόμενα τηλεφωνήματα σε μια ομάδα από «ειδικούς». Σε μια καθορισμένη στιγμή κάποιοι από τους εργαζομένους μπορεί να είναι απασχολημένοι ενώ άλλοι να είναι διαθέσιμοι για την απάντηση τηλεφωνημάτων. Το σύστημα ACD μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναζητήσει αυτούς που μπορούν άμεσα να απαντήσουν.

Υπάρχουν κριτήρια ποιότητας για τις διαδικασίες που επιτελούνται σε ένα τηλεφωνικό κέντρο. Τα σημεία λοιπόν στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή είναι:

- Χρόνος μέχρι να απαντηθεί το τηλεφώνημα
- Χρόνος ανταπόκρισης στον πελάτη
- Χρόνος για την επίτευξη ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος

1.8.1.3 Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) στην υπηρεσία της ικανοποίησης

Ένα ακόμα τεχνολογικό μέσο που θα μπορούσε να μεταχειριστεί μια ISP εταιρεία μια και το κατέχει σε μέγιστο βαθμό είναι το e-mail. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι ότι αντιπροσωπεύει τη φωνή των πελατών. Το υπόλοιπο κομμάτι του web site δίνει μια ροή από έξω προς τα μέσα, προσπαθώντας να δώσει στους πελάτες τις πληροφορίες που χρειάζονται πριν προβούν στη συναλλαγή ή κατά τη διάρκειά της. Το e-mail αντιπροσωπεύει την αντίστροφη ροή

δηλ. από έξω προς τα μέσα. Είναι η επαφή της επιχείρησης με τον έξω κόσμο, αποτελώντας μια πολύτιμη μορφή ανάδρασης (feedback). Κάθε εταιρεία λοιπόν που το διαθέτει πρέπει να είναι σίγουρη ότι του δίνει τη σημασία που του αξίζει.

Οι άνθρωποι των εταιρειών έχουν την εντύπωση ότι τι e-mail θα περιμένει υπομονετικά κάποιον υπεύθυνο να το απαντήσει. Αλλά στην πραγματικότητα ο πελάτης που το στέλνει δεν διαθέτει και πολύ μεγάλη υπομονή. Στην πραγματικότητα ένας εύλογος χρόνος για να απαντηθεί ένα e-mail είναι 24 ώρες. Όταν πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό ζήτημα ο πελάτης συνήθως θα τηλεφωνήσει. Αν πρόκειται για μια τυπική συναλλαγή θα στείλει fax ή θα χρησιμοποιήσει κλασικό ταχυδρομείο. Όταν όμως πρόκειται για ένα μέτριας σημασίας θέμα τότε είναι πιθανό να στείλει e-mail. Δεν περιμένει συνήθως να λάβει απάντηση σε nanoseconds αλλά δεν μπορεί να περιμένει και πάρα πολύ.

Όσο περισσότερη πληροφορία λάβει, με όσο πιο μεγάλη ταχύτητα και όσο το δυνατόν πιο εύκολα ένας πελάτης, τόσο μεγαλύτερον οι πιθανότητες να συνεχίσει να συναλλάσσεται με την επιχείρηση. (Sterne, 1999)

Κατά τον Sterne αυτό που πρέπει να κάνει μια εταιρεία για να βελτιώσει την φροντίδα του e-mail που παρέχει στους πελάτες της είναι δύο βασικά πράγματα:

- 1) Πολιτική
- 2) Εκπαίδευση

Η **πολιτική** της επιχείρησης επιτρέπει στον πελάτη να ξέρει τι μπορεί να περιμένει από την επιχείρηση και την προστατεύει από δυσάρεστες συνέπειες. Οι υπάλληλοι πρέπει να ξέρουν τις δυνατότητες της εταιρείας και τους κανονισμούς, ώστε να ξέρουν τις αρμοδιότητες τους και τα όρια μέχρι τα οποία μπορούν να φτάνουν. Ο υπάλληλος πρέπει να δίνει την εντύπωση ότι είναι πάντα με το μέρος του πελάτη ακόμα κι αν αυτό φαίνεται ενάντια στα συμφέροντα της επιχείρησης, αν δεν το καταφέρνουν αυτό από μόνοι τους τότε πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα. Κι εδώ ερχόμαστε στο δεύτερο σημαντικό μέλημα της εταιρείας που πρέπει να είναι η εκπαίδευση του προσωπικού.

Η **εκπαίδευση** μπορεί να περιλαμβάνει μαθήματα για το πώς αντιμετωπίζονται οι εξαγριωμένοι πελάτες ακόμα κι από μακριά, πως πρέπει να είναι το ύφος, καθώς και το πώς θα γίνουν καλοί ακροατές. Επίσης μια καλή ιδέα θα ήταν να διδαχθούν τα οφέλη που θα μπορούσε να έχει το e-mail στην ικανοποίηση των πελατών (Sterne, 1999).

Όταν τα e-mail γίνουν πάρα πολλά τότε πρέπει η διοίκηση να σκεφθεί το ενδεχόμενο της χρήσης τεχνητής νοημοσύνης για την **αυτόματη απάντηση** τουλάχιστον ενός μέρους από αυτά. Υπάρχουν εταιρείες (όπως η Artex και η eGain) που αναπτύσσουν τεχνητή νοημοσύνη η οποία επιτρέπει στα μισά περίπου e-mail που λαμβάνει μια επιχείρηση να απαντώνται αυτόματα.

Αυτά τα τεχνολογικά εργαλεία μεταχειριζόμενα διατάξεις που βασίζονται στην στατιστική επιστήμη μπορούν να δίνουν απαντήσεις από μια βάση δεδομένων με συγκεκριμένο βαθμό βεβαιότητας. Αν το σύστημα είναι σίγουρο για την απάντηση που πρέπει να δώσει τότε επιτόπου την στέλνει. Αν πάλι έχει ένα περιορισμένο βαθμό βεβαιότητας τότε στέλνει την ερώτηση σε ένα συγκεκριμένο άτομο που μπορεί να

απαντήσει. Τέλος, αν πρόκειται για ένα πρωτότυπο e-mail που δεν έχει αντιμετωπιστεί στο παρελθόν τότε το σύστημα της τεχνητής νοημοσύνης το προωθεί στον webmaster.

Αν μια εταιρεία θέλει να αυξήσει κι άλλο την ικανοποίηση των πελατών της, πάντα σε σχέση με τη χρήση του e-mail τότε μπορεί ανά διαστήματα να ελέγχει την ικανοποίησή τους στέλνοντας σε κάποιους από αυτούς που έχουν βοηθηθεί από την ομάδα των e-mail, μηνύματα με την ερώτηση «Ήταν ικανοποιητική η απάντηση που λάβατε για την ερώτησή σας;». Αν η απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι αρνητική τότε αυτό σημαίνει ότι το σύστημά σας επιδέχεται βελτιώσεις. Αν πάλι είναι θετική τότε αυτό σημαίνει για την επιχείρηση ότι βρίσκεται σε καλό δρόμο για την ικανοποίηση των πελατών της.

1.9 Προδιαγραφές εξυπηρέτησης στις τηλεπικοινωνίες

Ένα από τα θέματα που μας δημιουργεί η υιοθέτηση προτύπων ποιότητας στις τηλεπικοινωνίες και πιο συγκεκριμένα σε αυτές που βασίζονται σε εφαρμογές του διαδικτύου είναι κατά πόσον μπορούν οι γενικοί κανόνες που διέπουν ένα πρότυπο της σειράς 9000 να προσαρμοστεί με επιτυχία σε τέτοιου είδους εφαρμογές. Μήπως οι ιδιότητες των διαδικτυακών εφαρμογών είναι πολύ πολύπλοκες για να μπορούν να προσαρμοστούν σε συγκεκριμένα πρότυπα; Οι ερωτήσεις αυτές απασχόλησαν τους ειδικούς της ποιότητας και γίνονται προσπάθειες προς τη δημιουργία συγκεκριμένων προδιαγραφών που πρέπει να τηρούνται για να εξασφαλίζεται η ποιότητα.

1.9.1 Τα πρότυπα TL 9000

Μια και η εξεταζόμενη εταιρεία κινείται στο χώρο των σύγχρονων τηλεπικοινωνιών θα ήταν χρήσιμο να δούμε μια ενδιαφέρουσα ενέργεια του κλάδου των τηλεπικοινωνιών να βελτιώσει την ποιότητα υπηρεσιών αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών. Μια ISP εταιρεία θα μπορούσε να ενδιαφερθεί για συγκεκριμένες διεθνείς προδιαγραφές εξυπηρέτησης που αφορούν στον τομέα της. Θα μπορούσε με άλλα λόγια να ενδιαφερθεί για τα TL 9000.

Από το ξεκίνημά της στις αρχές του 20ου αιώνα η κάδος των τηλεπικοινωνιών είχε στόχο την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που να διακρίνονται από εξέχουσα ποιότητα και αξιοπιστία. Σήμερα ο κλάδος αυτός έχει επιδοθεί στο να διευρύνει το ρόλο των προδιαγραφών ποιότητας, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δρομολόγηση βελτιώσεων και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών δεδομένης της γρήγορης εξέλιξης της τεχνολογίας.

Η προσπάθεια αυτή κατευθύνεται από QuEST Forum (Quality for Suppliers of Telecommunications) ένα γκρουπ από περισσότερους από 50 παροχείς τηλεπικοινωνιών και παροχείς υπηρεσιών (SPs – service providers) που δουλεύουν μαζί για τον καθορισμό ενός συνόλου ποιοτικών απαιτήσεων. Οι προσπάθειες του QuEST Forum περιέχουν μια σημαντική καινοτομία – την ανάπτυξη σταθμών για την λειτουργία και δεικτών για την ποιότητα οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για

συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) προκείμενου να βελτιωθεί η συνολική λειτουργία του κλάδου.

Υπήρξαν διάφορα μοντέλα κατά καιρούς για την αξιολόγηση της λειτουργίας των εταιρειών που παρείχαν τεχνολογία τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο ο κλάδος αυτός είχε μια ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία είκοσι χρόνια. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών μπορούν σήμερα να προσφέρουν υψηλής ταχύτητας μεταφορά δεδομένων, υπηρεσίες Internet, ψηφιακή τηλεόραση κλπ. Έτσι έγινε σαφές πια το 1997 ότι η διεύρυνση του τομέα των τηλεπικοινωνιών και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο χώρο αυτό απαιτούσε αναθεώρηση των ισχύοντων μέχρι τότε σταθμών και κριτηρίων καλής λειτουργίας των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών.

Τον Οκτώβριο του 1997, το QuEST Forum επιστρατεύθηκε να προσδιορίσει τις συγκεκριμένες ανάγκες για το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών. Προκείμενου να ολοκληρωθεί με επιτυχία αυτή η διαδικασία ήταν σαφές ότι έπρεπε να μελετηθούν άλλα ισχύοντα συστήματα ποιότητας όπως το ISO 9000, AS 9000, QS-9000, το Baldrige Award για να καρπωθούν από την εμπειρία εφαρμογής τους.

Συμφωνήθηκε από το QuEST Forum ότι ένα σύνολο από συγκρίσιμες μετρήσεις θα συλλέγονταν από όλο το εύρος του τομέα για να παρέχουν μια μέθοδο που θα είναι σε θέση να ανιχνεύει το τρέχον επίπεδο λειτουργίας και να εντοπίζει περιοχές για βελτίωση. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η παροχή μιας βάσης βελτίωσης σε όλο το εύρος των διαδικασιών και των προϊόντων του κλάδου.

Σαν αποτέλεσμα της συμφωνίας των μελών του QuEST Forum ήταν η ανάπτυξη των TL 9000 που περιέχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και σταθμά μέτρησης για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Κοιτάζοντας κάποιος μπροστά θα μπορούσε να πει ότι υπάρχουν τρεις βασικές προκλήσεις με τις οποίες θα πρέπει να ασχοληθεί το QuEST Forum στο μέλλον:

1. Συνεχής ευθυγράμμιση των TL 9000 με τις μελλοντικές εκδόσεις των ISO 9000
2. Αναγνώριση του TL 9000 σαν υλοποίηση του ISO 9000 για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών
3. Χρήση άλλων, σχετικών με το ISO 9000, στάνταρς (π.χ. software engineering) μέσα στα TL 9000

Πάντως, τα TL 9000 ήταν σίγουρα μια αξιόλογη προσπάθεια του κλάδου των τηλεπικοινωνιών να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών προσφέροντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

1.9.2 Άλλα Πιστοποιητικά Ποιότητας

Μια και η ποιότητα όσο και τα πρότυπα που την πιστοποιούν κερδίζουν συνεχώς έδαφος στη σύγχρονη αγορά, γίνεται τον τελευταίο καιρό προσπάθεια ένταξης των προτύπων της ποιότητας στους χώρους της τεχνολογίας αιχμής και συγκεκριμένα σε software εφαρμογές.

Έτσι υπάρχει το *Software Testing Foundation Certificate*, το οποίο είναι ένα πιστοποιητικό της British Computer Society. Το πιστοποιητικό αυτό δίνεται αφού

μετρηθούν διάφορες παράμετροι που προσδιορίζουν την ποιότητα στην εκάστοτε εφαρμογή που πιστοποιείται.

Γενικότερα η ποιότητα μπορεί να βρει διάφορες εφαρμογές σε συστήματα software που βασίζονται σε εφαρμογές στα δίκτυα των υπολογιστών (Network-Based Software Systems). Τέτοιοι τομείς είναι:

- Η ποιότητα Internet για κεντρικά δικτυακά συστήματα
- Εταιρικός έλεγχος
- Θεωρία ποιότητας για δικτυακά συστήματα

Πολλοί είναι και οι οργανισμοί που δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για την ποιότητα των τηλεπικοινωνιακών εφαρμογών μέσω του διαδικτύου. Τέτοιοι είναι:

- American Society for Quality Είναι ένας οργανισμός με στόχο να προωθήσει τις αρχές και τις πρακτικές για τη βελτίωση της ποιότητας, με την αποστολή «να αναγνωριστεί ανά τον κόσμο σαν η κυρίαρχη οντότητα για την ποιότητα». Το ASQ Division ευελπιστεί να βελτιώσει την ικανότητα των οργανισμών να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους με ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες μέσω εκπαίδευσης, επικοινωνίας έρευνας και επαγγελματικής ανάπτυξης.
- European Software Institute. Είναι ένας από τους ανεξάρτητους οργανισμούς με ηγετική θέση στον κόσμο στην βελτίωση διαδικασιών software. Ο ESI είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός προσανατολισμένος στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής βιομηχανίας.
- European Systems and Software Initiative (ESSI). Πρόκειται για έναν οργανισμό που σκοπό έχει να προωθήσει βελτιώσεις στη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού, διαμέσου καταξιωμένων μεθόδων και τεχνολογιών για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, καλύτερης ποιότητας και οικονομίας.
- SAI (Studiecentrum voor Automatische Informatieverwerking). Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, σκοπός του οποίου είναι να προωθήσει τη γνώση της πληροφορικής. Ο οργανισμός αυτός τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο λαμβάνει υπόψη του τις κοινωνικά ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την αυτοματοποίηση της πληροφορίας και τις εφαρμογές της. Οι δραστηριότητες του οργανισμού εστιάζονται σε ανθρώπους που είναι ειδικοί στα θέματα πληροφορίας.

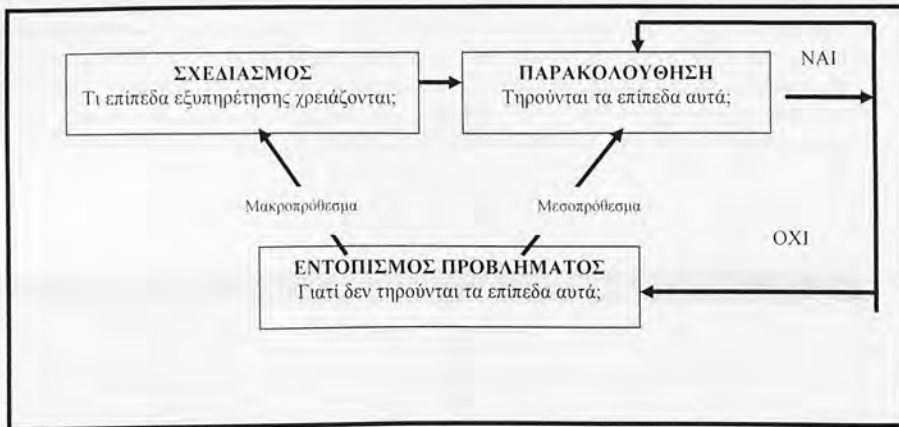
(Πηγή: Φυλλάδιο του τέταρτου διεθνούς συνεδρίου Software & Internet Quality Week Europe)

1.10 Προκαθορισμένα επίπεδα Εξυπηρέτησης (SLAs) Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών

Οι εταιρείες ISP κάνοντας χρήση δημοσίων δικτύων χάνουν την ικανότητα να ελέγχουν την απόδοση και την αξιοπιστία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα δυσαρεστημένους πελάτες και εξαγριωμένα στελέχη που πιέζουν για αποτελεσματικότερη διαχείριση και συντήρηση του δικτύου.

Σήμερα ευτυχώς, οι υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιακών φορέων συνοδεύονται από δυνατότητες διαχείρισης μέσω διαδικασιών γνωστών ως SLAs (Service Level Agreements). Τα SLAs βοηθούν τους διαχειριστές δικτύων σε τρεις περιοχές: στον καθορισμό των επιπέδων εξυπηρέτησης (planning), στην παρακολούθηση των επιπέδων αυτών με σκοπό την επιβεβαίωση τους (monitoring) και την επίλυση των προβλημάτων όταν τα επίπεδα εξυπηρέτησης δεν πληρούνται (troubleshooting). (Σχήμα 8)

Σχήμα 8: Η διαδικασία παρακολούθησης των επιπέδων εξυπηρέτησης του SLA



Γιατί επιβάλεται η γρήγορη τους

Το να κτίσεις ένα αξιόπιστο επιχειρησιακό δίκτυο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- Διαθεσιμότητα
- Καθυστέρηση
- Διεκπεραιωτική Ικανότητα
- Κόστος

Όταν οι μισθωμένες γραμμές ήταν ομόνος τρόπος για υψηλής ταχύτητας υπηρεσίες δεδομένων οι διαχειριστές είχαν δεδομένη διαθεσιμότητα και Διεκπεραιωτική Ικανότητα. Για να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα το μόνο που χρειαζόταν ήταν μερικές γραμμές backup. Για να αυξήσουν το throughput παράγγελλαν περισσότερο bandwidth. Τα δημόσια δίκτυα προσέφεραν παρεμφερή απόδοση σε μειωμένο κόστος. Ωστόσο μείωσαν τον έλεγχο και την επίδραση που είχαν οι διαχειριστές πάνω στα μέχρι τότε ιδιωτικά δίκτυα τους. Αυτό οδήγησε σε τριβές τους τελικούς χρήστες με το προσωπικό υποστήριξης καθώς δεν ήταν ξεκάθαρο το ποιος ευθυνόταν για διακοπές στην ομαλή λειτουργία του δικτύου. Εδώ ακριβώς υπεισέρχεται η έννοια Του προσυμφωνημένου επιπέδου εξυπηρέτησης ή SLA για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του φορέα έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρη η διαχωριστική γραμμή που χωρίζει τις ευθύνες του φορέα από αυτές των διαχειριστών των δικτύων. Οι βασικότερες μετρήσεις που πρέπει να διαπραγματεύονται σε ένα SLA είναι οι ακόλουθες και αναφέρονται σε κάποια προκαθορισμένη χρονική περίοδο:

- Καθυστέρηση
- Χρόνος Απόκρισης
- Μεταβολή Καθυστέρησης
- Διεκπεραιωτική Ικανότητα
- Χρησιμοποίηση Εύρους Ζώνης
- Μέσος χρόνος Αποκατάστασης Βλάβης

Αν δεχτούμε λοιπόν ότι ένας πελάτης έχει διαπραγματευθεί ένα SLA με τον παροχέα υπηρεσιών του. Πόση ακριβώς προστασία λαμβάνει από πιθανές βλάβες στο δίκτυο του ;Προφανώς όχι τόση όσο θα ήθελε. Βέβαια αυτό που θα ήθελε πραγματικά είναι το δίκτυό του να δουλεύει χωρίς διακοπές. Στην περίπτωση όμως όπου υπάρχουν διακοπές τι γίνεται ;Η συνήθης πρακτική λει ότι θα υπάρξει κάποια αποζημίωση με τη μορφή έκπτωσης στο συνολικό τίμημα που πληρώνει στον παροχέα για την αντίστοιχη υπηρεσία. Στον ΠΙΝΑΚΑ 3 φαίνεται η πολιτική της ΑΤ& Τ στον τομέα αυτό:

Διάρκεια Διακοπής	Ποσοστό έκπτωσης
Από 1 λεπτό έως 59 λεπτά	5
1 ώρα έως 1 ώρα και 59'	10
2 ώρες έως 2 ώρες και 59'	15
3 ώρες έως 3 ώρες και 59'	20
4 ώρες έως 4 ώρες και 59'	25
5 ώρες έως 5 ώρες και 59'	30
6 ώρες έως 6 ώρες και 59'	35
7 ώρες έως 7 ώρες και 59'	40
8 ώρες έως 8 ώρες και 59'	45
Περισσότερες από 9 ώρες	50

Πίνακας 3: Ποσοστά έκπτωσης της ΑΤ& Τ ως αποζημίωση για διακοπές στη λειτουργία του δικτύου

Σκοπός βέβαια του SLA δεν είναι να κερδίσει ο πελάτης την έκπτωση σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά. Αυτή η αποζημίωση εξάλλου είναι συνήθως πολύ μικρή για την ζημιά που μπορεί να προκύψει από διακοπές στην λειτουργία του δικτύου. (Σαμωνάς, 1999)

2.1 Η σημασία της μέτρησης γενικά

«**Ό,τι μετριέται, αυτό γίνεται**» (what gets measured gets done) λείπει ένα παλιό γνωμικό και στις επιχειρήσεις δε θα μπορούσε να μην ισχύει κάτι τέτοιο.

Ο πρωταρχικός στόχος κάθε υπαλλήλου μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι να παίρνει αποφάσεις από τη θέση που βρίσκεται που να συντελούν στην επίτευξη των συνολικών στόχων του οργανισμού που είναι να ικανοποιηθεί ή και να ξεπεράσει τις προσδοκίες των πελατών του, καθώς και να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πηγών που έχει στη διάθεσή του. Για να γίνουν αυτά χρειάζονται **πληροφορίες** για τα προϊόντα, τους πελάτες, τις διαδικασίες, τον ανταγωνισμό κλπ. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τις κατάλληλες μετρήσεις. Η πληροφόρηση είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης των δεδομένων των μετρήσεων (Evans, 1996).

Η μέτρηση είναι μια ζωτικής σημασίας διοικητική λειτουργία κι ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης και σαν τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται. «Μετράμε για να μπορούμε να παρακολουθούμε, να ελέγχουμε και να βελτιώνουμε τα συστήματα και τις λειτουργίες των συστημάτων μας» (Rummler και Brache, 1995). Οι βασικοί στόχοι κατά τους Rummler και Brache ενός συστήματος μέτρησης είναι:

- Συγκέντρωση δεδομένων για την τρέχουσα λειτουργία των διαδικασιών παραγωγής προϊόντος ή υπηρεσίας
- Σύγκριση της απόδοσης που επιτυγχάνεται αυτή τη στιγμή με αυτήν που αποτελεί στόχο για την επιχείρηση
- Η επικοινωνία των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο του οργανισμού προκειμένου να αρχίσει η διαδικασία βελτίωσης

Για μια εταιρεία ISP, όπως η προς μελέτη, η ανάγκη μετρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι λόγω του χαρακτήρα της αποτελεί ακόμα για πολλούς επιχειρηματίες έναν ανεχνίαστο χώρο, πρόσφορο για πειραματισμό μια που ένα μεγάλο μέρος της κοινωνίας αντιμετωπίζει ακόμα με σκεπτικισμό το χώρο των σύγχρονων τεχνολογιών. Η ανάγκη λοιπόν κατανόησης αλλά και προσδιορισμού του χώρου κάνει την ανάγκη παντός φύσης μετρήσεων επιτακτική.

Σε έναν επιχειρηματικό χώρο, αλλά ιδιαίτερα σε έναν χώρο νέο όπως των ISP, οι μετρήσεις βοηθούν σε μια σειρά διαδικασιών στρατηγικής σημασίας. Συγκεκριμένα: (Evans, 1996)

- Αν δε μετρηθούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών κάποιος σχεδόν δε μπορεί να ξεχωρίσει την αποτυχία από την επιτυχία
- Αν η επιτυχία μιας εταιρείας δεν είναι εύκολα ορατή τότε ο οργανισμός δεν μπορεί να επενδύσει πάνω σ' αυτήν. Και όταν κάποιος δεν επενδύει στην επιτυχία τότε είναι πιθανό να επενδύσει στην αποτυχία.
- Αν δεν μπορεί να αναγνωριστεί η αποτυχία δεν μπορεί να διορθωθεί

2.1.1 Η μέτρηση και οι μεταβαλλόμενες συνθήκες

Οι μετρήσεις είναι αυτές που θα βοηθήσουν μια ISP επιχείρηση να παρακολουθήσει τη συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά μέσα στην οποία κινείται. Οι δυνατότητες που δίνουν οι σύγχρονες τεχνολογίες είναι πολλά υποσχόμενες και σε μεγάλο βαθμό

άγνωστες. Μια εταιρεία λοιπόν χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα μετρήσεων που θα περιλαμβάνει τόσο **εσωτερικές μετρήσεις** που θα τη βοηθήσουν να διοικείται σωστά, όσο και **εξωτερικές μετρήσεις** (σε σχέση με τον ανταγωνισμό) οι οποίες στόχο έχουν να διερευνήσουν την πορεία της μέσα στην αγορά αλλά και να τη βοηθήσουν ίσως να ξεπεράσει τους τετριμμένους ρόλους της, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε νέες ανεξερευνήτες περιοχές (Czarnecki, 1999). Με την έλλειψη μετρήσεων είναι εύκολο να χαθεί η ευελιξία μιας επιχείρησης στην προσαρμογή των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Ο κίνδυνος αυτός είναι έντονος ακόμα και σε πιο «κλαστικές» επιχειρήσεις και σίγουρα είναι μεγαλύτερος σε ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους όπως ο εξεταζόμενος.

Ένα παράδειγμα είναι αυτό που συνέβη στη δεκαετία του 1980 στις εταιρείες εξόρυξης πετρελαίου του Τέξας που δοκίμασαν με το χειρότερο τρόπο τα αποτελέσματα της έλλειψης συστηματικής μέτρησης. Συγκεκριμένα, μια παροδική μείωση των αποθεμάτων πετρελαίου στις Η.Π.Α. οδήγησε στην αύξηση των τιμών. Οι πετρελαιοβιομηχανίες ανταποκρίθηκαν σ' αυτό με την αύξηση της παραγωγής τους. Η ξαφνική αυτή αλλαγή δημιούργησε σύγχυση στη διοίκηση καθώς έχασαν στην ουσία τον έλεγχο της παραγωγής μη μπορώντας πλέον να κοστολογήσουν το προϊόν τους. Στην πραγματικότητα οι πωλήσεις άρχισαν να γίνονται σε τιμές χαμηλότερες του κόστους. Αυτό βέβαια είχε ως αποτέλεσμα την καταστροφή πολλών εταιρειών οι οποίες είχαν πολύ καλή πορεία ως τότε. Ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις σήμερα στρέφονται σε οργανωμένα συστήματα μέτρησης είναι για να αποφύγουν λάθη –μαμούθ όπως αυτό της πετρελαιοβιομηχανίας του Τέξας. Τα πλεονεκτήματα της μέτρησης είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν αλλά τα περισσότερα συνδέονται έμμεσα με την αποφυγή σημαντικών σφαλμάτων τα οποία θα είχαν διαπραχθεί διαφορετικά (Czarnecki, 1999).

2.1.2 Κατάλληλες μετρήσεις

Ωστόσο οι μετρήσεις μπορεί να γίνουν επικίνδυνες, αν δεν είναι οι κατάλληλες ή αν ο τρόπος διενέργειάς τους δεν είναι ο σωστός. Π. χ. σε μια εταιρεία ISP μπορεί να αποφασιστεί να μετρηθεί ο χρόνος εισαγωγής νέων προϊόντων. Η επιχείρηση στην προσπάθειά να αυξήσει τα προϊόντα της μπορεί να αρχίσει να αγνοεί τις απαιτήσεις των πελατών οπότε τελικά απομακρύνεται από αυτό που θα έπρεπε να αποτελεί στόχο της. Στη παγκόσμια αρθρογραφία υπάρχουν τέτοια παραδείγματα όπως αυτό της Analog Devices μιας από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες της Μασαχουσέτης με αντικείμενο την κατασκευή αναλογικού και ψηφιακού εξοπλισμού. Άρα η χρήση απλώς της μέτρησης δε σημαίνει τίποτα. Η υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης οφείλει να υιοθετεί τις βασικές αρχές τόσο της διεξαγωγής ερευνών αγοράς, όσο και της διαδικασίας βελτίωσης της επιχείρησης.

Μια σύγχρονη μελέτη από την Wm. Schiemann & Associates Inc της Νέας Υόρκης συμπυκνώνει τους λόγους που κάνουν μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί κατάλληλες μετρήσεις να υπερτερεί έναντι μιας άλλης. Η μελέτη αυτή δημοσιεύεται στο Management Review και σύμφωνα με αυτήν τα πλεονεκτήματα είναι:

1. **Συμφωνία στη στρατηγική.** Από τις επιχειρήσεις που διαθέτουν σωστά συστήματα μέτρησης μόνο στο 7% αναφέρεται διαφωνία μεταξύ των στελεχών για τη στρατηγική. Το αντίστοιχο ποσοστό για άλλες που είτε δεν έχουν σύστημα μέτρησης είτε έχουν αλλά αυτό παρουσιάζει δυσλειτουργίες είναι 63%.

2. **Διαύγεια/Διευκόλυνση επικοινωνίας.** Η καλή επικοινωνία χρειάζεται ένα καθαρό μήνυμα. Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν ανάγκη να επικοινωνούν τη στρατηγική στους υπαλλήλους τους. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η στρατηγική είναι ασαφής, το να επιμένει κανείς σε μετρήσιμους στόχους διευκολύνει την εστίαση στους στόχους. «Η μέτρηση είναι η γλώσσα με την οποία επιτυγχάνεται η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις», λέει ο Quinn.
3. **Εστιάζει και ευθυγραμμίζει τις προσπάθειες.** Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί είναι οργανικές, ολοκληρωμένες οντότητες στις οποίες διαφορετικές μονάδες, λειτουργίες και επίπεδα αλληλεπιδρούν υποστηρίζοντας έναν συνολικό στόχο. Το κατάλληλο σύστημα είναι αυτό που θα καταφέρει να ευθυγραμμίσει τις επιμέρους μετρήσεις και θα τις συσχετίσει με τις συνολικές στρατηγικές μετρήσεις του οργανισμού.
4. **Επιχειρησιακή κουλτούρα.** Μπορούμε να το βρούμε στη βιβλιογραφία ως κουλτούρα, στυλ διοίκησης, τόνο αλλά σε κάθε περίπτωση εννοούμε ένα πλήθος μηχανισμών που δημιουργούν συλλογικές συμπεριφορές και αντιλήψεις οι οποίες ανάλογα με το είδος τους ενισχύουν ή αποδυναμώνουν το στρατηγικό στόχο μιας επιχείρησης.

Για μια εταιρεία όπως τη FORTHnet που πρέπει να ευθυγραμμίζει τις προσπάθειες της προς την επίτευξη του στόχου της που είναι (όπως σε όλες τις εταιρείες) η μεγιστοποίηση της αξίας της επένδυσης των μετόχων, οι μετρήσεις είναι αυτές που θα εντάξουν όλες τις διαδικασίες στο μονοπάτι της επιτυχίας. Επίσης οι μετρήσεις εννοούν το συμβιβασμό όλων των διαφορετικών απαιτήσεων που έχουν οι εμπλεκόμενοι σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, στην εν λόγω εταιρεία οι:

- **μέτοχοι** θέλουν μέγιστη απόδοση του κεφαλαίου που έχουν επενδύσει. Οι μέτοχοι κατά κανόνα ενδιαφέρονται περισσότερο για μετρήσεις που έχουν να κάνουν με την οικονομική επιτυχία της εταιρείας.
- **υπάλληλοι** ενδιαφέρονται για την «υγεία» του οργανισμού, σε οικονομικό ή άλλο επίπεδο. Ωστόσο ενδιαφέρονται και προσωπικά ο καθένας για τη θέση του μέσα στον οργανισμό. Οι μετρήσεις που ενδιαφέρουν τους υπαλλήλους είναι συνήθως εκείνες που αξιολογούν την απόδοσή τους μια που αυτές καθορίζουν στη γενική περίπτωση τις απολαβές τους.
- **πελάτες** ενδιαφέρονται για την αξία της υπηρεσίας που λαμβάνουν. Αυτό που επιθυμούν είναι η κατά το δυνατόν καλύτερη υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος άρα τους αφορούν μετρήσεις που πραγματεύονται αυτές ακριβώς τις παραμέτρους. Ωστόσο οι αντιλήψεις τόσο για το **καλύτερο** όσο και για το **κόστος** ποικίλουν σημαντικά ανάλογα με το χώρο δραστηριοποίησης της εταιρείας και την κατηγορία των πελατών(customer segment).

Μια και το θέμα αυτής της εργασίας πραγματεύεται μέτρηση σχετική με τους πελάτες, κρίνεται σκόπιμο να ασχοληθούμε λίγο περισσότερο με αυτήν την παράμετρο. Για τους πελάτες εταιρειών ISP, το «καλύτερο» θα μπορούσε να περιλαμβάνει υπηρεσία πιο εξελιγμένη τεχνολογικά, εύκολη στη χρήση, πιο αξιόπιστη, πωλητές ενγενικούς και πρόθυμους, φερέγγυα υποστήριξη μετά την πώληση κλπ. Όσο για το κόστος, αυτό είναι μια έννοια πιο πολύπλοκη από την τιμή πώλησης. Σε ISP εταιρείες μπορεί να περιλαμβάνει το χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση της χρήσης της προσφερόμενης υπηρεσίας, το κόστος του εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για τη χρήση της, το κόστος που σχετίζεται με την επίλυση τυχόν προβλημάτων μετά την πώληση κλπ.

- **διευθυντές των επιμέρους λειτουργιών** ενδιαφέρονται κυρίως για μετρήσεις που αφορούν τα τμήματά τους ή με κάποιο τρόπο τα επηρεάζουν διαδικαστικά. Σε μια ISP άλλες μετρήσεις θα ενδιαφέρουν τον διευθυντή R&D, άλλες τον εμπορικό διευθυντή και άλλες τον τεχνικό διευθυντή.

Επίσης υπάρχουν και οι μετρήσεις που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δρουν οι διάφορες εταιρείες. Π.χ. όταν η επιχείρηση με τις παραγωγικές της διαδικασίες μολύνει το φυσικό περιβάλλον. Εδώ τις αναφέρουμε μόνο για λόγους θεωρητικής πληρότητας μια και δεν ενδιαφέρουν μια ISP εταιρεία.

(οι παραπάνω κατηγορίες είναι αυτές που προτείνονται από τον Czarniecki, 1999).

Όλα τα παραπάνω φαίνεται πως αρχίζουν να γίνονται συνείδηση για τις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες ενσωματώνουν συστήματα μέτρησης μέσα στο σύνολο των διαδικασιών τους. Μάλιστα οι περισσότερες έχουν αναπτύξει δικές τους διαδικασίες και πρότυπα μέτρησης που εναρμονίζονται απόλυτα με τις ανάγκες και τους στόχους τους. Ενδεικτικό της νέας τάσης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια σχετικά με την αναγκαιότητα των μετρήσεων είναι αυτό που συνέβη με το βραβείο ποιότητας Malcom Baldrige. Το βραβείο αυτό αναπτύχθηκε σαν μια ετήσια προσπάθεια να αναγνωρίζονται οι εταιρείες των ΗΠΑ που εξείχαν σε ποιότητα. Δυστυχώς στα τέλη της δεκαετίας του 1980, το εν λόγω βραβείο άρχισε να απομακρύνεται από την έμφαση που αρχικά έδινε στη δομή και στις μετρήσεις στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Η μεγαλύτερη έμφαση δινόταν τώρα σε πιο ποιοτικούς παράγοντες όπως η χρήση εξειδικευμένων διαδικασιών παραγωγής. Το βραβείο δέχτηκε αρνητικές κριτικές όταν είχαν προβλήματα επιβίωσης λίγο μετά από τη βράβευσή τους. Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, τα κριτήρια του βραβείου επανακαθορίστηκαν και εστιάστηκαν ξανά σε ποσοτικά εργαλεία διοίκησης.

Ως συμπέρασμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η πληροφορία που προκύπτει από τη μέτρηση δεν είναι απλώς ένα εργαλείο αλλά ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης, ο οποίος διαχωρίζει τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με αργούς ρυθμούς από αυτές που θα μείνουν ουραγοί.

2.2 Τα δεδομένα της μέτρησης και η «Επιχειρηματική Ευφυΐα»

Συστήματα Data Warehouse

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της αγοράς μαζί με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων έχει συμβάλει αποτελεσματικά στην ανάγκη για την ύπαρξη μιας σωστά ενημερωμένης πληροφόρησης σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν μια ανεκμετάλλευτη πηγή πλούτου που δεν είναι άλλη από τα δεδομένα τους. Πληθώρα ανεκμετάλλευτων δεδομένων που δεν αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση αν δεν αξιοποιηθούν σωστά. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από την τεχνολογία επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence): η αξιοποίηση και ο μετασχηματισμός των δεδομένων της επιχείρησης με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την επιχείρηση. Τα στάδια για την υλοποίηση ενός έργου Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι:

- i. Δημιουργία Data Warehouse
- ii. Αξιοποίηση των πληροφοριών από τον τελικό καταναλωτή πληροφόρησης

Επιμέρους διαδικασίες του Data Warehouse είναι:

- Ποιοτική αναβάθμιση δεδομένων(data quality)
 - Επιλογές-Ενοποίηση –Μετασχηματισμός δεδομένων(data transformation)
 - Δημιουργία –Συντήρηση Data Warehouse
- (Μακρής, 2000)

Ο Mc Laughlin, manager της διοίκησης πελατών της Toyota στην Αμερική υποστηρίζει ότι: «φαινομενικά όλοι συλλέγουν πολλά δεδομένα σχετικά με τους πελάτες. Θα μπορούσαμε να γεμίσουμε δωμάτια με δεδομένα που κανείς τελικά δε διαβάζει». Ωστόσο για την αξιοποίηση αυτών των δεδομένων η Toyota έχει αναπτύξει συστήματα στρατηγικά σχεδιασμένα. Η λογική τους ξεκινάει από το τι είδους πληροφορίες χρειάζεται η εταιρεία για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της σωστά. Ακολουθεί η συλλογή αυτών των δεδομένων και τέλος τα δεδομένα παραδίδονται στους κατάλληλους ανθρώπους που θα τα διαχειριστούν αποτελεσματικά (Whiteley & Hessian, 1996)

Η τεχνολογία Data Warehouse-OLAP(On Line Analytical Processing) μαζί με κάποιο έτοιμο application προσφέρει εκείνη την αναλυτική πλατφόρμα μέσα στην εταιρεία, η οποία έχει σαν στόχο να «κεντριοκοπήσει» τους επιχειρηματικούς κανόνες δημιουργώντας μια κοινωνία πληροφοριών που μπορεί εύκολα να ανακτηθεί και να γίνει αντικείμενο επεξεργασίας με τη χρήση φιλικών προς τους χρήστες εργαλείων. Η τεχνολογία OLAP, ενσωματωμένη σε μια δομημένη εφαρμογή, δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες, οι οποίες είναι κατάλληλες για την εξαγωγή πληροφορίας με πραγματική αξία και με οποιαδήποτε εικόνα, έτσι ώστε να βοηθήσει τους decision makers να πάρουν γρήγορες αποφάσεις με τάχιστο response time. **Σκοπός** του Data Warehouse είναι η ύπαρξη ενημερωμένης, σωστά δομημένης και ενοποιημένης πληροφορίας σε καθημερινή βάση για τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός ομίλου.(εφ.ε –Business.Τευχ.6).

2.2.1 To Internet και το Data Warehouse

Τα σημεία στα οποία βοηθά η τεχνολογία του Internet τα έργα επιχειρηματικής ευφυΐας είναι:

- Η αυτοματοποιημένη άντληση πληροφοριών από τις πηγές τους όπου το Internet χρησιμοποιείται σαν διακομιστής
- Η διαχείριση του όλου συστήματος
- Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την παροχή πληροφοριών υποβοήθησης λήψης αποφάσεων στα στελέχη της επιχείρησης και στους πελάτες/προμηθευτές

Το Internet βοηθά ώστε να μην υπάρχει περιορισμός τόπου και χρόνου, ούτε να απαιτείται ειδικό λογισμικό, καθώς ένας υπολογιστής με Web browser και με μια σύνδεση στο Internet είναι αρκετά για την άντληση μιας πληροφορίας.(Μακρής, 2000)

Σε άλλο άρθρο οι τομείς στους οποίους εντοπίζεται η συνεισφορά του Internet είναι:

- Ταχύτητα ενημέρωσης
- Διαχείριση μεγαλύτερων όγκων δεδομένων
- Τεχνολογίες Data Mining, με κύρια κατεύθυνση στις εφαρμογές ανάλυσης συμπεριφοράς για επισκέπτες Web Sites.

(Μαργαρίτης, 2000)

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ούτε ένα ολοκληρωμένο έργο Data Warehousing. Το σύνολο των υλοποιήσεων της τεχνολογίας Business Intelligence αφορά μεμονωμένα data marts, στην πλειοψηφία των οποίων η αξιοποίηση των πληροφοριών γίνεται μέσω end user quering (Μακρής, 2000). Η SAS (εταιρεία που δραστηριοποιείται στο Information Delivery) ωστόσο διαπιστώνει ότι η εγχώρια αγορά διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις, προκειμένου να δώσει το δικό της στίγμα στις μελλοντικές εξελίξεις. (SAS institute)...

Η λειτουργία των Data Warehousing φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 1: Λειτουργία των Data Warehousing



Πηγή: εφ. E-Business (τευχ.6)

2.3 Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών

Η Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών είναι μια σειρά από διαδικασίες που σκοπό έχουν να συγκεντρώσουν αληθή πληροφορία σχετικά με τις παρελθοντικές, τις παροντικές αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και τις μελλοντικές αντιλήψεις των πελατών για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. (Czarnecki, 1999). Η διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών έχει τη δυνατότητα να συλλέγει ποιοτικά δεδομένα για τις αντιλήψεις των πελατών, γεγονός που είναι αδύνατο με τους μηχανισμούς των κλασικών ερευνών αγοράς (Naumann, 1995 και Γρηγορούδης, 1999).

Ο οργανισμός Hewlett-Packard είναι ένα παράδειγμα στρατηγικής προσέγγισης στη συγκομιδή δεδομένων για τους πελάτες. Στο *σχήμα 2* μπορούμε να δούμε τα βήματα

της στρατηγικής αυτής. Μπορούμε να δούμε πως η προσέγγιση αυτή, αν εφαρμοστεί σωστά, απαντάει στα τρία βασικά ερωτήματα της έρευνας ικανοποίησης πελατών:

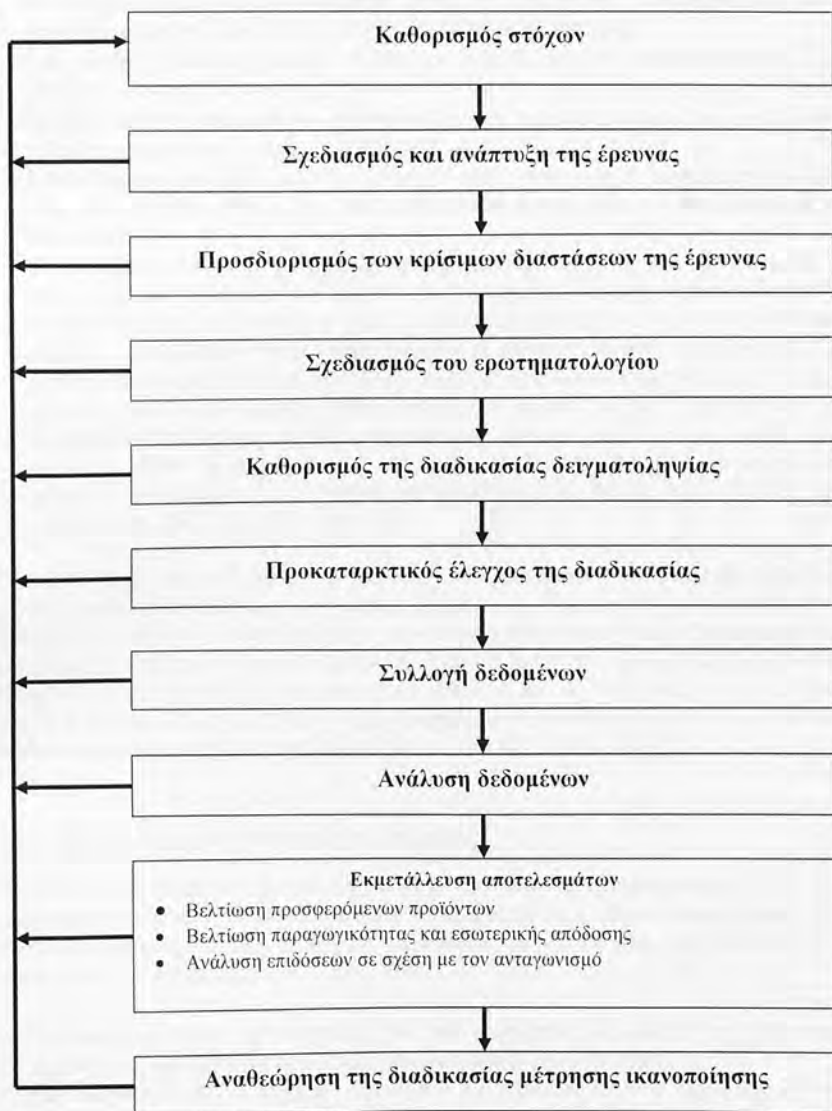
- Ποια είναι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας ;
- Πόσο καλοί είμαστε σε αυτά ;
- Τι είναι αυτό που λείπει;

Η HP δεν κάνει απαραίτητα μεγαλύτερο κόπο από άλλες εταιρείες για τις μετρήσεις της. Μια πρόσφατη έρευνα του Forum Corporation που έγινε πρόσφατα σε συνεργασία το SOCAP –Society of Consumer Affairs Professionals in Business έδειξε ότι το 76% των μεγάλων εταιρειών χρησιμοποιεί έντεκα διαφορετικούς τρόπους για τη συγκέντρωση πληροφοριών για τους πελάτες. Σημασία όμως έχει να συλλέγονται τα κατάλληλα δεδομένα και βέβαια να ασχολείται κάποιος με σοβαρότητα με την ανάλυσή τους.



Σχήμα 2: Το σύστημα πληροφοριών της Hewlett-Packard (Evans, 1996)

Συχνά υπάρχει «χάσμα» μεταξύ των προσδοκιών που πραγματικά έχουν οι πελάτες μιας εταιρείας και των αντιλήψεων που έχουν οι διευθυντές για τις προσδοκίες των πελατών τους. Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο δυσκολότερη είναι η άμεση επαφή των πελατών με τους managers που έχουν την ευθύνη της χάραξης στρατηγικής (Parasuraman, 1990). Στην περίπτωση της εταιρείας που εξετάζεται εδώ η κατάσταση είναι ακόμα δυσκολότερη καθώς, λόγω της φύσης της υπηρεσίας, είναι δύσκολο ακόμα και για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες. Έτσι χάνεται η ευκαιρία για πρωτογενή πληροφόρηση για της ανάγκες των πελατών, πράγμα που μακροπρόθεσμα οδηγεί σε αύξηση του «χάσματος». Άρα σε μια τέτοια περίπτωση η ανάγκη της μέτρησης είναι ακόμα πιο επιτακτική καθώς θα αποτελέσει το σύνδεσμο μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Στην βιβλιογραφία συχνά επιχειρείται η ανίχνευση των αιτιών που δημιουργούν τα χάσματα και κάνουν τη μέτρηση της ικανοποίησης επιβεβλημένη. Κάποιες από τις



Σχήμα 3: Σχεδιασμός μέτρησης ικανοποίησης πελατών(Naumann,1995 και Γρηγορούδης, 1999)

ατίες που προκαλούν τη δημιουργία χάσμάτων -κατά τον Gerson (1993)-, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε έλλειψη ικανοποίησης είναι οι εξής:

(στα παρακάτω έχει γίνει προσπάθεια προσαρμογής τους στην περίπτωση ISP εταιρειών)

- **Ποιότητα** (π.χ. πολλά σφάλματα κατά τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης υπηρεσίας τόσο σε τεχνικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο)
- **Τιμή** (π.χ. οι πελάτες μπορεί να θεωρούν ότι πληρώνουν περισσότερα απ' ό τι αξίζουν οι υπηρεσίες που λαμβάνουν)
- **Χρόνος για τη λήψη μιας υπηρεσίας**(π.χ. μια υπηρεσία μπορεί να χρειάζεται υπερβολικό χρόνο για να προετοιμαστεί)
- **Χάσματα στις προσδοκίες** (π.χ. η υπερβολική διαφήμιση για τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, η οποία όταν πια τελεστεί δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών)
- **Το να θεωρεί κάποιος τους πελάτες δεδομένους.** Ο χώρος των ISP εταιρειών, όπως βέβαια και όλοι οι άλλοι στις σύγχρονες αγορές, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και τείνει να γίνει ακόμα περισσότερο καθώς οι τεχνολογία αιχμής μετατρέπεται σε έναν πολύ ελκυστικό χώρο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης Γι' αυτό και όλοι οι πελάτες πρέπει να θεωρούνται εν δυνάμει πελάτες των ανταγωνιστών. Είναι αναγκαίο λοιπόν για να εμποδιστούν οι διαρροές πελατών να γίνεται συστηματική μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Είναι προφανές ότι με τον τρόπο αυτό καταρχάς θα εντοπιστούν τα χάσματα προκειμένου να αρχίσει η ανάλυση και τελικά να γίνουν οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες

Γενικά, η ανάλυση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού(που ξεκινάει με τη μέτρηση) είναι διαδικασιακλειδί για να παρακολουθησει ο ίδιος ο οργανισμός την απόδοση του. Οι επιχειρήσεις φαίνεται πως το έχουν συνειδητοποιήσει αυτό σήμερα και εν πολλοίς βασίζονται στους πελάτες τους για να τροποποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, μια και τελικά ο πελάτης είναι αυτός που θα αποφασίσει αν το αποτέλεσμα των εσωτερικών διαδικασιών μιας επιχείρησης είναι αποδεκτό ή όχι.(Czarnecki, 1999).

2.3.1 Στόχοι μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Η ανταγωνιστικότητα και η κερδοφορία μεγοστοποιούνται μακροπρόθεσμα με το να κάνεις κατά το δυνατόν καλύτερα αυτό που ενδιαφέρει τους πελάτες περισσότερο. Το τι ενδιαφέρει τους πελάτες μπορεί να διερευνηθεί με μια μέτρηση ικανοποίησης οι βασικοί στόχοι της οπίας είναι: (Hill, 1998)

- Να κατανοήσουμε τι σκέφτονται για την επιχείρηση οι πελάτες της και αν ο παροντικός τρόπος λειτουργίας της ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους
- Να ανιχνεύσουμε τα θέματα που έχουν προτεραιότητα στη βελτίωση (PFIs-priorities for improvement). Η παρέμβαση στα σημεία αυτά θα συντελέσει στη μέγιστη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.
- Να διενεργηθεί μια ανάλυση κόστους –ωφέλειας για να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος που θα έχει για το σύνολο της επιχείρησης η παρέμβαση στα PFIs.
- Να διαφωτίσει τα «χάσματα κατανόησης» των ίδιων των υπαλλήλων της εταιρείας, προκειμένου να ληθούν παρεξηγήσεις σχετικά με τις προτεραιότητες των πελατών αλλά και με την ικανότητα των ίδιων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που οι πελάτες έχουν.
- Να βοηθήσει στη στοχοθεσία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης αλλά και στην παρακολούθηση της προόδου στη συνεχώς αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών

- Να αυξήσει την κερδοφορία μέσω της αύξησης της διατήρησης(retention) και της πίστης(loyalty) των πελατών
- Αν η μέτρηση γίνει ταυτόχρονα και σε άλλες εταιρείες του ίδιου χώρου, τότε μπορεί να βοηθήσει για τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας κάθε επιχείρησης.
- Τέλος, στην περίπτωση που η μέτρηση γίνει κατά ομάδες πελατών τότε μπορεί να αποτελέσει κριτήριο κατηγοριοποίησης του πελατολογίου της εταιρείας και να οδηγήσει στην κατανόηση του φαινομένου να ικανοποιούνται κάποιες κατηγορίες περισσότερο από άλλες.

Τα δύο τελευταία δεν αποτελούν στόχο της παρούσας εργασίας καθώς η έρευνα ικανοποίησης γίνεται μεταξύ μιας μόνο εταιρείας ISP (έτσι αποκλείεται το benchmarking)και οι πελάτες δεν χωρίζονται σε ομάδες αλλά χρησιμοποιείται ένα τυχαίο δείγμα του συνόλου των πελατών.

2.3.2 Αρνητική κριτική μετρήσεων ικανοποίησης

Σχετικά με τις μετρήσεις ικανοποίησης (**satisfaction**)πολλοί είναι αυτοί που αμφισβητούν την αποτελεσματικότητά τους. Ισχυρίζονται ότι τέτοιες μετρήσεις ικανοποίησης είναι ξεπερασμένες και ότι το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων θα έπρεπε να στραφεί στην πίστη (**loyalty**) των πελατών και στο να προσφέρουν στον πελάτη περισσότερο απ' ότι ελπίζει ή περιμένει να πάρει (**delighting**).Συνήθως οι άνθρωποι που κάνουν τέτοιες δηλώσεις δεν μπορούν να δώσουν ακριβείς ορισμούς στους παραπάνω τρεις όρους και σίγουρα δεν έχουν εξήγηση για τα παρεπόμενα αποτελέσματα (Hill, 1998).

Κάποιοι άλλοι ισχυρίζονται ότι τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης αποτυγχάνουν να αποδώσουν καρπούς στον οργανισμό τελικά. Κατά τον Hill, ιδρυτή και διευθυντή του Leadership Factor, η προηγούμενη δήλωση αποτελεί την πιο συνηθισμένη παρανόηση σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν οι μετρήσεις ικανοποίησης. Σύμφωνα λοιπόν με τον Hill, τέτοιες μετρήσεις μπορούν να δώσουν πολύ ακριβή δεδομένα για το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών και να «φωτίσουν» τις περιοχές που οι πελάτες είναι λιγότερο ευχαριστημένοι αλλά δεν μπορούν από μόνες τους να δώσουν λύσεις σε ενδεχόμενα προβλήματα, να βελτιώσουν μια υπηρεσία ή να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό εναπόκειται στις αποφάσεις, στη συγκεκριμένη δράση που θα ακολουθηθεί και σε σκληρή δουλειά εν γένει. Αν ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης αποτύχει, τότε αυτό σπανίως οφείλεται στη δεδομένη πληροφορία που συγκεντρώθηκε. Είναι συνήθως πρόβλημα που ανακύπτει λόγω της ανικανότητας του οργανισμού να μετατρέψει τα δεδομένα της μέτρησης σε αποτελεσματική δράση.

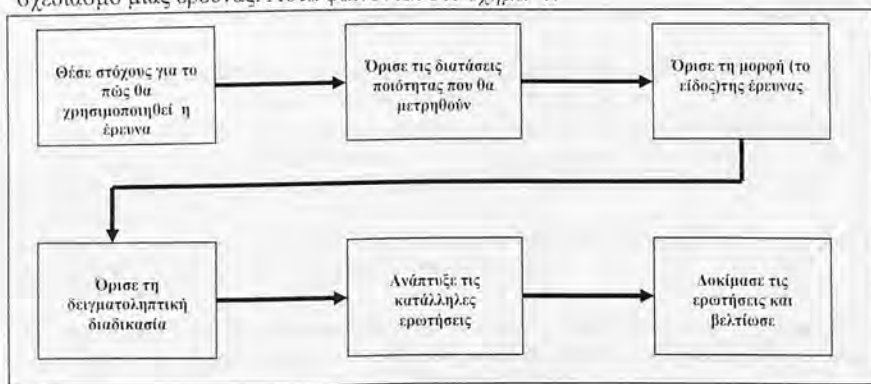
2.4 Είδη μέτρησης ικανοποίησης

Τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες ανάλογα με την πηγή πληροφορίας(Γρηγορούδης 1999,Woodruff 1996):

- **Άμεσα συστήματα μέτρησης** (Direct measurement systems): Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών, όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης, τα παράπονα των πελατών, οι προσωπικές συνεντεύξεις, κλπ. Υπάρχουν αρκετά είδη άμεσων συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών και κάθε ένα από αυτά παρέχει ανάλυση του συγκεκριμένου προβλήματος από διαφορετική οπτική γωνία. Τα άμεσα συστήματα μέτρησης έχουν «προληπτικό χαρακτήρα», διότι είναι σε θέση να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες προλαμβάνοντας ανεπιθύμητες καταστάσεις.
- **Έμμεσα συστήματα μέτρησης** (Indirect measurement systems): Τα συστήματα αυτά δεν είναι από μόνα τους σε θέση να επιλύσουν τα προβλήματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, μπορούν όμως να προσφέρουν σημαντική βοήθεια. Συγκεκριμένα βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, όπως το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, κλπ. Οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα είναι «θεραπευτικού» χαρακτήρα, αφού προσπαθούν να διορθώσουν τις ήδη ανεπιθύμητες καταστάσεις που υπάρχουν.

Στην παρούσα εργασία συγκεκριμένα βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, όπως το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, κλπ. Οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα είναι «θεραπευτικού» χαρακτήρα, αφού προσπαθούν να διορθώσουν τις ήδη ανεπιθύμητες καταστάσεις που υπάρχουν. Παρουσιάζεται δηλαδή ένα σύστημα που εντάσσεται στην πρώτη κατηγορία καθώς η πρόληψη προβλημάτων είναι πολύ πιο σημαντική για μια επιχείρηση απ' ό,τι η θεραπεία τους. Συγκεκριμένα ο τρόπος που επιλέγεται είναι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων τα οποία αποστέλλονται στους πελάτες με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Στο σχήμα φαίνεται η διαδικασία για το σχεδιασμό της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών κατά τον Naumann. Η Sheila Kessler προτείνει τα δικά της βήματα για το σχεδιασμό μιας έρευνας. Αυτά φαίνονται στο *σχήμα 4*.



Σχήμα 4: Βήματα σχεδιασμού έρευνας πελατών (Kessler, 1996)

2.4.1 Εργαλεία μέτρησης ικανοποίησης

Ένα άλλο σημαντικό θέμα στην έρευνα ικανοποίησης είναι η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων μέτρησης που θα ταιριάζουν στο είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας και στους στόχους της έρευνας. Η S.Kessler υποστηρίζει ότι η επιλογή των εργαλείων βασίζεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- Καταρχάς στην κατανόηση της επιλογής των εργαλείων
- Προσδιορισμός του που ταιριάζουν τα εργαλεία αυτά στο μοντέλο ικανοποίησης του Kano
- Επιλογή των εργαλείων που ικανοποιούν περισσότερο τους στόχους της έρευνας

Για την κατανόηση της επιλογής, καλό θα ήταν να έχει κανείς υπόψη του ένα «γλωσσάρι» με τα εργαλεία όπου θα μπορεί εύκολα να βρίσκει τους ορισμούς και τους ακριβείς στόχους του καθενός. Έτσι, ανάλογα με τις υπάρχουσες ανάγκες θα μπορεί να χρησιμοποιεί τα καταλληλότερα.

Σχετικά με το που ταιριάζουν στο μοντέλο ικανοποίησης του Kano, θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μια σύντομη αναφορά στο μοντέλο αυτό. Ο Noriaki Kano περιέγραψε τρία επίπεδα ικανοποίησης πελατών:

1. **Αναμενόμενη ποιότητα** : Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που οι πελάτες αξιολογούν ως ιδιαίτερα σημαντικά. τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες που αναμένεται ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία, ενώ ταυτόχρονα είναι σε θέση να καθορίσουν συγκεκριμένα επίπεδα αποδοχής από την πλευρά των πελατών.
2. **Επιθυμητή ποιότητα**: Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις βασικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Η ικανοποίηση αυξάνει αναλογικά σε σχέση με την απόδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
3. **Ελκυστική ποιότητα**: Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που οι πελάτες δεν αναμένουν ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία. Όταν ανακαλύψουν ότι προσφέρονται ξαφνιάζουν ευχάριστα τους πελάτες, επομένως μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν πελάτες άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων. (Γρηγορούδης, 1999)

Για κάθε ένα από τα βασικά επίπεδα ποιότητας του Kano χρησιμοποιούνται διαφορετικά εργαλεία ανάλυσης και μέτρησης.

Τα εργαλεία για τη μέτρηση της αναμενόμενης ποιότητας μας βοηθούν να αποφύγουμε το χάσιμο πελατών. Οι πελάτες που έφυγαν μπορούν να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους το έκαναν. Η παρακολούθηση των παραπόνων μπορεί να δώσει ένα σινιάλο προειδοποίησης για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ποιότητας που είναι προβληματικά.

Τα εργαλεία που σχετίζονται με την επιθυμητή ποιότητα δίνουν έμφαση στην ανάλυση των λόγων επιλογής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στους παράγοντες δηλαδή εκείνους που το/ την διαφοροποιούν από ανταγωνιστικές επιλογές. Με τα εργαλεία αυτά διαπιστώνουμε τάσεις στα δεδομένα και μπορούμε να κάνουμε παρεμβάσεις σε πραγματικό χρόνο με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης.

Τέλος τα εργαλεία για τα δελεαστικά χαρακτηριστικά, μπορούμε να πούμε ότι περισσότερο στοχεύουν στην παρακίνηση της ικανοποίησης, παρά στη μέτρησή της καθώς επικεντρώνονται συνήθως στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Κατά ομάδες λοιπόν τα εργαλεία αυτά είναι : (Kessler, 1996)

Εργαλεία αναμενόμενης ποιότητας

Συστήματα παραπόνων

Εσωτερικές διαδικασίες μέτρησης ποιότητας

Έρευνες απολεσθέντων πελατών

Αναλύσεις της «τριβής» πελατών –προσωπικού

Win /Loss αναφορές

Εργαλεία επιθυμητής ποιότητας

Έρευνες ικανοποίησης πελατών

Έρευνες αντιλήψεων (περιλαμβάνονται και οι πελάτες των ανταγωνιστών)

Focus groups και συνεντεύξεις

Αναφορές συναλλαγών

Εργαλεία ελκυστικής ποιότητας

Προγράμματα καταναλωτικής πίστης

Συμβουλευτικά groups

Focus groups για μελλοντικές επιθυμίες πελατών

2.4.1.1 Μέτρηση της ικανοποίησης πελατών με τη χρήση ερωτηματολογίων

Η συγκέντρωση πληροφορίας για την κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους ανάλογα με τον τρόπο και την πηγή πληροφόρησης που επιλέγεται. Σε γενικές γραμμές, η διαθέσιμη πληροφορία μπορεί να προέρχεται από τις εξής 7 πηγές: (Parasuraman, 1990)

1. **Στρατηγική μελέτη και χρήση παραπόνων.** (Αναγνωρίζει προβλήματα στη διαδικασία εξυπηρέτησης).
2. **Επιθυμίες πελατών σε συναφείς επιχειρήσεις.** (Δημιουργία ενός εσωτερικού συστήματος ανίχνευσης απαιτήσεων των πελατών στη βιομηχανία που μας ενδιαφέρει)
3. **Έρευνες στους μέσους πελάτες.** (Ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος για να κερδίσουμε εις βάθος πληροφόρηση για τους τελικούς πελάτες)
4. **Μελέτες πάνω σε σημαντικούς πελάτες για την επιχείρηση (key- clients).** (Εις βάθος πληροφόρηση για σπουδαίους πελάτες)

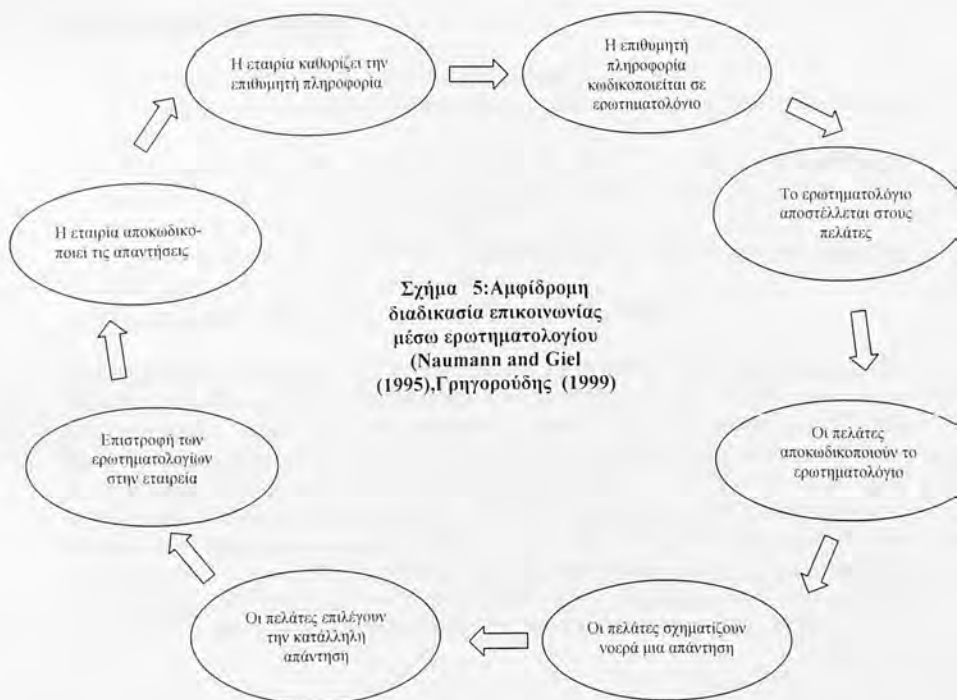
5. **Οργανωμένες συζητήσεις με πελάτες (customer panels)** (Συνεχής πληροφόρηση για τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών)
6. **Μελέτες συναλλαγής (transaction –based studies)** (Προσφέρει ανάδραση (feedback) για την ποιότητα των υπηρεσιών και μάλιστα σε κάθε μια από τις διαστάσεις ποιότητας)
7. **Εμπειρισματομένες μελέτες πάνω στις προσδοκίες πελατών** (Καθιερώνει μετρήσεις που αφορούν στους πελάτες, οι οποίες δίνουν την ευκαιρία για μια δυναμική επισκόπηση των προσδοκιών και των αντιλήψεών τους)

Εδώ έχουμε να κάνουμε με μέθοδο η οποία εντάσσεται στη δεύτερη κατηγορία κατά Parasuraman δηλ. στις έρευνες στους μέσους πελάτες μιας επιχείρησης. Η διαθέσιμη πληροφορία των ερευνών ικανοποίησης αυτού του είδους προέρχεται από: (Hill, 1999)

- Προσωπικές συνεντεύξεις
- Τηλεφωνικές συνεντεύξεις
- Ερωτηματολόγια αυτό- συμπλήρωσης

Εδώ επιλέγεται η χρήση ερωτηματολογίων αυτό-συμπλήρωσης. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να μελετηθεί περισσότερο αυτός ο τρόπος συγκομιδής δεδομένων.

Στο *σχήμα 5* φαίνεται πως το ερωτηματολόγιο λειτουργεί σαν μέσο επικοινωνίας για την επιχείρηση.



Σχήμα 5: Αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μέσω ερωτηματολογίου (Naumann and Giel (1995), Γρηγορούδης (1999))

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα βασικό εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της. Μέσα στα στάδια της επικοινωνίας αυτής δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της λάθος αποκωδικοποίησης των αποτελεσμάτων ή ακόμα και της λάθος κωδικοποίησης στα αρχικά στάδια .

A. Πλεονεκτήματα μεθόδου

(Γρηγορούδης, 1999 και Hill 1996)

- Το κόστος για την επιχείρηση είναι σχετικά χαμηλό
- Η κάλυψη δείγματος πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές απλοποιείται.(στη συγκεκριμένη εφαρμογή η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε με e-mail οπότε εκτός του ότι υπήρξε μεγάλο γεωγραφικό εύρος στην προέλευση των πελατών ελαχιστοποιήθηκε και ο χρόνος αποστολής και συγκομιδής των ερωτηματολογίων)
- Δεν υπάρχει δυνατότητα επιρροής του πελάτη από τον ερωτώντα
- Δε δίνεται η αίσθηση της φορτικότητας εκ μέρους αυτού που διενεργεί την έρευνα
- Η διαδικασία συμπλήρωσης μπορεί να διακοπεί και να συνεχιστεί ανάλογα με τις επιθυμίες του πελάτη
- Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να μελετήσει προσεκτικά το ερωτηματολόγιο

B. Μειονεκτήματα μεθόδου

- Το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών είναι συνήθως μικρό
- Δεν υπάρχει η δυνατότητας συντονισμού, παρακολούθησης, και ελέγχου των απαντήσεων
- Το ερωτηματολόγιο δεν μπορεί να είναι πολύπλοκο. Δεν υπάρχει η δυνατότητα επιπλέον ερμηνείας κάποιας ερώτησης στον πελάτη όπως θα γινόταν στην περίπτωση π. χ. προσωπικής συνέντευξης
- Η κωδικοποίηση και η ανάλυση πληροφορίας που προέρχεται από ανοικτές ερωτήσεις είναι γενικά δύσκολη διαδικασία
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος

Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων είναι το **μικρό ποσοστό ανταπόκρισης** των ερωτηθέντων. Δε μπορεί κάποιος να ξέρει την άποψη αυτών που δεν απαντούν και δεν υπάρχει και τρόπος να τη μάθει παρά ρωτώντας τους, όσο μικρότερος είναι ο δείκτης ανταπόκρισης τόσο μεγαλύτερο το πρόβλημα. Πολλοί άνθρωποι που διενεργούν έρευνες ικανοποίησης όταν έχουν απογοητευτικά ποσοστά ανταπόκρισης, πέφτουν στο σφάλμα να θεωρούν ότι για να πάρουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα αρκεί να αυξήσουν τον αριθμό των ερωτηθέντων, οπότε θα αυξηθούν και οι απαντήσεις. Αυτός είναι εντελώς λανθασμένος συλλογισμός διότι αυτό που έχει σημασία είναι το ποσοστό ανταπόκρισης και όχι ο απόλυτος αριθμός των ερωτηματολογίων (Hill, 1999).

Ο Hill δίνει τις ακόλουθες συμβουλές(σχήμα 6) για μεγιστοποίηση του ποσοστού ανταπόκρισης. Δίπλα φαίνονται και τα ποσοστά κάθε φορά:

Σχήμα 6

Τεχνικές για την αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης	
Εισαγωγικό γράμμα	30%
Πρώτο γράμμα υπενθύμισης	25%
Τηλεφωνική υπενθύμιση	25%
Φιλικό ερωτηματολόγιο	20%
Κίνητρο	<15%
Δεύτερο γράμμα υπενθύμισης	12%
Φάκελος επιστροφής	+/-10%

Πηγή:Customer Service Management, Μαρ.1999

Στην περίπτωση που εξετάζουμε η αποστολή καθώς και η συγκομιδή των ερωτηματολογίων έγινε με **e-mail**, και όχι με κλασσικό τρόπο ταχυδρόμησης.

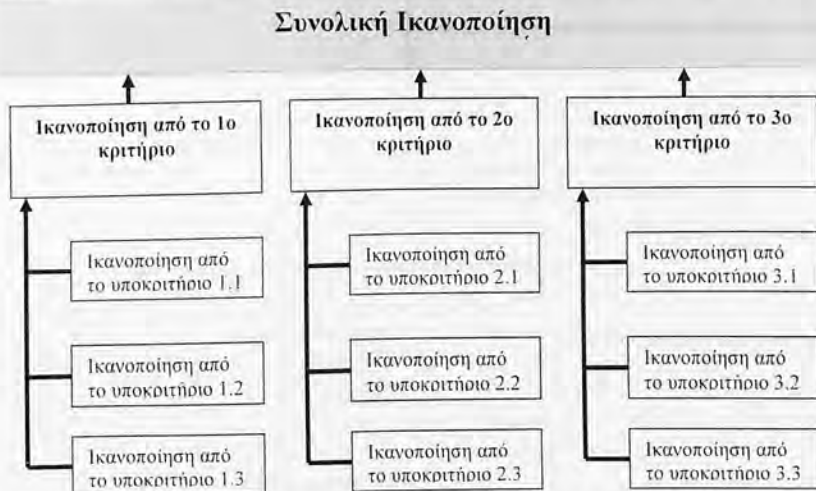
2.5 Η Μέθοδος MUSA για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούμε τη μέθοδο MUSA για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Πρόκειται για μια πολυκριτήρια ή πολυκριτηριακή αναλυτική –συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μέθοδος αναπτύχθηκε στο Πολυτεχνείο Κρήτης και μέχρι σήμερα έχει δοκιμαστεί σε αρκετές μεγάλες εταιρείες της χώρας με επιτυχία.

Το μαθηματικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε ανήκει στην ευρύτερη κατηγορία των «Αναλυτικών-Συνθετικών Μοντέλων Προτίμησης»(Preference Aggregation – Disaggregation Models)και βασίζεται στη λογική ότι, ενώ η σύνθεση των κριτηρίων οδηγεί σε μια απόφαση, η ανάλυση μιας απόφασης οδηγεί στην ανεύρεση των κριτηρίων που οδήγησαν στη λήψη της. Σκοπός του μοντέλου είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση (συνάρτηση αξιών),υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που έχει χρησιμοποιηθεί.

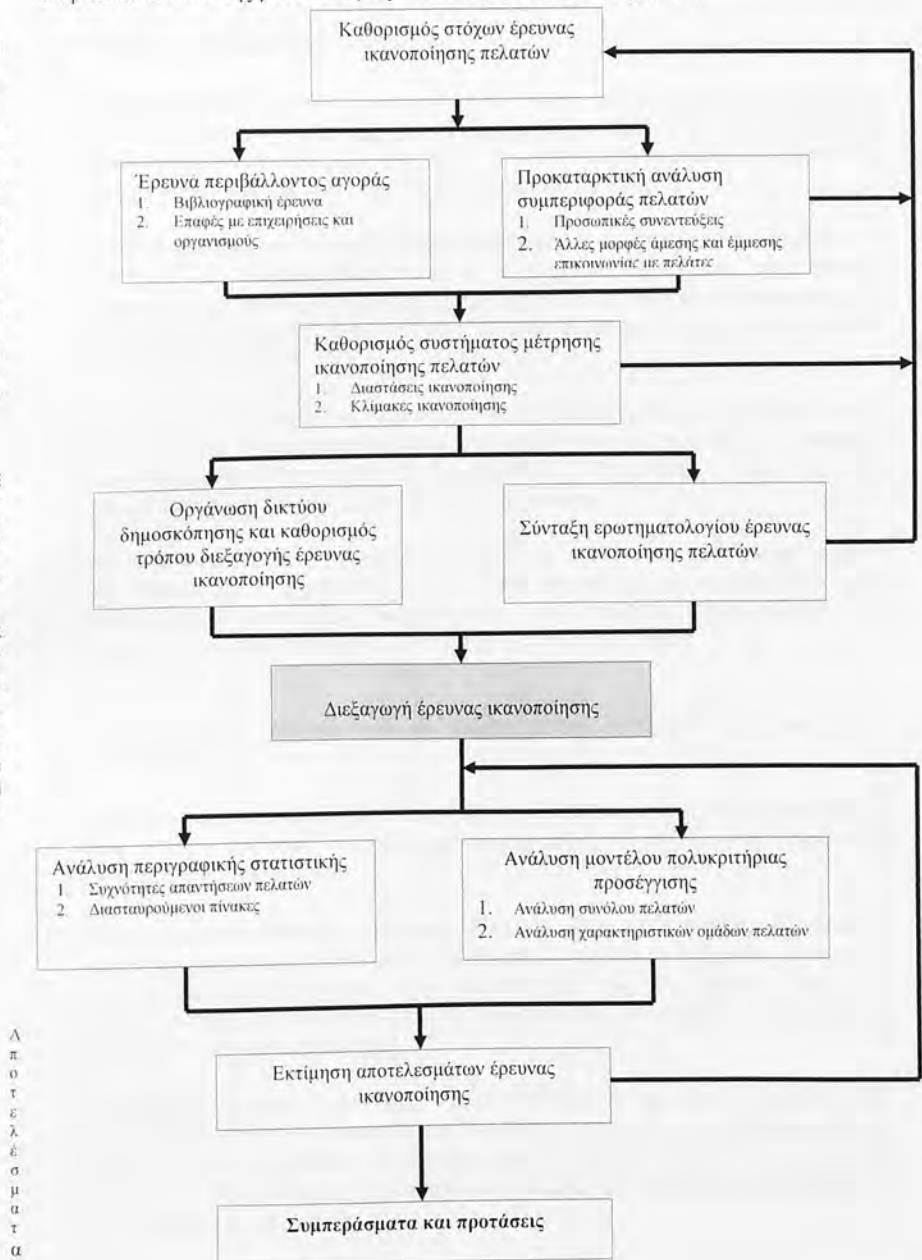
Έτσι αναλύοντας σε βάθος τις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης το πρόβλημα της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να δομηθεί ιεραρχικά όπως φαίνεται στο σχήμα 7 :

Σχήμα 7 : Ιεραρχική δομή του προβλήματος ικανοποίησης πελατών (Γρηγορούδης, 1999)



Η απαιτούμενη πληροφορία συλλέγεται, όπως έχει αναφερθεί, με τη βοήθεια ενός απλού και εξειδικευμένου ερωτηματολογίου, ενώ τα δεδομένα μπορούν να είναι είτε

ποσοτικά (π.χ. τιμή προϊόντος ή υπηρεσίας, χρόνος αναμονής εξυπηρέτησης) είτε ποιοτικά (π.χ. ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας, εικόνα και φήμη εταιρείας). Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας MUSA φαίνονται στο *σχήμα 8*:

Π
ρ
ο
κ
α
τ
α
ρ
κ
τ
ι
κ
ήέ
ρ
ε
υ
ν
αΕ
ρ
ε
τ
ν
αΙ
Κ
α
ν
π
ο
ί
η
σ
η
ςΛ
π
ο
τ
ε
λ
έ
σ
μ
α
τ
α

Σχήμα 8: Βασικά στάδια μεθοδολογίας MUSA (Γρηγογοδής, 1999)

Τα στάδια της μεθοδολογίας είναι τα εξής:

1. **Προκαταρκτική έρευνα:** Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στην αναγνώριση και στον καθορισμό του προβλήματος μέτρησης της ικανοποίησης, στο λεπτομερή ορισμό των στόχων της έρευνας, αλλά και στην προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών και του περιβάλλοντος αγοράς.
2. **Σύνταξη ερωτηματολογίου και δημοσκόπηση:** Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρείας.
3. **Αναλύσεις :** Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της δημοσκόπησης συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και του πολυκριτηρίου μοντέλου μέτρησης της ικανοποίησης.
4. **Αποτελέσματα:** Στο τελικό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή/και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

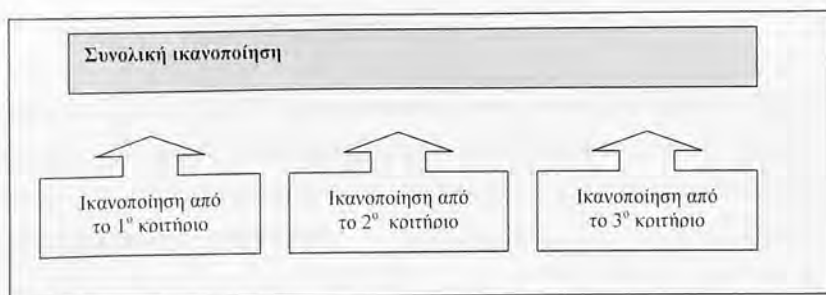
Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

1. **Ορθολογικός καταναλωτής :** Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών (rational) πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των αποφάσεων.
2. **Κριτήρια ικανοποίησης:** Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληρεί συγκεκριμένες ιδιότητες
3. **Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης:** Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών (additive value function), στα πλαίσια της πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας.

2.6 Ανάπτυξη Μοντέλου

2.6.1 Βασικές Αρχές

Σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που έχει χρησιμοποιηθεί. (Σχήμα 9)



Σχήμα 9.:Σύνθεση προτιμήσεων του καταναλωτή (Γρηγορούδης, 1999)

Η εκτίμηση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πρόβλημα στο επιστημονικό πεδίο Πολυκριτήριας Ανάλυσης, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων:

$$X=(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

Τα κριτήρια αυτά ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης και αιτιολογούν την έννοια της αναλυτικής –συνθετικής προσέγγισης της μεθοδολογίας .

Τα απαιτούμενα δεδομένα του μοντέλου συλλέγονται από ένα απλό, αλλά εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το οποίο ζητείται από κάθε πελάτη να εκφράσει την άποψη του σύμφωνα με μια προκαθορισμένη ποιοτική κλίμακα, δηλαδή τη συνολική ικανοποίηση από τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς και την επιμέρους ικανοποίηση για κάθε ένα από τα κριτήρια –χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται από το μοντέλο είναι οι εξής:

2.6.2 Μεταβλητές της μεθόδου MUSA

Y : συνολική ικανοποίηση πελάτη

- a : αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
 y^m : το m επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ($m = 1,2,\dots,a$)
 n : αριθμός κριτηρίων
 X_i : ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με το i κριτήριο ($i = 1,2,\dots,n$)
 a_i : αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου i
 x_i^k : το k επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου i ($k = 1,2,\dots,a_i$)
 Y^* : συνάρτηση αξιών του Y (συνάρτηση συνολικής ικανοποίησης)
 y^{*m} : αξία του επιπέδου ικανοποίησης y^m
 X_i^* : συνάρτηση αξιών του X_i (συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)
 x_i^{*k} : αξία του x_i^k επιπέδου ικανοποίησης

Το μοντέλο προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις μερικές συναρτήσεις αξιών ή ικανοποίησης Y^* και X_i^* αντίστοιχα, δεδομένων των απόψεων Y και X_i που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών, με την υπόθεση ότι οι Y^* και X_i^* είναι μονότονες και αύξουσες διακριτές συναρτήσεις.

Οι προτιμήσεις των πελατών Y και X_i για την ολική και τη μερική ικανοποίησή τους από τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι εκφρασμένες σύμφωνα με μια προκαθορισμένη ποιοτική κλίμακα, αύξουσα ως προς τις προτιμήσεις και

αποτελούν τα δεδομένα του προβλήματος. Αντίθετα, η ολική και μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και X_i^* αντιστοιχούν τις προτιμήσεις Y και X_i σε μια κανονικοποιημένη ποσοτική κλίμακα, ενώ αποτελούν ταυτόχρονα και τα ζητούμενα του προβλήματος. Στη θεωρία της πολυκριτηριακής ανάλυσης οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* αναφέρονται ως προσθετική και μερικές συναρτήσεις αξιών αντίστοιχα (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000).

Το μοντέλο ποιοτικής παλινδρόμησης

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των συναρτήσεων Y^* και X_i^* ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού. Η βασική εξίσωση της ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (\text{τύπος 1})$$

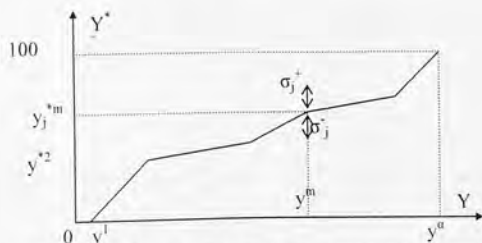
όπου οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* είναι κανονικοποιημένες στο διάστημα $[0, 100]$ ενώ b_i είναι ο συντελεστής βάρους του κριτηρίου i .

Οι περιορισμοί ικανοποίησης μπορούν να γραφούν ως εξής:

$$\begin{cases} Y^{*+} = 0 \\ Y^{*-} = 100 \end{cases} \quad (\text{τύπος 2})$$

$$\begin{cases} X_i^{*+} = 0 \\ X_i^{*-} = 100 \end{cases} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \quad (\text{τύπος 3})$$

Το μοντέλο έχει σαν αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας ανάμεσα στις προτιμήσεις Y και στην εκτίμηση Y^* η οποία αποτελεί και τη συλλογική συνάρτηση ικανοποίησης (collective satisfaction function). Για την ελαχιστοποίηση των δυνατών αποκλίσεων εισάγεται για κάθε πελάτη j μια διπλή μεταβλητή σφάλματος η οποία αποτελείται από ένα σφάλμα υπερεκτίμησης j^+ και ένα σφάλμα υποεκτίμησης j^- (σχήμα 10).



Σχήμα 10: Μεταβλητές σφάλματος για τον j καταναλωτή

Έτσι, η εξίσωση (τύπος 1) γίνεται:

$$Y^* + \sigma^+ - \sigma^- = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \quad (\text{τύπος 4})$$

όπου Y^* είναι πλέον η εκτίμηση του μοντέλου για τη συνάρτηση ολικής ικανοποίησης.

Διαπιστώνουμε ότι το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης των πελατών βασίζεται στις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού στόχων και την μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς.

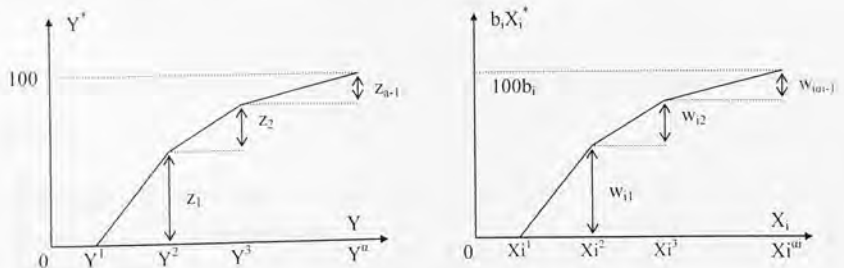
Σκοπός της αντικειμενικής συνάρτησης του γραμμικού αυτού προγράμματος είναι η ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς:

1. εξίσωση (τύπος.4) για κάθε πελάτη
2. μονοτονία των Y^* και X_i^* στο διάστημα $[0, 100]$
3. περιορισμοί κανονικοποίησης των Y^* και X_i^* .

Για να ελαττωθεί το μέγεθος του γραμμικού προγράμματος εξαλείφονται οι περιορισμοί μονοτονίας. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* και ορίζονται ως εξής (σχήμα 11):

$$z_m = Y^{m+1} - Y^m \quad \text{για } m = 1, 2, \dots, \alpha-1 \quad (\text{τύπος } 5)$$

$$w_{ik} = b_i X_i^{*k+1} - b_i X_i^{*k} \quad \text{για } k = 1, 2, \dots, \alpha_i - 1 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n$$



Σχήμα 11: Οι μεταβλητές μετασηματισμού z_m και w_{ik}

Αν υποθέσουμε ότι ο κάθε καταναλωτής j έχει εκφράσει την ικανοποίηση του y^j και x_i^j με βάση κάποιες καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες Y^m και X_i η μαθηματική μορφή του γραμμικού προγράμματος παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$\left\{ \begin{array}{l}
 [\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\
 \text{υπό τους περιορισμούς} \\
 \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{y_i-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{y_i-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \quad \text{για } j=1,2,\dots,M \\
 \sum_{m=1}^{a-1} z_m = 100 \\
 \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} = 100 \\
 z_m \geq 0, \quad w_{ik} \geq 0 \quad \forall m,i \text{ και } k \\
 \sigma_j^+ \geq 0, \quad \sigma_j^- \geq 0 \quad \text{για } j=1,2,\dots,M
 \end{array} \right. \quad (\text{τύπος 6})$$

όπου M ο αριθμός των πελατών και n ο αριθμός των κριτηρίων.

Ανάλυση ευστάθειας

Η ανάλυση ευστάθειας του μοντέλου, δεδομένου ότι βασίζεται στις αρχές του γραμμικού προγραμματισμού, αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης (post optimality analysis) όπου μορφοποιούνται και επιλύονται n προβλήματα γραμμικού προγραμματισμού. Σκοπός των γραμμικών

αυτών προγραμμάτων είναι η μεγιστοποίηση του βάρους b_i για κάθε ένα από τα n κριτήρια:

$$\left\{ \begin{array}{l}
 [\max] F^i = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \quad \text{για } i=1,2,\dots,n \\
 \text{υπό τους περιορισμούς} \\
 F \leq F^* + \varepsilon \\
 \text{όλοι οι περιορισμοί του Γ.Π.}
 \end{array} \right. \quad (\text{τύπος 7})$$

όπου ε είναι ένας μικρός θετικός αριθμός και F^* είναι η βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης που βρέθηκε από την επίλυση του γραμμικού προγράμματος παραπάνω.

Μια αντιπροσωπευτική τελική λύση για τις μεταβλητές του μοντέλου υπολογίζεται από τη μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα n γραμμικά προβλήματα. Σε

περίπτωση αστάθειας των αποτελεσμάτων αυτή η μέση τιμή είναι λιγότερο αντιπροσωπευτική.

Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Σε αρκετές περιπτώσεις κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο να εκτιμηθεί ένα μέτρο αποδοτικότητας της επιχείρησης όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών της. Οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής ικανοποίησης χρησιμοποιούνται γι' αυτό το λόγο και ορίζονται ως εξής:

$$S = \sum_{m=1}^{\alpha} p^m y^{*m} \quad (\text{τύπος 8})$$

όπου

- S : μέσος δείκτης ολικής ικανοποίησης
- p^m : ποσοστό πελατών στο Y^m επίπεδο ικανοποίησης
- α : αριθμός επιπέδων κλίμακας ολικής ικανοποίησης
- Y^{*m} : τιμή του επιπέδου ικανοποίησης Y^m

Με όμοιο τρόπο ορίζονται και οι μέσοι δείκτες μερικής ικανοποίησης, για κάθε ένα από τα n κριτήρια του προβλήματος:

$$s_i = \sum_{k=1}^{a_i} p_i^k X_i^{*k} \quad (\text{τύπος 9})$$

όπου

- s_i : μέσος δείκτης μερικής ικανοποίησης του i κριτηρίου
- p_i^k : ποσοστό πελατών στο X_i^k επίπεδο ικανοποίησης
- a_i : αριθμός επιπέδων κλίμακας μερικής ικανοποίησης του i κριτηρίου
- X_i^{*k} : τιμή του επιπέδου ικανοποίησης X_i^k

2.7 Η συγκεκριμένη έρευνα ικανοποίησης

2.7.1 Δειγματοληπτική έρευνα

Σε μια έρευνα ικανοποίησης που χρησιμοποιείται η παρατήρηση, ο πειραματισμός και το ερωτηματολόγιο για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων η δειγματοληψία είναι ένα αναγκαίο εργαλείο για τον ερευνητή.

Αυτό που ενδιαφέρει κάθε ερευνητή είναι να έχει όλες τις απόψεις ολόκληρου του ερευνούμενου πληθυσμού. Επειδή, όμως είναι αδύνατο για τον ερευνητή να ερευνήσει ολόκληρο τον πληθυσμό που τον ενδιαφέρει γι' αυτό χρησιμοποιεί τη δειγματοληψία. Έτσι με τη μέθοδο αυτή, συγκεντρώνει πληροφορίες από μια ομάδα μικρότερη από το συνολικό πληθυσμό όμως οι πληροφορίες αυτές της ομάδας, του επιτρέπουν να μορφώσει γνώμη για το σύνολο του πληθυσμού που τον ενδιαφέρει. Η ομάδα όμως αυτή που έχει επιλέξει θα πρέπει να έχει όλα τα χαρακτηριστικά του συνολικού πληθυσμού (Τζωρτζάκης, 1993).

Κατά τον Richard Crisp: «Αν ένας μικρός αριθμός μονάδων (που καλείται δείγμα) επιλεγεί τυχαία από ένα μεγαλύτερο αριθμό μονάδων ή από ένα σύνολο (που καλείται πληθυσμός) τότε το δείγμα τείνει να έχει τα ίδια χαρακτηριστικά και περίπου την ίδια αναλογία με τον πληθυσμό» (Crisp, 1981).

A) Επιλογή δείγματος

Για να γίνει επιλογή δείγματος προσδιορίζεται πρώτα από όλα ο πληθυσμός μέσα από τον οποίο θα επιλεγεί. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός ήταν όλοι οι χρήστες του dial up της FORTHnet.

Η επιλογή του δείγματος γενικά μπορεί να γίνει είτε τυχαία είτε με κατευθυνόμενη επιλογή. Τυχαίο δείγμα σημαίνει ότι κάθε στοιχείο του πληθυσμού, που ερευνάται, έχει τις ίδιες πιθανότητες με κάθε άλλο να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Όταν οι μονάδες του δείγματος επιλέγονται κατά την κρίση του ερευνητή, τότε πρόκειται για δείγμα κατευθυνόμενης επιλογής.

Το τυχαίο δείγμα είναι οπωσδήποτε, καλύτερο από το δείγμα κατευθυνόμενης επιλογής, γιατί μας δίνει έναν αντικειμενικό τρόπο μέτρησης της αξιοπιστίας και της ακρίβειας των αποτελεσμάτων, με δεδομένο το στατιστικό σφάλμα. Αντίθετα το δείγμα κατευθυνόμενης επιλογής δεν καθορίζεται με αντικειμενικό τρόπο, αλλά η αξιοπιστία του εξαρτάται από την κρίση και την πείρα αυτών που θα επιλέξουν το δείγμα. (Τζωρτζάκης, 1993)

Έτσι για τη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε το τυχαίο δείγμα. Μάλιστα για να είναι κατά το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό, ακολουθήθηκε η εξής μέθοδος για να επιλεγούν οι 1000 πελάτες του δείγματος:

Από τις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας που η FORTHnet έχει πελάτες, επιλέχθηκαν τόσοι πελάτες ώστε η αναλογία τους στους χίλιους να είναι η ίδια με αυτήν των πελατών της πόλης στο συνολικό πλήθος των πελατών της FORTHnet (πάντα για τη συγκεκριμένη υπηρεσία). Επίσης για να καλυφθεί και η χρονική διάσταση (δεδομένου ότι οι παλιότεροι πελάτες μπορεί να είχαν διαφορετική άποψη από τους

νεότερους) οι πελάτες επιλέχθηκαν ανά πέντε από έναν κατάλογο στον οποίο είχαν σειρά που αντιστοιχούσε στο χρόνο έναρξης της παροχής υπηρεσίας από τη FORTHnet. Δηλ. σε έναν κατάλογο όπου ο κάθε πελάτης ήταν πιο «καινούριος» από όλους τους προηγούμενους και πιο «παλιός» από όλους τους επόμενους, επιλέχτηκαν π. χ. ο 5^{ος}, ο 10^{ος}, ο 15^{ος}, ο 20^{ος} κ.ό.κ. Έτσι το δείγμα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό και γεωγραφικά και χρονικά.

2.7.2 Δοκιμαστική έρευνα

Πριν αρχίσει η κανονική έρευνα είναι χρήσιμο να διενεργηθεί μια δοκιμαστική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε ένα μικρό αριθμό του πληθυσμού. Αυτό βοηθάει τους ερευνητές να εντοπίσουν εγκαίρως ορισμένα προβλήματα, που θα προέκυπταν κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Η δοκιμαστική έρευνα έχει σκοπό να δείξει: (Τζωρτζάκης, 1993)

- Αν οι ερωτήσεις προκαλούν τις επιθυμητές απαντήσεις
- Αν οι ερωτήσεις έχουν τοποθετηθεί με ορθή σειρά
- Αν τις ερωτήσεις τις καταλαβαίνουν όλοι οι ερωτώμενοι
- Αν οι ερωτήσεις δεν περιέχουν συστηματικά λάθη
- Αν πρέπει να προσθέσουμε ή να αφαιρέσουμε ερωτήσεις
- Αν οι εντολές, που δόθηκαν στους ερευνητές είναι ορθές

Κατά τους Naumann –Giel, η πιλοτική έρευνα οφείλει να δώσει έμφαση στα εξής σημεία:

- συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου (δομή, εμφάνιση κλπ.)
- βαθμός κατανόησης των ερωτήσεων από μέρους των πελατών
- προσδιορισμός πιθανών προβλημάτων που οφείλονται στην χρησιμοποιούμενη κλίμακα ικανοποίησης (Naumann Giel 1995, Γρηγορούδης 1999)

Ακόμα και αν οι ερωτήσεις φαίνονται λογικές σε αυτούς που διεξάγουν την έρευνα μπορεί να δημιουργούν αμφιβολίες στους πελάτες. Οι περισσότερες εταιρείες αναπτύσσουν τη δική τους διάλεκτο, την οποία είναι πιθανό να μην καταλαβαίνουν οι πελάτες. Έτσι πριν τη διεξαγωγή μιας έρευνας οι υπεύθυνοι πρέπει να φροντίζουν για την εξάλειψη της αμφιβολίας, των προκαταλήψεων στον τρόπο που θέτονται οι ερωτήσεις, καθώς και να είναι σίγουροι ότι η γλώσσα που χρησιμοποιούν είναι κατανοητή από τους πελάτες (Kessler, 1996).

Το μέγεθος του δείγματος της πιλοτικής έρευνας ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση και αφήνεται στην κρίση του ερευνητή, μια και δεν υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνικές. Ωστόσο τα εξής σημεία αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή:

1. Οι πελάτες που συμμετέχουν στην πιλοτική έρευνα δεν πρέπει να συμπεριληφθούν και στο τελικό δείγμα της έρευνας ικανοποίησης
2. Το δείγμα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα τα διαφορετικά τμήματα των πελατών που πρόκειται να συμμετέχουν στην τελική έρευνα (Vavra, 1997)

Στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε μια δοκιμαστική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε 40 πελάτες της εταιρείας πριν αρχίσει η επίσημη έρευνα. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι το ερωτηματολόγιο ήταν κατάλληλο για να χρησιμοποιηθεί.

2.7.3 Σχεδιασμός και δομή του ερωτηματολογίου

Γενικά ο σχεδιασμός και η δομή του ερωτηματολογίου είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας σε μια έρευνα ικανοποίησης. Η έρευνα ικανοποίησης είναι τόσο καλή όσο οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει (Dutka, 1995).

Όπως έχει ειπωθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η ικανοποίηση είναι μέγεθος σχετικό και όχι απόλυτο με βασικότερους άξονες εξάρτησης το τι περιμένουν οι πελάτες (ικανοποίηση) καθώς και τι ήταν σημαντικό γι' αυτούς αρχικά (σημαντικότητα). Έτσι για να πάρουμε ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα χρειάζεται να φτιάξουμε ένα ερωτηματολόγιο που θα διερευνά κατά το δυνατόν πιο διεξοδικά αυτούς τους δύο παράγοντες. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να ανιχνεύει διαφορές στο επίπεδο ικανοποίησης καθώς και να βρίσκει σχέσεις ανάμεσα στους παράγοντες που πραγματικά ευθύνονται γι' αυτές τις διαφορές (Evans, 1996).

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορα μοντέλα σχεδιασμού ερωτηματολογίων που προτείνονται κάθε φορά από διαφορετικούς μελετητές. Εδώ, παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο που προτείνει ο Fowler (1993) το οποίο δίνει γενικές κατευθύνσεις:

1. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι απλό, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα κατανόησης από την πλευρά των πελατών
2. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται πρέπει να είναι συγκεκριμένες, ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης
3. Η δομή πρέπει να είναι τέτοια που να καθιστά εύκολη τη συμπλήρωσή του. Έτσι αφενός μεγιστοποιείται η ανταπόκριση των πελατών και αφετέρου διασφαλίζεται η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας.

Πάνω στις αρχές αυτές δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε γι' αυτή την έρευνα. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στα Παραρτήματα. Τα μέρη που περιλαμβάνει είναι:

- Εισαγωγή
- Κυρίως τμήμα

Αναλυτικά:

1. **Εισαγωγή.** Περιλαμβάνει ένα μικρό εισαγωγικό κείμενο με οδηγίες για τη συμπλήρωση. Το περιεχόμενο των οδηγιών είναι αυτό που προτείνεται από τους Alreck και Settle (1995). Αρχικά αιτιολογείται ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης, εκφράζοντας την επιθυμία της εταιρείας να βελτιωθεί με βάση τις ανάγκες των πελατών της. Κατόπιν περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα που παρέχεται καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να παρουσιαστεί και να καταγραφεί η απάντηση. Έτσι αποφεύγονται παρεξηγήσεις και διευκολύνεται η συμπλήρωση.

2. **Κυρίως τμήμα.** Στο βασικό αυτό τμήμα περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση με βάση τις διαστάσεις και τις κλίμακες που ορίστηκαν όπως παρουσιάζεται παρακάτω. Υπάρχει μια ερώτηση ολικής ικανοποίησης η οποία έπεται των ερωτήσεων μερικής ικανοποίησης που αφορούν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό εκφράζεται η άποψη των πελατών, η οποία έχει ήδη διαμορφωθεί από τις προηγούμενες απαντήσεις. Ένα επιπλέον προσόν της συγκεκριμένης επιλογής είναι ότι επιτρέπει να διαφανούν προβλήματα συνέπειας που οφείλονται σε ελλιπή σύνολα διαστάσεων ικανοποίησης.

2.8 Διαστάσεις ικανοποίησης

Οι διαστάσεις ικανοποίησης γενικά είναι ένα από τα σημαντικότερα βήματα ανάπτυξης του ερωτηματολογίου. Θα πρέπει βέβαια να έχουμε υπόψη μας ότι ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα δύσκολος όταν μιλάμε για υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται στους εξής λόγους που σίγουρα περιλαμβάνουν και την περίπτωση της υπηρεσίας που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε εδώ δηλ. την παροχή Internet. Συγκεκριμένα:

- Η ποιότητα μια υπηρεσίας είναι δυσκολότερο να εκτιμηθεί από την ποιότητα ενός προϊόντος, διότι τα κριτήρια διαφέρουν από πελάτη σε πελάτη και είναι πιο πολύπλοκα, καθώς η υπηρεσία είναι άυλη και εν πολλοίς αφηρημένη
- Στις υπηρεσίες κρίνεται όχι μόνο το αποτέλεσμα αλλά και η διαδικασία που το παρείχε.
- Τα μόνα κριτήρια που «μετρούν» στην αξιολόγηση μιας υπηρεσίας είναι αυτά που καθορίζουν οι ίδιοι οι πελάτες. Μόνο οι πελάτες μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Οι κρίσεις αυτές στην ουσία προκύπτουν από το πώς λειτουργεί ο παροχέας όταν έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο με τις προσδοκίες των πελατών του, σχετικά με το πώς θα έπρεπε να λειτουργεί. (Parasuraman, 1990)

Η έννοια της παροχής υπηρεσιών είναι πολύπλοκη και περιλαμβάνει διαστάσεις που υπερβαίνουν τα στενά πλαίσια της παροχής ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ικανοποιώντας ευρύτερες και πιο πολύπλοκες ανάγκες των πελατών.

Σύμφωνα με τον Α.Σπανό: «Βρισκόμαστε μπροστά σε μια επαναστατική αλλαγή στις σχέσεις των οργανισμών με το προσωπικό και τους πελάτες τους. Η παραδοσιακή «πώληση» δεν είναι πλέον επαρκής. Χρειάζεται ανάπτυξη βαθύτερης σχέσης με τον πελάτη, με ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην προσπάθεια παροχής περισσότερο πολύπλοκων και εξειδικευμένων υπηρεσιών, που δεν ικανοποιούν μόνο τις σε στενά πλαίσιο προσδοκίες των πελατών, αλλά συνδυάζουν και άλλες υπηρεσίες που τις χαρακτηρίζει ευρηματικότητα, επινοητικότητα και καινοτομία (Σπανός, 1997).

3.1 INTERNET

Η πληροφορική εισχωρεί σήμερα σε όλο και περισσότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, όχι απλώς ως αρωγός -όπως έκανε χρόνια τώρα –αλλά ως κύριο όχημά τους.Μπαίνει τόσο στον ελεύθερο χρόνο μας όσο και στην επαγγελματική μας ζωή, φέρνοντας νέους τρόπους επικοινωνίας, διασκέδασης, ενημέρωσης, ανάπτυξης και επιχειρείν.. Αυτές οι νέες δυνατότητες έχουν πολλαπλασιάσει και συνεχίζουν να αυξάνουν με εκθετικό ρυθμό τα τελευταία χρόνια τους χρήστες υπολογιστών στην Ελλάδα, τόσο σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, όσο και στο σπίτι. Καταλυτικό ρόλο στις εξελίξεις έχει παίξει και το Internet, καθώς παρέχει όλο και πιο απλή και φθηνή πρόσβαση (Κόπελιάδης,2000).

Το Internet αποτέλεσε τον καρπό της θεελλώδους σχέσης Υπολογιστή-Τηλεπικοινωνίας προσφέροντας τη δυνατότητα της άμεσης προσέγγισης παραγωγού-καταναλωτή, επιχειρηματία – επιχειρηματία, μέσω ενός κοινού φορέα επικοινωνίας(Καφαντάρης,2000).

3.1.1 Ιστορικά στοιχεία για το Internet

Το Internet άρχισε με τη μορφή του ARPAnet, ενός δικτύου απομακρυσμένων υπολογιστών οργανωμένο από την κυβερνητική υπηρεσία ερευνών των ΗΠΑ. Αρχικά με τέσσερις υπολογιστές το 1969, το δίκτυο αυτό επεκτάθηκε τα επόμενα 10 χρόνια για να περιλάβει 200 υπολογιστές σε στρατιωτικά και ερευνητικά ιδρύματα των ΗΠΑ, έχοντας και κάποιους δεσμούς στην άλλη άκρη του Ατλαντικού. Αυτό απέδειξε πέρα από κάθε αμφιβολία την πρακτικότητα και την αξία της διασύνδεσης των υπολογιστών. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 είχαν δημιουργηθεί πολλά ακαδημαϊκά «διαδίκτυα», συμπεριλαμβανομένων των Usenet, BITnet, Csnnet και NSFnet. Τα δίκτυα αυτά συνδέθηκαν με το τμήμα ερευνών του ARPAnet για να σχηματίσουν το Internet.

Το βασικό στοιχείο είναι ότι ο πυρήνας του Internet ήταν κυβερνητικά ιδρύματα ερευνών ή ακαδημαϊκοί οργανισμοί. Δεν δημιουργήθηκε για εμπορικούς λόγους. Οι εμπορικές δραστηριότητες μέσω Internet είναι μια πρόσφατη καινοτομία. Υπάρχουν ακόμη **κανόνες ορθής χρήσης** (appropriate use ryles) οι οποίοι απαγορεύουν τη χρήση του Internet για οικονομικά οφέλη.

Το δεύτερο ιστορικό γεγονός είναι ότι το Internet συνέδεε αρχικά μεγάλα συστήματα υπολογιστών από τα οποία τα περισσότερα έτρεχαν το λειτουργικό σύστημα Unix. Τα PC, τα Macintosh και οι υπόλοιποι υπολογιστές προστέθηκαν στο Internet αρκετά αργότερα.Ως αποτέλεσμα το Internet έχει βαθιά ριζωμένη μέσα του τη φιλοσοφία του Unix. (Βακάλη, 1999)

Είναι γεγονός ότι τα βασικά χαρακτηριστικά του Internet δεν είναι αυτά που θα θέλαμε να είναι, γεγονός που μας κάνει να επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας σε θέματα όπως η συνδεσιμότητα, οι ταχύτητες των γραμμών, το φορτίο και άλλα συναφή.Το Internet γεννήθηκε από τεχνικούς και εν πολλοίς τα κατάλοιπα αυτού του γεγονότος είναι ορατά στην απεικόνιση των στοιχείων που σχετίζονται με τέτοιου είδους αναλύσεις. Ωστόσο καθώς το Internet μετατρέπεται σε χώρο επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και άλλα μεγέθη που σχετίζονται με το Internet, όπως π.χ. η μελέτη της γεωγραφικής κατανομής των μεγεθών που σχετίζονται με το Internet(Βεσκούκης, 1998)

3.1.2 Τα βασικά στοιχεία του Internet

Μπορούμε να θεωρήσουμε, ότι μια πληροφορία (σύνολο δεδομένων) στη σημερινή εποχή αντιστοιχεί με ένα δυσεύρετο υλικό αγαθό που παράγεται αποκλειστικά σε κάποιους συγκεκριμένους τόπους. Κάθε οργανωμένο τοπικό σύνολο διαθέτει τους δικούς του πόρους σε πληροφορίες και υπηρεσίες, τους οποίους μπορεί να διαχειριστεί αυτόνομα και ανεξάρτητα, με προοπτική να τους διαθέσει και να τους κάνει προσβάσιμους σε απομακρυσμένους υπολογιστές. Το Internet δίνει αυτή τη δυνατότητα καθώς αποτελείται από συνδέσεις για συνεχή ροή δεδομένων μεταξύ μεμονωμένων υπολογιστών. Αν θέλουμε να δώσουμε μια εικόνα του Internet μπορούμε να το παρομοιάσουμε σαν το σύνολο των συνδεδεμένων αγωγών που υπάρχουν μεταξύ απομακρυσμένων τόπων. Οι αγωγοί αυτοί διακλαδίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε ένας τόπος με έναν άλλον να έχει περισσότερες από μια δυνατές διαδρομές διασύνδεσης. Οι δυνατές συνδέσεις μπορεί να είναι:

- με κοινές τηλεφωνικές γραμμές
- με μισθωμένες γραμμές
- με τοπικές καλωδιώσεις δικτύου
- με τοπικές ασύρματες συνδέσεις δικτύου
- με δορυφορικές συνδέσεις μεταξύ απομακρυσμένων υπολογιστών (Βακάλη, 1999).

Οι «αγωγοί» αυτοί δεν είναι παρά ένα δίκτυο χιλιάδων υπολογιστών ανά τον κόσμο. Πιο σωστά είναι μια –θεωρητικά– απεριόριστη επεκτεινόμενη συλλογή από διασυνδεδεμένα δίκτυα υπολογιστών. Τα δίκτυα αυτά ποικίλουν στο μέγεθος και στον αριθμό των υπολογιστών που είναι συνδεδεμένοι σ' αυτά. Ανήκουν σε έναν από τους παρακάτω τύπους:

- LAN (Local Area Network- τοπικό δίκτυο) το οποίο εκτείνεται σ' ένα γραφείο ή σ' ένα συγκρότημα γραφείων.
- WAN (Wide Area Network- ευρύ δίκτυο) το οποίο ενώνει απομακρυσμένους σταθμούς. Ένα τέτοιο δίκτυο μπορεί να εκτείνεται σε μια ολόκληρη χώρα ή ακόμα και μεταξύ πολλών χωρών.

Όλα τα LAN και τα περισσότερα WAN ανήκουν σε επιχειρήσεις. Μερικά WAN δρουν ως παροχείς πρόσβασης (access providers). Στα δίκτυα αυτά μπορούν να μετέχουν ιδιώτες ή/και εταιρείες, με σχετικά μικρό κόστος (Mcbride, 1999).

Το Διαδίκτυο, όπως αποδίδεται το Internet στα ελληνικά, αποτελείται από κόμβους και γραμμές σύνδεσης, τις οποίες ξεχωρίζουμε σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες συνδέσεις. Ένας κόμβος αλλιώς ονομάζεται και σημείο παρουσίας του Internet. Όσοι περισσότεροι χρήστες (υπολογιστές) είναι συνδεδεμένοι σε ένα σημείο τόσο, τόσο μεγαλύτερος θεωρείται ο κόμβος αυτός. Όσο πιο μεγάλους κόμβους συνδέει μια γραμμή σύνδεσης, τόσο πιο πρωτεύουσα θεωρείται. Οι μικρότεροι κόμβοι μεταξύ τους συνδέονται με δευτερεύουσες γραμμές σύνδεσης.

Η σύνδεση του κάθε μεμονωμένου χρήστη με το Internet βασίζεται στην ύπαρξη τηλεφωνικής σύνδεσης και στην αγορά συνδρομής από το χρήστη για να έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Η συνδρομή καταβάλλεται στους εξουσιοδοτημένους φορείς ή παροχείς Internet. Αυτοί με τη σειρά τους μισθώνουν γραμμές δικτύου ή δορυφορικές συνδέσεις με άλλους μεγαλύτερους κόμβους του Internet. Έτσι διαμορφώνεται η ολοκληρωμένη δομή του παγκόσμιου ιστού.

Έχοντας κάποια πρόσβαση σ' αυτόν τον παγκόσμιο ιστό, εξασφαλίζει επικοινωνία με:

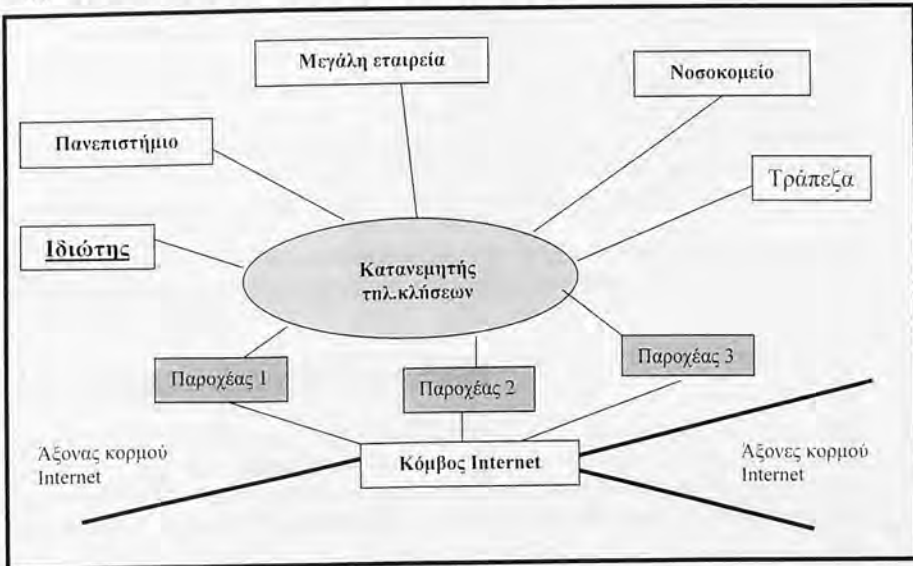
- 16 εκατομμύρια κομβικούς υπολογιστές οι οποίοι αποτελούν πιθανές πηγές πληροφοριών.
- περισσότερους από 40 εκατομμύρια ανθρώπους καθένας από τους οποίους μπορεί να είναι μελλοντικός φίλος, πελάτης, συνεργάτης ...
- Gigabytes αρχείων που περιέχουν προγράμματα, βιβλία, άρθρα, αλλά ακόμα και βίντεο, ήχος κλπ.
- πλειάδα υπηρεσιών όπως οικονομικές συμβουλές, χρηματιστηριακά στοιχεία, δρομολόγια και κρατήσεις θέσεων, δελτία καιρού και ηλεκτρονικά εμπορικά κέντρα (McBride, 1999)

3.2 Η δομή του Internet στην Ελλάδα

Α. Εθνικό επίπεδο

Σε κάθε χώρα, τη συνδρομή κάθε χρήστη την έχουν αναλάβει οι τοπικοί φορείς του Internet. Οι φορείς αυτοί είναι υποχρεωμένοι να εξασφαλίζουν την πρόσβαση των χρηστών της περιοχής στο διεθνές δίκτυο. Αν θέλαμε να παραστήσουμε όλες τις γραμμές σύνδεσης στην Ελληνική επικράτεια, τότε ο χάρτης της Ελλάδας θα ήταν γεμάτος με τις γραμμές σύνδεσης μεταξύ των πόλεων. Μεταξύ των μεγάλων πόλεων υπάρχει μια γραμμή σύνδεσης με πολύ μεγάλες ταχύτητες μεταφοράς δεδομένων. Αυτές οι γραμμές –συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων πόλεων αποτελούν τη ραχοκοκαλιά (backbone) ή τον κύριο άξονα του δικτύου. Στη συνέχεια από τις μεγάλες πόλεις, ξεκινούν οι δευτερεύουσες συνδέσεις, για να συνδέσουν τις ακόμα μικρότερες (η έννοια της «μικρής πόλης» αφορά στο πλήθος χρηστών και όχι στον πληθυσμό). Στο σχήμα 1 που ακολουθεί φαίνεται η δομή του Internet σε εθνικό επίπεδο:

Σχήμα 1: Δομή Internet σε εθνικό επίπεδο (σχολικό βιβλίο Γ' Λυκείου)



B. Τοπικό επίπεδο

Ακολουθώντας τη ραχοκοκαλιά του δικτύου, μπορούμε να φτάσουμε σ' έναν τοπικό κόμβο του δικτύου, ο οποίος μπορεί να τροφοδοτεί περισσότερους από έναν φορείς. Όλοι όμως, χρησιμοποιούν το τοπικό τηλεφωνικό δίκτυο, συνδεδεμένοι με κατανεμητή τηλεφωνικών κλήσεων ή με κατανεμητή μισθωμένων τηλεπικοινωνιακών ή τηλεοπτικών καλωδιακών γραμμών. Αν στην Ελλάδα υπήρχαν περισσότεροι τηλεπικοινωνιακοί φορείς ή φορείς καλωδιακών τηλεοράσεων, τότε οι κατανεμητές τηλεφωνικών κλήσεων θα μπορούσαν να ανήκουν σε περισσότερους από έναν τηλεπικοινωνιακούς φορείς. Προς το παρόν όμως ο μόνος τηλεπικοινωνιακός φορέας είναι ο Ο.Τ.Ε., και όλοι οι φορείς υπηρεσιών Internet χρησιμοποιούν τις γραμμές του (Βακάλη, 1999).

3.3 Οι εταιρείες παροχής Internet-ISP**3.3.1 Χρησιμότητα της μελέτης εταιρειών -παροχών Internet**

Προσπαθώντας να δικαιολογήσει κάποιος τη σημαντικότητα της μελέτης μιας εταιρείας παροχής Internet το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στη σημαντικότητα του ίδιου του πράγματος που αποτελεί αντικείμενο δραστηριοποίησης δηλ. του ίδιου του Internet. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους το Internet είναι σημαντικό και τείνει να γίνεται όλο και σημαντικότερο. Στους λόγους αυτούς οφείλεται και η ραγδαία ανάπτυξή του τα τελευταία χρόνια. Οι χρήστες του Internet έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν πολλά προνόμια έναντι αυτών που αρνούνται να συνδεθούν στον παγκόσμιο ιστό. Συγκεκριμένα:

- Υπάρχει ένας τεράστιος όγκος πληροφοριών διαθέσιμος που προέρχεται απ' όλα τα μέρη του πλανήτη
- Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) επιτρέπει στους χρήστες να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν αρχεία γρήγορα και φθηνά με άλλους χρήστες του Internet.
- Υπάρχει μεγάλος αριθμός ηλεκτρονικών πινάκων ανακοινώσεων και ειδήσεων, καθένας από τους οποίους είναι αφιερωμένος σ' ένα συγκεκριμένο θέμα, χόμπι, επιχειρηματική δραστηριότητα ή ενασχόληση. Έτσι οι χρήστες ανάλογα με τα ενδιαφέροντα τους μπορούν να ενταχθούν σε κάποια ταχυδρομικό κατάλογο ή σε κάποια ομάδα ειδήσεων ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους. Με τον τρόπο αυτό ενημερώνονται συνεχώς για τα θέματα που τους αφορούν με τρόπο που είναι ευκολότερος και κοστίζει λιγότερο από μια μετάβαση σε μια βιβλιοθήκη.

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω ο ρόλος της εταιρείας παροχής Internet είναι καθοριστικός καθώς θα διασφαλίσει την ομαλή πρόσβαση ελαχιστοποιώντας τα προβλήματα σύνδεσης.

3.3.2 Οι παροχές Internet και το e-επιχειρείν

Ο Andy Grove, πρόεδρος της Intel, πιστεύει ότι μελλοντικά οι υπηρεσίες Πληροφορικής θα περιληφθούν στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, όπως η ηλεκτροδότηση ή οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Αντί δηλαδή οι επιχειρήσεις να αγοράζουν συστήματα Πληροφορικής, θα αγοράζουν υπηρεσίες Πληροφορικής και

θα επιβαρύνονται ανάλογα με το πλήθος των χρηστών τους και τον όγκο των δεδομένων τους (Grove, 2000).

Οι εταιρείες παροχής Internet συμβάλλουν τα μέγιστα και στη δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς καθώς οι πελάτες τους αποτελούν τα μέλη της αγοράς αυτής. Με δεδομένη την ύπαρξη συνδεδεσιμότητας μιας περιοχής το Internet μετατρέπεται σε ένα νέο πεδίο επιχειρηματικού ενδιαφέροντος. Οι εταιρείες παροχής Internet, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας τους, είναι αυτές που επιτρέπουν τη διέλευση μεγάλου δικτυακού φορτίου στη μονάδα του χρόνου προσφέροντας στις επιχειρήσεις και στους πελάτες τους ένα νέο φάσμα δυνατοτήτων επικοινωνίας και διείσδυσης.

Οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις στηρίχθηκαν στην αναβάθμιση των δικτύων τηλεπικοινωνίας και στην καθιέρωση των απαραίτητων προτύπων. Έτσι η αμεσότητα που προσφέρει το Internet δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τους πιθανούς πελάτες και –μέσω δικτύου– να οικοδομήσουν μια νέα σχέση εμπιστοσύνης. Οι παροχείς Internet αφενός διευκολύνουν το υπάρχον μοντέλο επιχειρηματικής δραστηριότητας και αφετέρου δημιουργούν μια καινούρια αγορά καθώς οι πελάτες τους εκτός από «περιηγητές» του Διαδικτύου είναι εν δυνάμει πελάτες για άλλες επιχειρήσεις. Οι χρήστες του Διαδικτύου δε χρειάζεται να ταλαιπωρηθούν στο κυκλοφοριακό χάος ή να διαθέσουν τον πολύτιμο χρόνο τους, όταν θέλουν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ούτε αναγκάζονται να επιλέξουν μόνο μεταξύ δύο, τριών εναλλακτικών προσφορών. Με μεταφορικό μέσο το ποντίκι τους επισκέπτονται δεκάδες δικτυακούς τόπους, που πιθανώς βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες ή ακόμη και σε διαφορετικές ηπείρους, σε μερικά λεπτά της ώρας.

Εκτός όμως από τις συναλλαγές επιχείρησης –καταναλωτή (business-to-consumer), το Internet συνιστά και τον οικονομικότερο τρόπο επικοινωνίας και συναλλαγής ανάμεσα στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (business-to-business). Οι ίδιες οι κυβερνήσεις και οι φορείς κοινής ωφέλειας είδαν στο Διαδίκτυο το πρόσφορο μέσο αμφίδρομης επικοινωνίας με το ευρύ κοινό και άρρισαν να δομούν τη νέα και μη (άμεσα)κερδοσκοπική κατηγορία του government-to nation. Έτσι αναπτύχθηκε –και εξακολουθεί να αναπτύσσεται με αλματώδεις ρυθμούς– το **ηλεκτρονικό επιχειρείν** (e-business) που είναι ο όρος που υιοθετήθηκε προκειμένου να διακρίνει τις νεοτεραιστικές επιχειρήσεις που επενδύουν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους μέσω των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, από εκείνες που επιμένουν να χρησιμοποιούν παραδοσιακά μέσα και μεθόδους (περιοδικό RAM, Ιαν. 2000).

Αντίστοιχα, ο όρος **ηλεκτρονικό εμπόριο** (e-commerce) καλύπτει οποιαδήποτε μορφή επιχειρηματικής ή διοικητικής συναλλαγής ή ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία εκτελείται με τη χρησιμοποίηση οποιαδήποτε τεχνολογίας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ECA-Electronic Commerce Assosiation).

Επιγραμματικά παραθέτουμε τα πλεονεκτήματα του e-business και του e-commerce:
Το e-business:

- Δημιουργεί την παγκόσμια αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται όλες ανεξαιρέτως οι επιχειρήσεις Internet
- Διευρύνει τον ανταγωνισμό
- Αλλάζει ριζικά τις δομές, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες των επιχειρήσεων
- Καλλιεργεί νέες απαιτήσεις στους καταναλωτές

- Περιορίζει σημαντικά τις οικονομικές ανάγκες των επιχειρήσεων
- Μεγεθύνει τους κινδύνους που απειλούν τις επιχειρήσεις

Το e-commerce:

- Ελαχιστοποιεί τον αγοραστικό κύκλο
- Ελλatomνει
- Εγγυάται την ευθυγράμμιση των πληροφοριών για τα αγαθά
- Διευκολύνει τις κυκλικές συναλλαγές
- Προσθέτει ένα ακόμη κανάλι στην αγορά με πρόσβαση στο κοινό
- Βελτιώνει την ευφυΐα της αγοράς και τον προσχεδιασμό στρατηγικών (Grove, 2000)

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι οι παροχές Internet με τις υπηρεσίες τους συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας υποδομής και «τεχνοτροπίας» marketing και πωλήσεων. Σε αυτές πέφτει το βάρος της γρήγορης και εύκολης πρόσβασης, της εξασφάλισης μιας σταθερής γραμμής σύνδεσης που θα επιτρέψει σε όλα τα παραπάνω να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν. Με άλλα λόγια μόνο αν ληφθεί ως δεδομένο ότι σε μια περιοχή υπάρχει «σύνδεση με το Internet» προκύπτουν ερωτήματα για το τι προσφέρει αυτή η σύνδεση, πώς αξιοποιείται επιχειρηματικά, κοινωνικά ή ακόμα και ενημερωτικά. (Βεσκούκης, 1998).

Ο Δρ. Αρ. Μακρής παρατηρεί ότι «η επανάσταση του Internet μοιάζει μ' αυτήν του τηλεφώνου. Είναι αλήθεια ότι το Internet αλλάζει τον τρόπο με τον οποίον ζούμε και λειτουργούμε σε όλα τα επίπεδα, ωστόσο ο ρυθμός απορρόφησης της νέας τεχνολογίας, όπως και κάθε νέας τεχνολογίας, όσο και αν προσπαθούν κάποιες επιχειρήσεις να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη γρήγορη είσοδό τους σε αυτήν, είναι αργός. Η βασική προσφορά του Internet στον επιχειρηματικό κόσμο είναι η ακόμα μεγαλύτερη μείωση των αποστάσεων, που επιτυγχάνεται με τη χρήση της τεχνολογίας (Μακρής, 2000)

3.4 Είδη συνδέσεων με το Internet

Η σύνδεση με το Internet μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

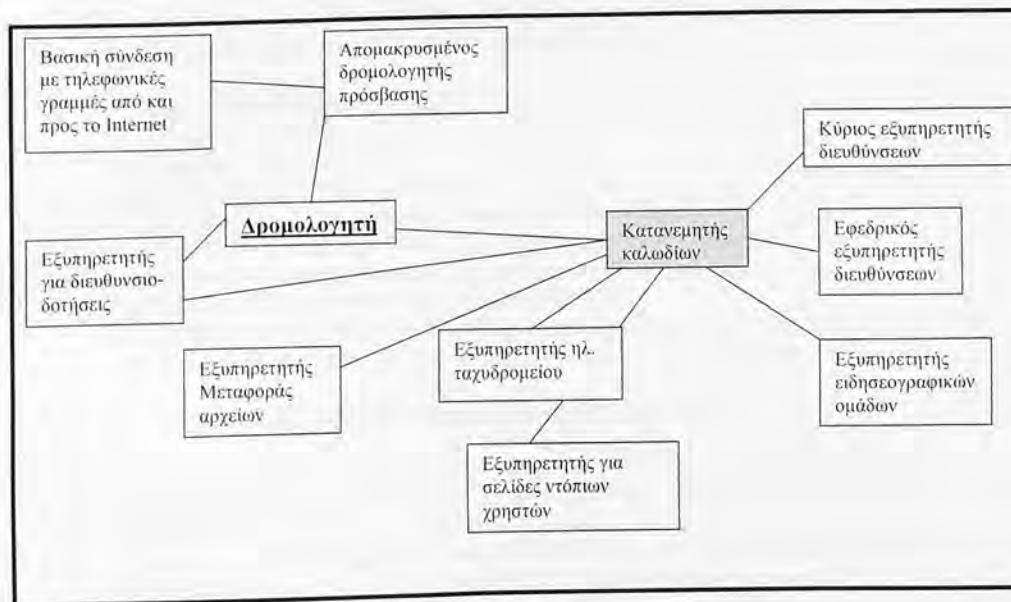
- **Απλή τηλεφωνική σύνδεση (dial up).** Είναι η πιο διαδεδομένη σύνδεση μεταξύ χρήστη και Internet. Ο χρήστης συνδέεται και αποσυνδέεται κατά βούληση με το Διαδίκτυο.
- **Ψηφιακό δίκτυο ενοποιημένων υπηρεσιών (ISDN-Internet Services Digital Network)** Επιτρέπει την ταυτόχρονη χρήση του τηλεφώνου, του fax, και της σύνδεσης με το Internet του υπολογιστή.
- **Μόνιμη μισθωμένη σύνδεση (leased line).** Χρησιμοποιείται από μεγάλους οργανισμούς, τράπεζες, παν/μια, κλπ. Προσφέρει ένα πλήθος υπηρεσιών καθώς και δυνατότητα σύνδεσης με το Internet.
- **Δημόσιο δίκτυο Μεταγωγής πακέτου.** Είναι μια ειδική υπηρεσία η οποία υποστηρίζει την ανταλλαγή πακέτων σε μεγάλες αποστάσεις. Στην Ελλάδα έχει το όνομα HellasPac.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με το 1^ο είδος σύνδεσης δηλ. το dial-up.

3.5 Η λειτουργία των παραγών Internet στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα υπάρχουν σήμερα πολλοί παροχείς Internet άλλοι μεγαλύτεροι και άλλοι μικρότεροι με μια ευρεία γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε παροχέας διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για τις αντίστοιχες υπηρεσίες που υπόσχεται. Για κάθε υπηρεσία, συνήθως, διατίθεται και ένας ξεχωριστός εξυπηρετητής (server) καθώς και η αντίστοιχη υποστήριξη με τα κατάλληλα μηχανήματα και πρωτόκολλα.

Επίσης κάθε παροχέας του Internet, εκτός του κατάλληλου λογισμικού, πρέπει να διαθέτει και τον αντίστοιχο εξοπλισμό. Όσο μεγαλύτερος είναι ο παροχέας, τόσο πιο εξελιγμένο εξοπλισμό πρέπει να διαθέτει. Ακόμη, κάθε παροχέας μπορεί να διαθέτει διαφορετικό λειτουργικό σύστημα, ανάλογα με τον εξοπλισμό του. Οτιδήποτε, όμως, και να διαθέτουν οι διάφοροι παροχείς, η τελική διάταξη και δομή της οργάνωσής τους είναι αυτή που φαίνεται στο *σχήμα 2*. (Πηγή: Πολυμέσα- Δίκτυα, ΟΕΔΒ 1999)



Σχήμα 2 : Η οργάνωση ενός παροχέα Internet (σχολικό βιβλίο Γ' Λυκείου)

3.5.1 Προσφερόμενες υπηρεσίες

Όπως ήδη ειπώθηκε οι υπηρεσίες που μπορεί να παρέχονται από τις διάφορες εταιρείες ποικίλουν. Ενδεικτικά θα αναφερθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες από τη FORTHnet που αποτελεί και την προς μελέτη εταιρεία γι' αυτή την εργασία. Η ίδια η FORTHnet ομαδοποιεί τις υπηρεσίες της στις εξής κατηγορίες:

1. Υπηρεσίες πρόσβασης στο INTERNET

- Πρόσβαση μέσω επιλεγόμενου τηλεφωνικού δικτύου(PSTN)
- Πρόσβαση μέσω ISDN(Integrated Services Digital Network)
- Πρόσβαση με μισθωμένες γραμμές (Dedicated Lines)
- Εναλλακτικοί τρόποι πρόσβασης(π.χ. με GSM)

2. Υπηρεσίες www

- Διαφημιστική προβολή με χρήση banner
- Δημιουργία ιστοσελίδων(web authoring)
- Φιλοξενία απλών διαφημιστικών σελίδων(page hosting)
- Φιλοξενία διαφημιστικού site(Virtual Web Hosting)
- Δημιουργία και ανάπτυξη e-shops για on-line πωλήσεις

3. Υπηρεσίες INFO

- Αναμετάδοση σε πραγματικό χρόνο των συνεδριάσεων του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών
- Ανταλλαγή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, EDI, αρχείων κλπ.
- Ηλεκτρονική παροχή αποκομμάτων Τύπου(press clipping)

4. Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

- Παροχή Proxy server
- Υπηρεσία background FTP
- Δυνατότητα δημιουργίας mailing lists
- Πληθώρα από Usenet news μέσω δορυφορικής σύνδεσης
- Δυνατότητα για αυτόματη (on line) αλλαγή προσωπικού κωδικού
- Δικαίωμα για δωρεάν φιλοξενία προσωπικών σελίδων χρηστών

(Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση της FORTHnet 1999)

Πληροφορίες για το δίκτυο της FORTHnet, την υπηρεσία dialup της εταιρίας, τα οικονομικά της στοιχεία και το μερίδιο αγοράς υπάρχουν στο παράρτημα.

3.5.2 Οι προοπτικές επενδύσεων σε εταιρείες πληροφορικής

Γενικά παρατηρείται ένα μειωμένο ενδιαφέρον των επενδυτών όταν πρόκειται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε νέες τεχνολογίες. Αν εξαιρεθούν δυο τρεις επενδύσεις σε υπάρχουσες και ήδη αναπτυγμένες εταιρείες στο χώρο της παροχής υπηρεσιών Πληροφορικής, δεν υπάρχει εμπράγματο ενδιαφέρον. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ίσως συντελούν σε αυτή την επιφυλακτικότητα των επενδυτών. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- Οι πρόσφατες ευκαιρίες για γρήγορη καταγραφή υπεραξιών με περιορισμένο κίνδυνο μέσω της συμμετοχής σε επενδύσεις της μορφής mezzanine finance
- Ο περιορισμένος σχετικά αριθμός μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων Πληροφορικής και ιδιαίτερα τηλεματικής (δηλαδή, περιορισμένες ευκαιρίες ακόμα και για επενδύσεις της μορφής mezzanine finance)
- Ο αυξημένος επιχειρηματικός κίνδυνος, ιδιαίτερα για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, και μάλιστα στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της Πληροφορικής
- Η περιορισμένη σχετική εμπειρία των διαχειριστών εταιρειών venture capital, καθώς επίσης και των επενδυτών τους
- Ο πολύ γρήγορος ρυθμός εξέλιξης, η τεχνολογική απαξίωση, το περιορισμένο μέγεθος της ελληνικής αγοράς και οι ιδιαίτερες δυσκολίες στην ανάπτυξη ενός

προϊόντος παγκόσμιας εμβέλειας (global product), σε συνάρτηση με τις υψηλές κεφαλαιακές ανάγκες ανάπτυξης καινοτόμων εφαρμογών λογισμικού ή τεχνολογικού εξοπλισμού.

Το κλίμα δεν πρέπει να θεωρηθεί ανησυχητικό αφού είναι χαρακτηριστικό μιας νέας γρήγορα εξελισσόμενης αγοράς και ενός σχετικά νέου χρηματοπιστωτικού προϊόντος. Υπάρχουν ήδη εξελίξεις που προμηνύουν θετικές προοπτικές, όπως:

- Οι εξαγγελίες δημιουργίας τουλάχιστον δύο νέων εταιρειών venture capital με τεχνολογικό προσανατολισμό και μετοχική συμμετοχή γνωστών επιχειρηματιών
 - Η ίδρυση και λειτουργία της NEXA (με βασικό στόχο την ενίσχυση επιχειρήσεων του κλάδου)
 - Το ενδιαφέρον γνωστών επιχειρηματιών και μεγάλων επιχειρήσεων (ακόμα και από τους κλάδους των τραπεζών και των ασφαλειών)για εταιρείες τύπου e-business
 - Η αυξημένη «δεκτικότητα» των επιχειρήσεων του κλάδου της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών για συγχωνεύσεις και σύναψη στρατηγικών συμμαχιών
- (Γκανέτσος, 2000)

4.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει αποτελέσματα έρευνας σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Μεταπτυχιακή Εργασία, Ανθή Στρατάκη.

Οι αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Μεταπτυχιακή Εργασία, Ανθή Στρατάκη.

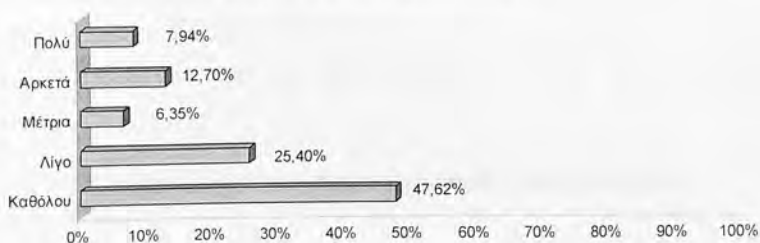


Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει αποτελέσματα έρευνας σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Μεταπτυχιακή Εργασία, Ανθή Στρατάκη.

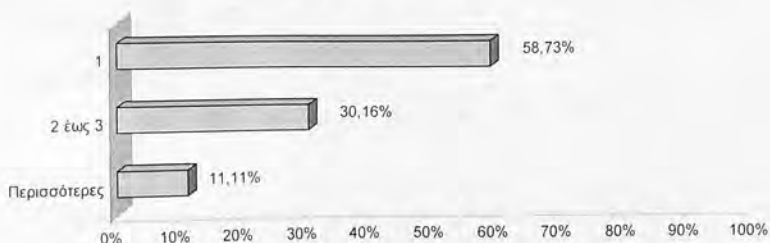
4.1 Απλά στατιστικά στοιχεία

Ορισμένες φορές παρουσιάζει ενδιαφέρον να έχουμε υπόψη μας απλά στατιστικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με την συχνότητα εμφάνισης κάποιας απάντησης κατά τη διάρκεια της έρευνας. Παρακάτω φαίνονται οι συχνότητες απαντήσεων για καθεμιά από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

1. Η αρχική εγκατάσταση και ρύθμιση του λογισμικού για τη σύνδεσή σας στο Internet σας δυσκόλεψε ...



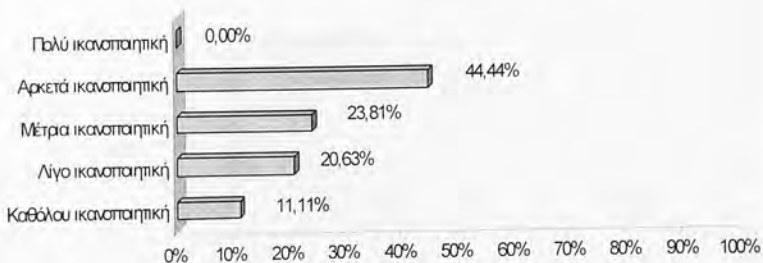
2. Κατά μέσο όρο ,πόσες προσπάθειες κάνετε για να βρείτε ελεύθερη γραμμή σύνδεσης;



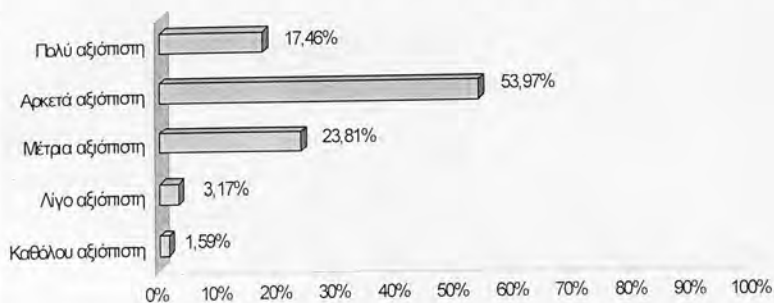
3. Πώς θα χαρακτηρίζατε την ευστάθεια της τηλεφωνικής γραμμής με την οποία συνδέεστε με τη FORTHnet ;



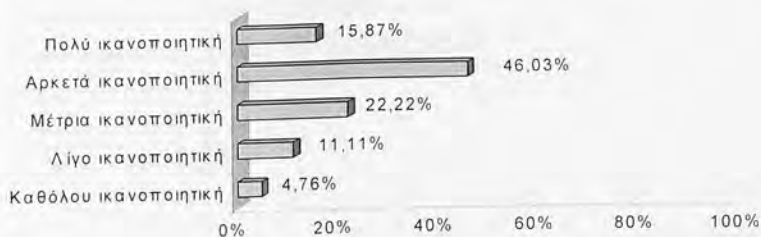
4.Η ταχύτητα με την οποία μεταφέρονται δεδομένα από την εταιρεία προς τον προσωπικό σας υπολογιστή είναι συνήθως :



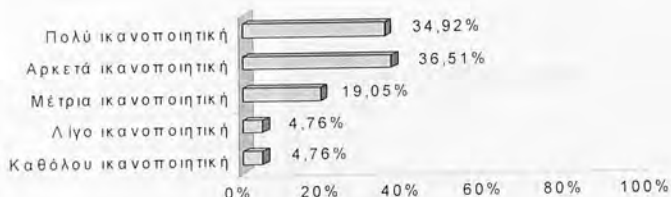
5.Η κρίση σας για τη συγκεκριμένη υπηρεσία της FORTHnet είναι:



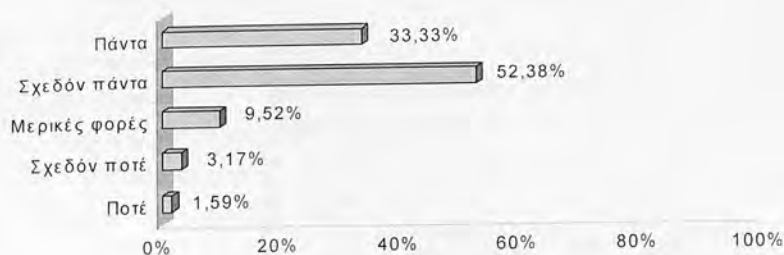
6.Η ενημέρωση που σας παρέχει η FORTHnet (σχετικά με τις εξελίξεις στο δίκτυο προειδοποιήσεις, νέα προϊόντα κλπ.)είναι :



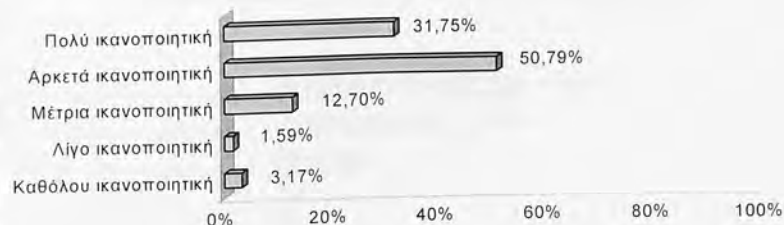
7. Πόσο ικανοποιητική θεωρείτε την ταχύτητα απόκρισης της FORTHnet στις περιπτώσεις που αντιμετωπίζετε κάποιο πρόβλημα με την εξυπηρέτησή σας;



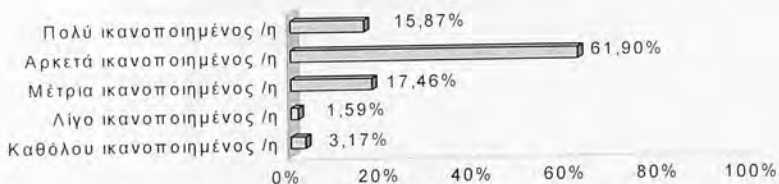
8. Όταν η FORTHnet υπόσχεται να κάνει κάτι σε καθορισμένο χρονικό διάστημα τηρεί την υπόσχεσή της ;



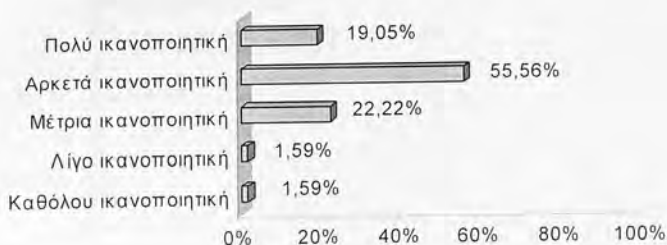
9. Κρίνετε την 24-ωρη υποστήριξη που παρέχεται από την εταιρεία :



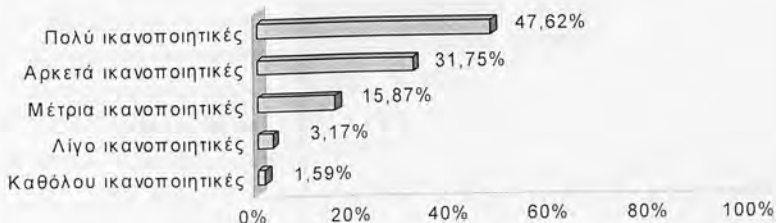
10. Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από τη συχνότητα εισαγωγής νέων δικτυακών υπηρεσιών της FORTHnet σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών της;



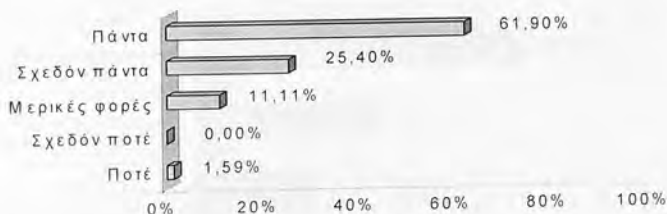
11. Η συνολική εξυπηρέτηση της FORTHnet είναι :



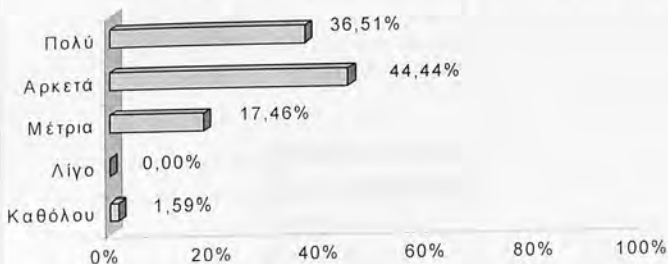
12. Η τεχνογνωσία και οι ικανότητες του προσωπικού της FORTHnet σας φαίνονται :



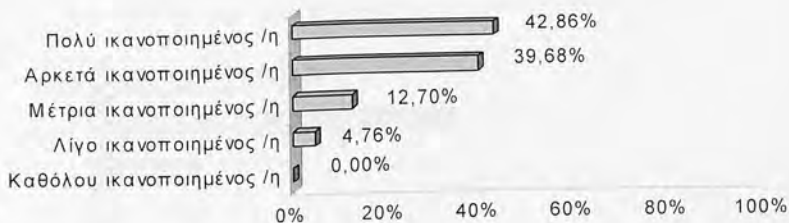
13.Οι υπάλληλοι της FORTHnet δείχνουν προθυμία να ασχοληθούν με το πρόβλημά σας :

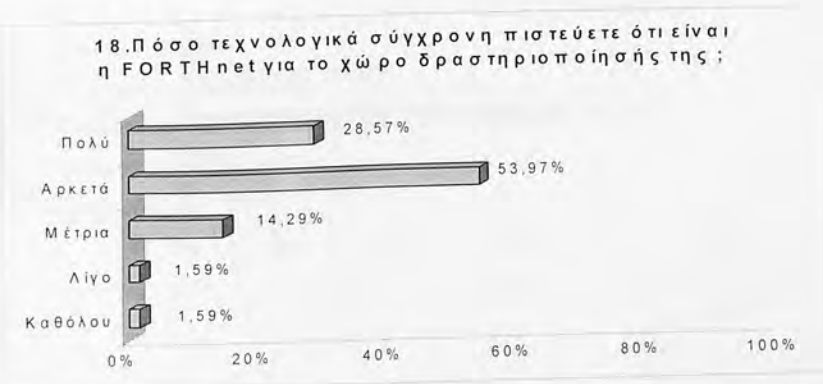
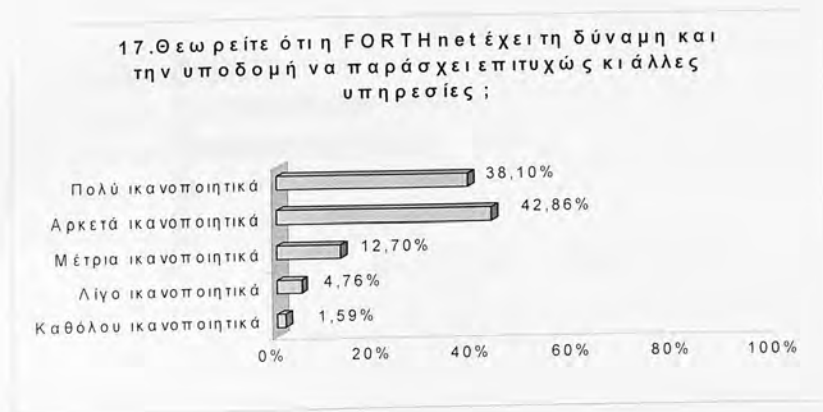
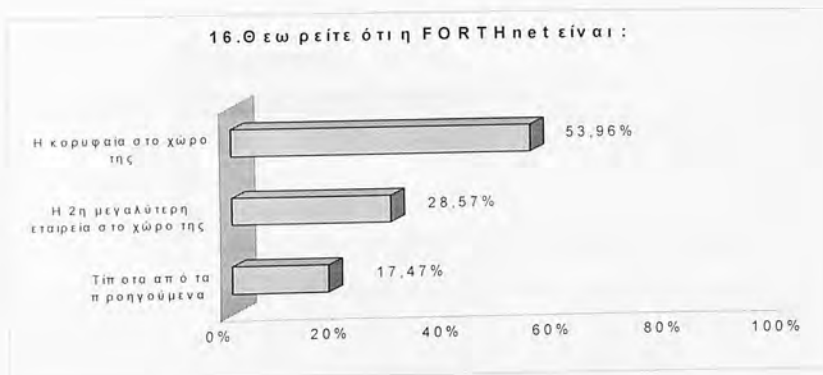


14.Οι υπάλληλοι της FORTHnet σας εμπνέουν αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

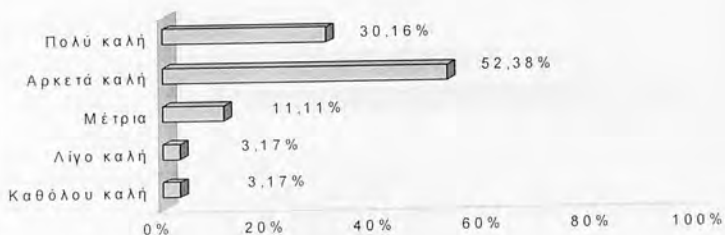


15.Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό της FORTHnet ;





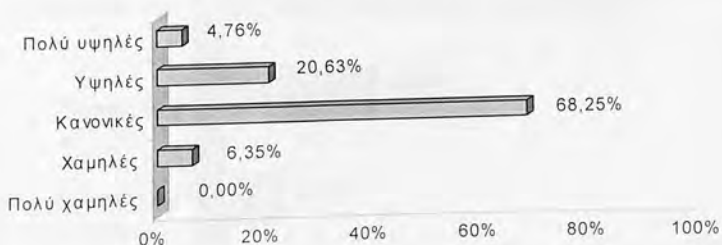
19. Η συνολική εικόνα που έχετε για τη FORTHnet είναι :



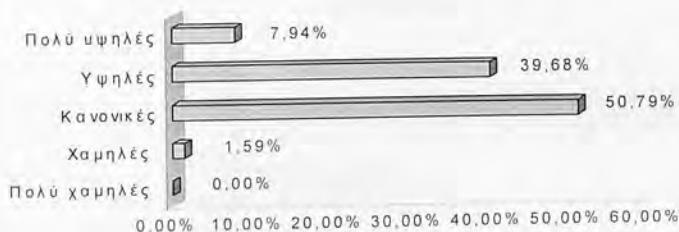
20. Το κόστος υπηρεσιών της FORTHnet είναι σε σχέση με την ποιότητά τους :



21. Οι τιμές της FORTHnet σε σχέση μ' αυτές των ανταγωνιστών της είναι :

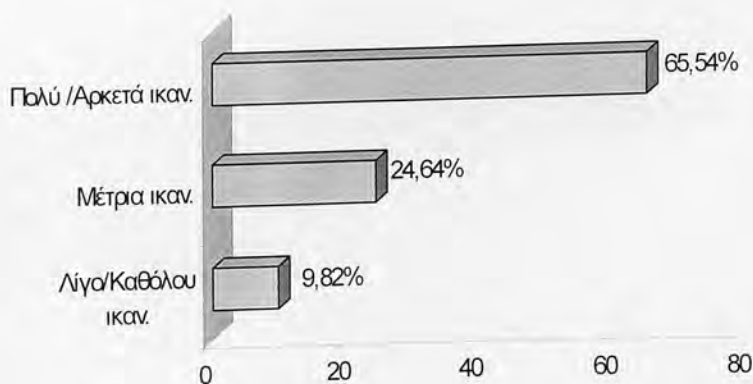


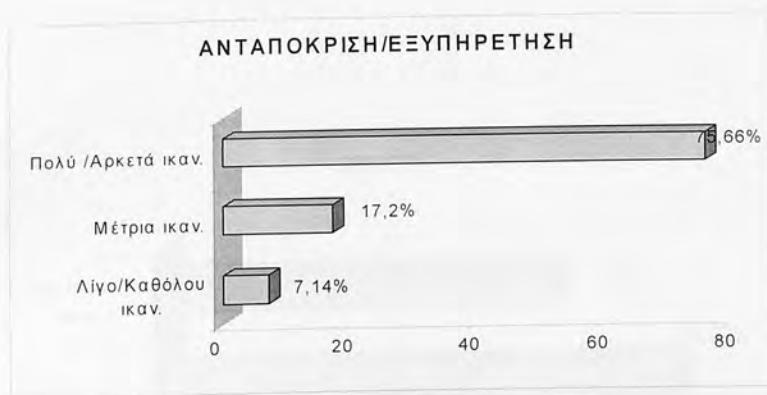
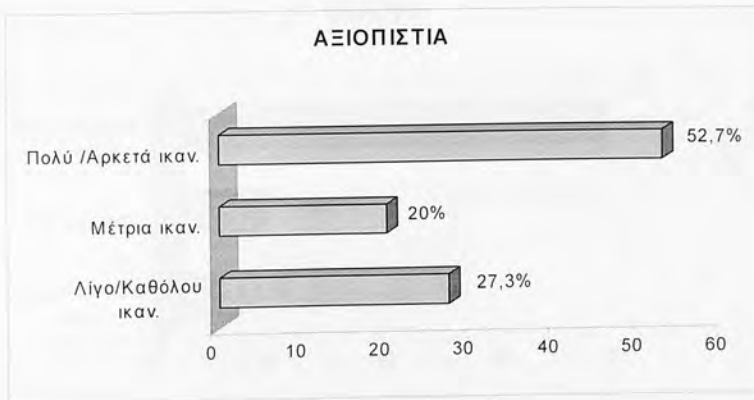
22. Οι τιμές της εταιρείας πιστεύετε ότι είναι γενικά :

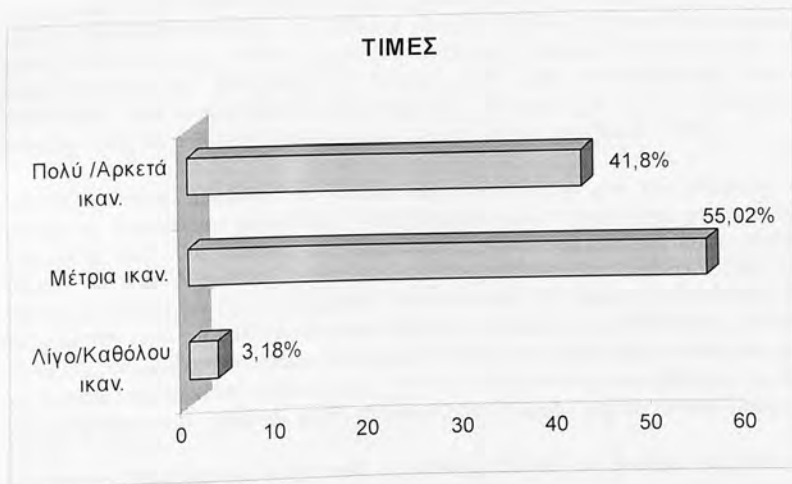
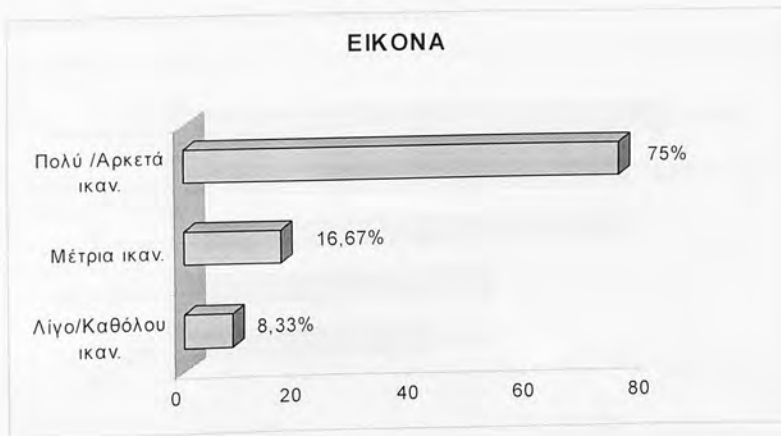


Στα διαγράμματα που θα ακολουθήσουν οι κατηγορίες των απαντήσεων είναι τρεις. Οι απαντήσεις που ανήκουν στις δύο κορυφαίες κατηγορίες (πολύ ικανοποιημένες ή αρκετά ικανοποιημένες) αποτελούν τη πρώτη κατηγορία. Το ποσοστό των πελατών που απάντησαν ότι τι επίπεδο ικανοποίησης τους είναι μέτριο είναι η δεύτερη κατηγορία, ενώ οι απαντήσεις που δήλωναν μικρό επίπεδο ικανοποίησης (λίγο ικανοποιημένες και καθόλου ικανοποιημένες) αποτελούν την τελευταία κατηγορία. Στις περιπτώσεις που έχουμε κλίμακα τριών σημείων τότε ο διαχωρισμός γίνεται ως εξής: Η πιο ευνοϊκή για την εταιρεία συνυπολογίζεται στην πρώτη κατηγορία, η μεσαία στη δεύτερη κατηγορία και η πιο δυσμενής για την εταιρεία συνυπολογίζεται με την τρίτη κατηγορία. Για καθένα από τα βασικά κριτήρια καθώς και για το σύνολο των απαντήσεων έχουμε λοιπόν:

ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

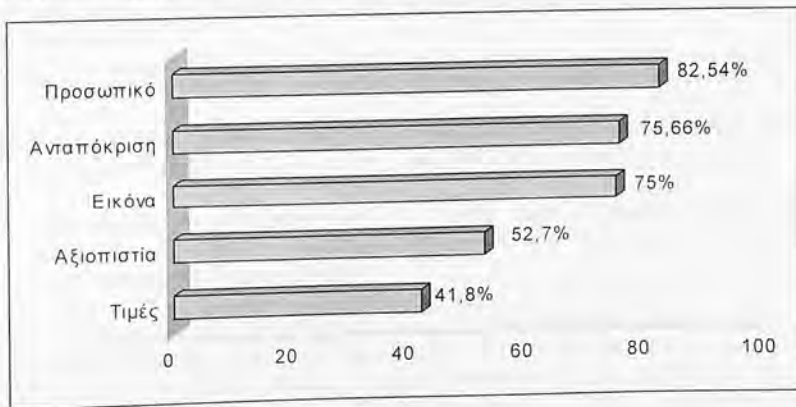






Παρακάτω μπορούμε να δούμε την απόδοση του κάθε κριτηρίου σε ένα συγκριτικό διάγραμμα που δείχνει το ποσοστό των πελατών που παρουσιάζονται πολύ ή αρκετά ικανοποιημένοι ανά κριτήριο:

Συγκριτικό διάγραμμα απαντήσεων πολύ/αρκετά ικαν.



Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι σε γενικές γραμμές η εταιρεία παρουσιάζει ένα μεγάλο δείκτη ικανοποίησης σε απόλυτο μέγεθος. Βέβαια τα στοιχεία μας αφορούν μόνο μία επιχείρηση, οπότε τα μεγέθη αυτά δεν ξέρουμε αν όντως είναι τόσο ικανοποιητικά όσο φαίνονται. Ο δείκτης 85% είναι ικανοποιητικός όταν ο αντίστοιχος των ανταγωνιστών είναι αρκετά μικρότερος, π. χ. 75%, είναι όμως ανησυχητικός αν ο ανταγωνισμός κινείται σε υψηλότερα επίπεδα, π.χ. 95%.

Πάντως σίγουρα μπορούμε να πούμε αρκετά πράγματα για την απόδοση των επιμέρους διαστάσεων συγκριτικά. Έτσι βλέπουμε ότι το προσωπικό χαίρει υψηλής εκτίμησης από τους πελάτες της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι έχουν επιλεγεί σωστοί και αποτελεσματικοί τρόποι για την στρατολόγησή του. Ικανοποιητικοί είναι επίσης οι δείκτες για την ανταπόκριση και την εικόνα. Το θέμα της αξιοπιστίας (που ως γνωστόν είναι για πολλούς το σημαντικότερο κομμάτι της ικανοποίησης) ωστόσο είναι ένας τομέας που θα πρέπει να προσεχθεί. Τέλος το χαμηλότερο δείκτη σε σχέση με τα υπόλοιπα παρουσιάζουν οι τιμές. Το αν ο δείκτης αυτός είναι ιδιαίτερα χαμηλός δεν μπορούμε να το κρίνουμε χωρίς να γνωρίζουμε τι ισχύει για τον ανταγωνισμό.

Παρακάτω μπορούμε να δούμε πως η μέθοδος MUSA μας βοηθάει να βγάλουμε περισσότερα συμπεράσματα για την ικανοποίηση των πελατών.

Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των διαγραμμάτων και των δεικτών που προκύπτουν και μετά ακολουθούν τα ίδια τα διαγράμματα που προέκυψαν. Τέλος υπάρχουν τα συμπεράσματα.

4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της MUSA

Οι σημαντικότερες αναλύσεις που μπορούμε να πάρουμε από το μοντέλο MUSA περιλαμβάνουν:

- **Περιγραφική στατιστική:** υπολογισμός συχνοτήτων των δεδομένων της έρευνας.
- **Δείκτης ολικής ικανοποίησης:** δείχνει κατά μέσο όρο, σε μια κλίμακα 0-100%, πόσο ικανοποιημένοι συνολικά είναι οι πελάτες της εταιρείας.
- **Προσθετική συνάρτηση αξιών:** η συγκεκριμένη συνάρτηση δείχνει την πραγματική αξία (σε μια κλίμακα 0-100) που δίνουν οι πελάτες σε κάθε επίπεδο της κλίμακας ολικής ικανοποίησης
- **«Εύθραστοι» πελάτες:** χρησιμοποιώντας την προσθετική συνάρτηση αξιών, το σύστημα υπολογίζει τον αριθμό των πελατών που η ολική τους ικανοποίηση είναι μικρότερη από ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζεται το ποσοστό των «εύθραστον» πελατών σε μια θεωρούμενη κρίσιμη περιοχή ικανοποίησης.
- **Δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων /υποκριτηρίων:** δείχνουν κατά μέσο όρο, σε μια κλίμακα 0-100%, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες στο συγκεκριμένο κριτήριο /υποκριτήριο.
- **Βάρη κριτηρίων /υποκριτηρίων:** τα βάρη προσδιορίζουν τη σχετική σημαντικότητα που δίνουν οι πελάτες σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που τους προσφέρεται. Η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, είναι ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

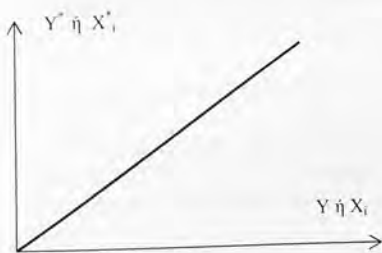
Τέλος με το συνδυασμό των βαρών κριτηρίων /υποκριτηρίων και των δεικτών ικανοποίησης υπολογίζονται μια σειρά από διαγράμματα «Δράσης», ενώ με το συνδυασμό των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας υπολογίζονται τα διαγράμματα «Βελτίωσης». Λεπτομέρειες για τα διαγράμματα αυτά δίνονται παρακάτω.

A. Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αντικειμενικός σκοπός της μεθόδου είναι να εκτιμήσει τις συναρτήσεις ικανοποίησης, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης.

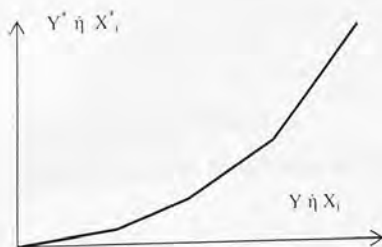
Η μορφή αυτών των συναρτήσεων είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Συγκεκριμένα, το *σχήμα 1* που ακολουθεί δείχνει το διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης ανά περίπτωση.

Σχήμα 1: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας

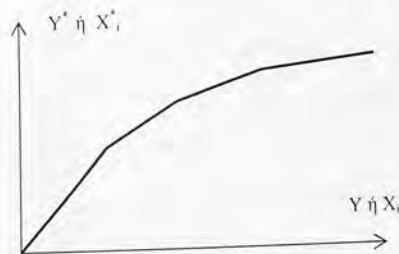


**«Ουδέτεροι»
πελάτες**

Η ουδετερότητα αφορά στο βαθμό απαιτητικότητας



**Απαιτητικοί
πελάτες**



**Μη-απαιτητικοί
πελάτες**

«Κανονικοί» πελάτες: Στην περίπτωση αυτή η συνάρτηση της ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.

«Απαιτητικοί» πελάτες: Η συνάρτηση έχει στην περίπτωση αυτή κυρτή μορφή. Εδώ έχουμε να κάνουμε με πελάτες που για να δηλώσουν ικανοποιημένοι πρέπει να τους προσφερθεί το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.

«Μη απαιτητικοί» πελάτες: Η συνάρτηση έχει στην περίπτωση αυτή κοίλη μορφή. Οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Στα παραπάνω διαγράμματα χρησιμοποιούνται οι μεταβλητές:

Y: συνολική ικανοποίηση του πελάτη

X_i ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με το κριτήριο i (i= 1, 2, ...,n)

Y* ποσοτική συνάρτηση του Y (συνάρτηση συνολικής ικανοποίησης)

X*_i ποσοτική συνάρτηση του X_i(συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)

Το μοντέλο προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης Y* και X*_i, αντίστοιχα, δεδομένων των απόψεων Y και X_i που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών. Στη θεωρία της πολυκριτηριας ανάλυσης οι συναρτήσεις Y* και X*_i, αναφέρονται ως προσθετική και μερικές συναρτήσεις χρησιμότητας αντίστοιχα. Η βασική εξίσωση της ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \quad \sum_{i=1}^n b_i = 1$$

B. Διαγράμματα δράσης

Σχήμα 2:Διάγραμμα δράσης (Customer Satisfaction Council,1995)



Ο υπολογισμός των διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) προκύπτει από το συνδυασμό των **βαρών** των κριτηρίων ικανοποίησης και των **μέσων δεικτών ικανοποίησης** και σκοπός τους είναι να προσδιορίσουν:

1. Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών
2. Που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης

Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης –σημαντικότητας (performance –importance maps),ενώ συχνά αναφέρονται ως στρατηγικοί χάρτες (strategic maps),χάρτες απόφασης (decision maps) ή αντιληπτικοί χάρτες (perceptual maps)-(Customer Satisfaction Council,1995,Naumann and Giel, 1995).

Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την **απόδοση** (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη **σημαντικότητα** (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών. Συγκεκριμένα για τις περιοχές αυτές έχουμε:

- ❖ **Περιοχή ισχύουσας κατάστασης**-status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμιά πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.
- ❖ **Περιοχή ισχύος** (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα):τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Οι συγκεκριμένες διαστάσεις συνήθως αποτελούν το λόγο που επιλέγεται το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία έναντι άλλων του ίδιου είδους.
- ❖ **Περιοχή δράσης** (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα):στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
- ❖ **Περιοχή μεταφοράς πόρων** (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και η προσπάθεια της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο εποικοδομητικά με διαφορετικό τρόπο.

Με τα διαγράμματα αυτά προφανώς μπορούν να ιεραρχηθεί η σπουδαιότητα των ενεργειών βελτίωσης για τις κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης. Έτσι:

- i. Η **περιοχή δράσης** είναι βέβαια η πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης, διότι σε αυτό το τεταρτημόριο ανήκουν προφανώς τα κριτήρια για τα οποία οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι ενώ τους είναι σημαντικά.
- ii. Η δεύτερη προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην **περιοχή ισχύος**, ειδικά όταν υπάρχουν τα μέσα να γίνει κάτι τέτοιο.

- iii. Η *περιοχή της ισχύουσας κατάστασης* είναι η τρίτη προτεραιότητα της επιχείρησης, Παρόλο που οι συγκεκριμένες ζ διαστάσεις ικανοποίησης δεν είναι σημαντικές προς το παρόν για τους πελάτες, ενδέχεται να γίνουν σημαντικές στο μέλλον ενώ ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να δώσουμε στο γεγονός ότι η ικανοποίηση είναι για τις διαστάσεις αυτές χαμηλή.
- iv. Η τελευταία προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η *περιοχή μεταφοράς πόρων* διότι η επιχείρηση παρουσιάζει υψηλή απόδοση σε χαμηλής σημαντικότητας διαστάσεις.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα που προηγήθηκε μπορούν να κατασκευαστούν τα απόλυτα διαγράμματα δράσης. Στα διαγράμματα αυτά υπάρχει το πρόβλημα του προσδιορισμού του σημείου τομής με τον κάθετο /οριζόντιο άξονα. Δηλ. από ποια τιμή και πάνω θα θεωρούμε ένα κριτήριο σημαντικό ή πότε ο δείκτης ικανοποίησης θα είναι αρκετά υψηλός. Το πρόβλημα αυτό επιλύεται με τη χρήση των **σχετικών διαγραμμάτων δράσης** όπου χρησιμοποιούνται οι κανονικοποιημένες μεταβλητές για τη σημαντικότητα και την απόδοση. Τα διαγράμματα λοιπόν που παρουσιάζονται έχουν γίνει με τη χρήση των κανονικοποιημένων μεταβλητών και όχι με αυτές που παρουσιάζονται στον πίνακα αποτελεσμάτων.

Γ. Διαγράμματα βελτίωσης

Σχήμα 3: Διάγραμμα βελτίωσης



Τα διαγράμματα δράσης που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη βελτίωση. Αυτό το πρόβλημα λύνεται με την κατασκευή ενός άλλου είδους διαγράμματος, τα διαγράμματα βελτίωσης.

Συγκεκριμένα στα διαγράμματα βελτίωσης:

- ❖ Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.
- ❖ Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη –ικανοποίηση των πελατών. Για να προσδιοριστεί το μέγεθος του αποτελέσματος, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας.

Όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει στο σχήμα για το διάγραμμα βελτίωσης, κάθε διάγραμμα χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την αποτελεσματικότητα και την απαιτητικότητα των πελατών. Τα τεταρτημόρια αυτά μας δίνουν μια σειρά προτεραιότητας σχετικά με το ποιες διαστάσεις πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο βελτίωσης για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα:

- i. Η επιχείρηση αρχικά πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στις διαστάσεις που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και οι πελάτες δεν εμφανίζονται απαιτητικοί. (Αυτό σημαίνει μικρή προσπάθεια με μεγάλα αποτελέσματα.)
- ii. Αντικείμενο δεύτερης προτεραιότητας μπορεί να αποτελέσουν οι διαστάσεις που βρίσκονται σε δύο τεταρτημόρια όπως φαίνεται στο σχήμα. Πρόκειται για τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται απαιτητικοί.
- iii. Τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης αποτελούν τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα, δηλ. απαιτούν μεγάλη προσπάθεια για μικρό αποτέλεσμα.

Όπως και προηγουμένως για τα διαγράμματα δράσης, για τον υπολογισμό των διαγραμμάτων βελτίωσης παίρνουμε τις τιμές των σχετικών δεικτών αποτελεσματικότητας και απαιτητικότητας . Στον Πίνακα ωστόσο αναγράφονται οι απόλυτες τιμές.

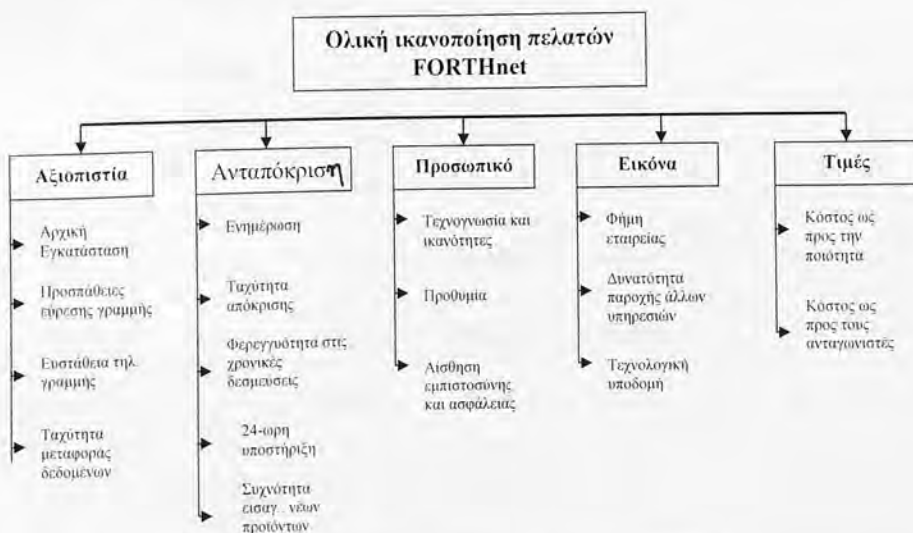
4.3 Προκαταρκτική ανάλυση

Ο βασικότερος στόχος της προκαταρκτικής ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών της εταιρείας είναι ο προσδιορισμός των διαστάσεων της ικανοποίησης, δηλ. ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της εξεταζόμενης υπηρεσίας (dial-up) που επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση των πελατών.

Ο προσδιορισμός αυτών των χαρακτηριστικών έγινε με τη συνεργασία των τμημάτων: Εξυπηρέτησης πελατών, πωλήσεων (οι πωλητές της εταιρείας είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, άρα γνωρίζουν από πρώτο χέρι τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες τους), marketing, και R&D (το τμήμα αυτό εμπλέκεται ιδιαίτερα στο κομμάτι της αξιοπιστίας της υπηρεσίας. Οι βασικές διαστάσεις ικανοποίησης που προσδιορίστηκαν είναι:

1. *Αξιοπιστία* της υπηρεσίας του dial-up
2. *Ανταπόκριση/Εξυπηρέτηση* της εταιρείας
3. *Προσωπικό*
4. *Εικόνα* της εταιρείας στο χώρο των ISP
5. *Τιμές* της παρεχόμενης υπηρεσίας

Το *σχήμα 4* που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά το σύνολο των κριτηρίων και υποκριτηρίων, το οποίο συνθέτει την ιεραρχική δομή των διαστάσεων ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατίθεται στο παράρτημα.



Σχήμα 4: Ιεραρχική Δομή κριτηρίων ικανοποίησης της ISP εταιρείας FORTHnet

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Αποτελέσματα αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης

Κριτήριο	Υποκριτήριο	Βάρος	Μέσος δείκτης ικανοποίησης	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Αξιοπιστία	Αρχική εγκατάσταση	15,983%	78,110%	-24,918	3,499
	Προσπαθεια εύρεσης ελ. γραμμής	7,828%	77,684%	-23,347	1,747
	Ευστάθεια τηλ. Γραμμής	61,862%	88,597%	-80,602	7,054
	Ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων	14,328%	57,327%	-16,245	6,114
	Ενημέρωση	12,774%	65,956%	-6,059	4,349
Ανταπόκριση	Ταχύτητα απόκρισης	14,322%	76,329%	-16,213	3,390
	Φερεγγυότητα στις χρονικές δεσμεύσεις	14,322%	81,746%	-16,213	2,614
	24-ωρη υποστήριξη	44,260%	91,156%	-72,887	3,914
	Συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων	14,322%	75,020%	-5,404	3,578
	Τεχνονομία και ικανότητες	45,390%	91,334%	-27,781	3,933
Προσωπικό	Προθυμία	31,333%	93,800%	-61,702	1,943
	Αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας	23,277%	85,789%	-30,001	3,308
	Φήμη εταιρείας	7,084%	70,902%	-15,302	2,061
Εικόνα	Δυνατότητα παροχής άλλων υπηρεσιών	80,683%	95,043%	-81,475	3,999
	Τεχνολογική υποδομή	12,233%	24,359%	-1,902	9,253

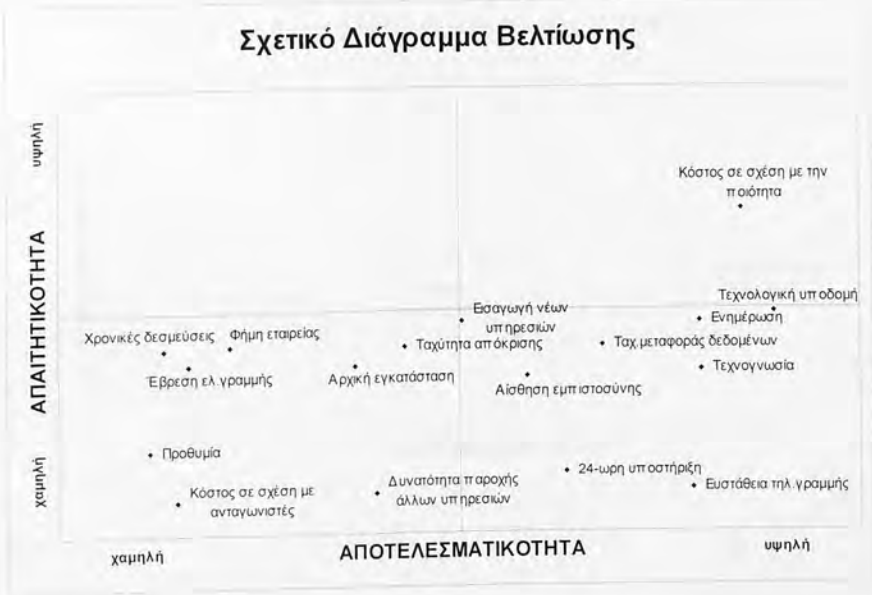
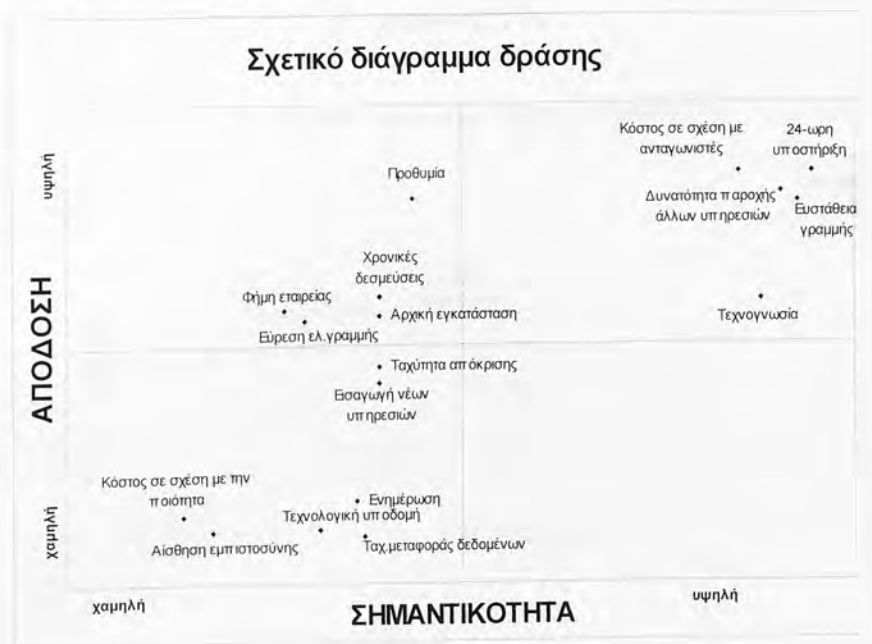
Τιμές	Κόστος σε σχέση με την ποιότητα	21,735%	18,116%	44,790	17,798
	Κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές	78,265%	86,024%	-84,667	10,938

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Αποτελέσματα βασικών κριτηρίων

Κριτήριο	Βάρος	Μέσος δείκτης ικανοποίησης	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Αξιοπιστία	13,098%	73,386%	-8,383	3,486
Ανταπόκριση	26,302%	85,469%	-18,125	3,822
Προσωπικό	20,000%	88,047%	--40,000	2,391
Εικόνα	20,000%	84,219%	-40,000	3,156
Τιμές	20,600%	75,834%	-33,981	4,978
Ολική ικανοποίηση	—	83,902%	-31,620	—

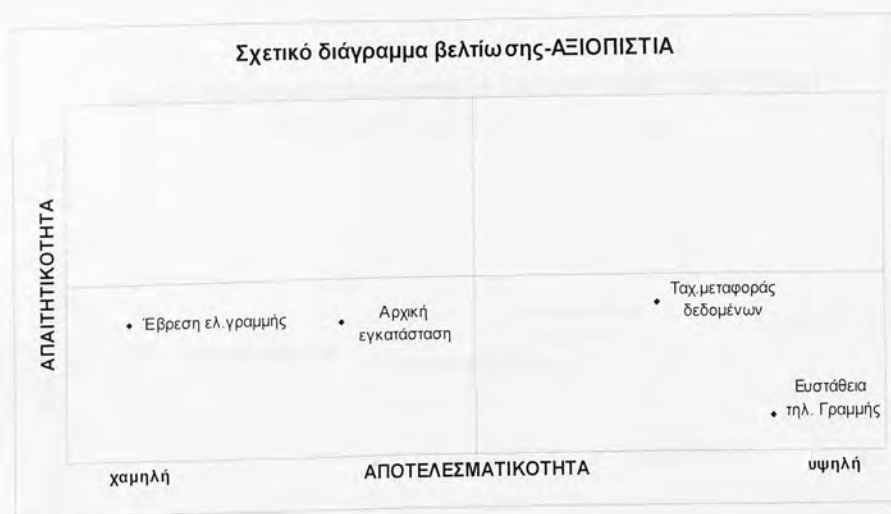
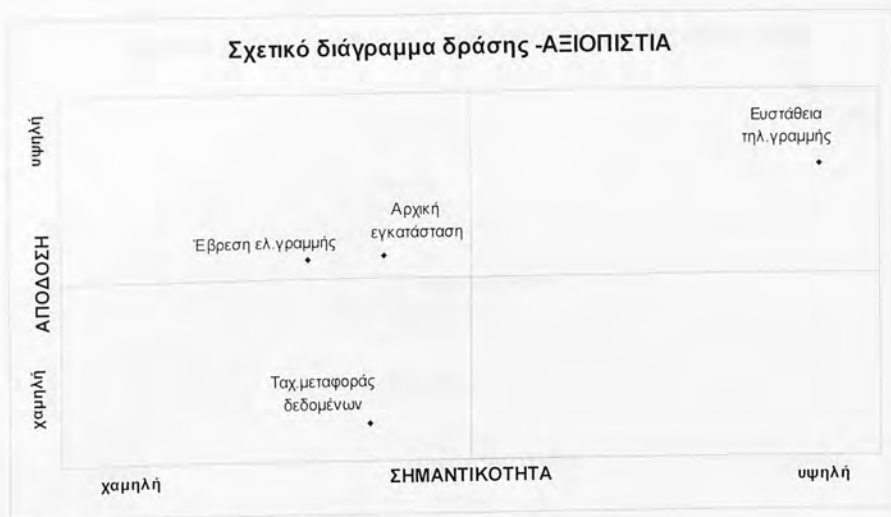
Στους ΠΙΝΑΚΕΣ 1 και 2 φαίνονται τα αποτελέσματα των αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης και των βασικών κριτηρίων αντίστοιχα. Στους πίνακες αυτούς φαίνονται οι τιμές των απόλυτων τιμών των δεικτών των κριτηρίων. Με την αξιοποίηση των σχετικών τιμών των δεικτών που μας δίνει η μέθοδος MUSA μπορούμε να κατασκευάσουμε τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που φαίνονται στα σχήματα που ακολουθούν:

4.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

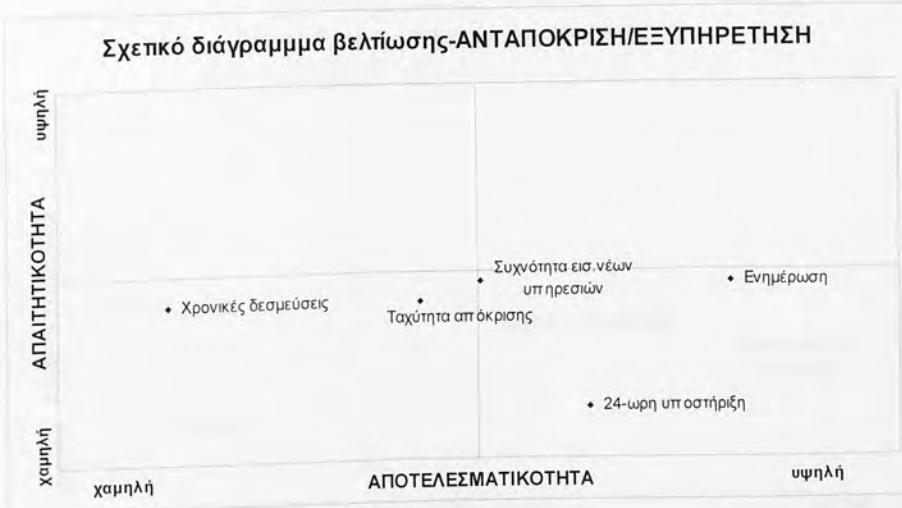
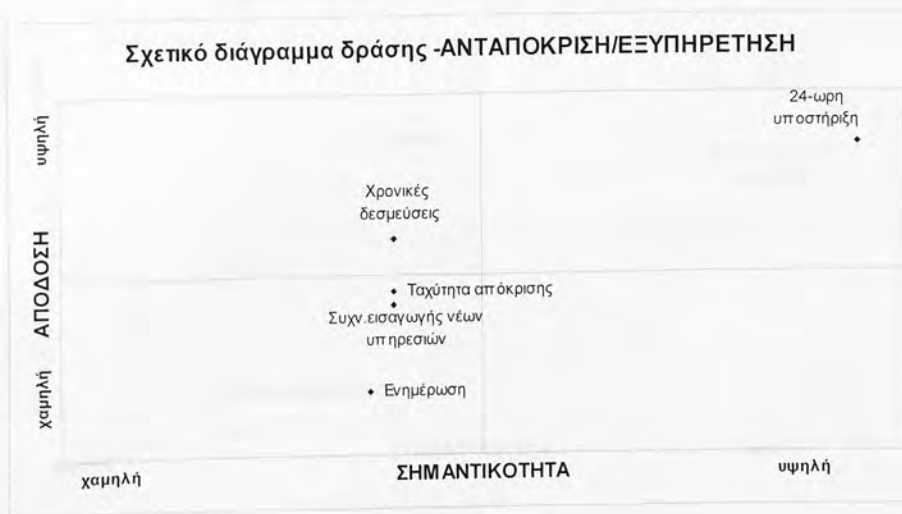


Στη σελίδα αυτή μπορούμε να δούμε τα ολικά διαγράμματα (που συγκεντρώνουν όλα τα υποκριτήρια που περιέχονται στην έρευνα).

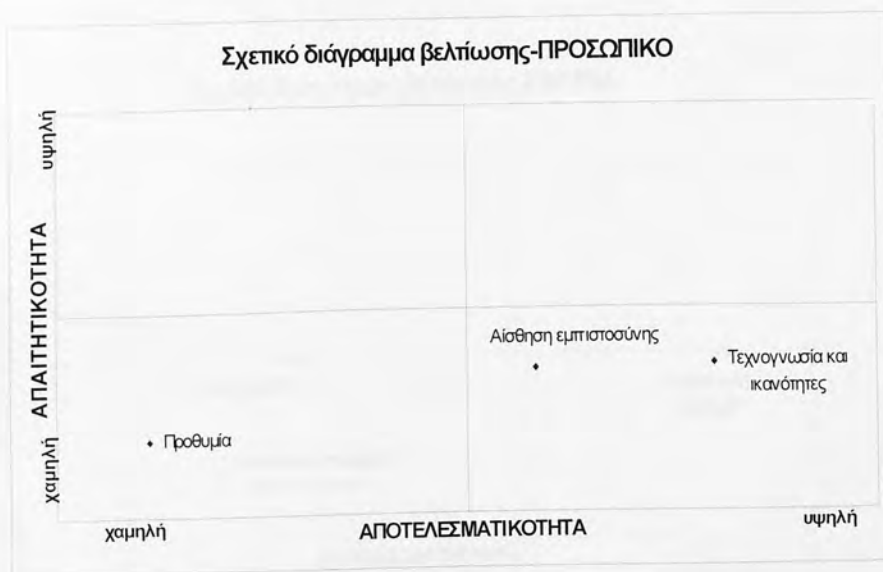
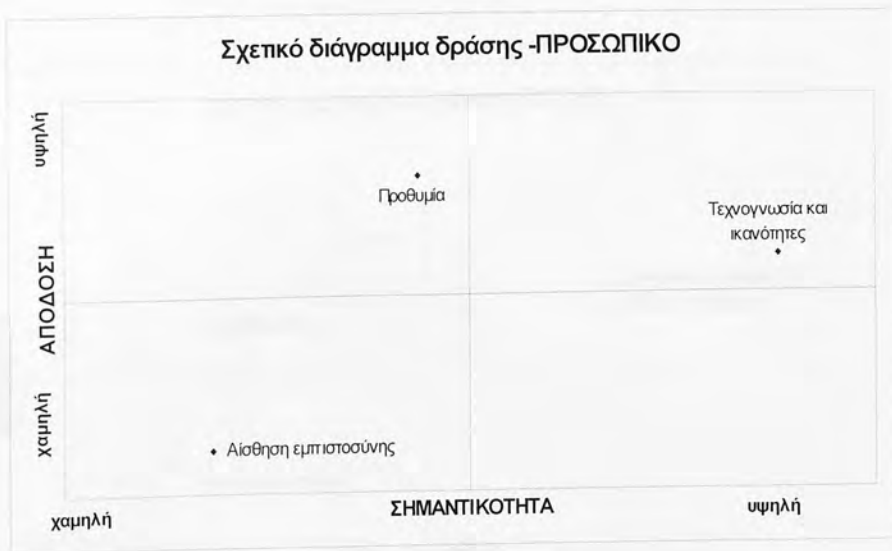
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ



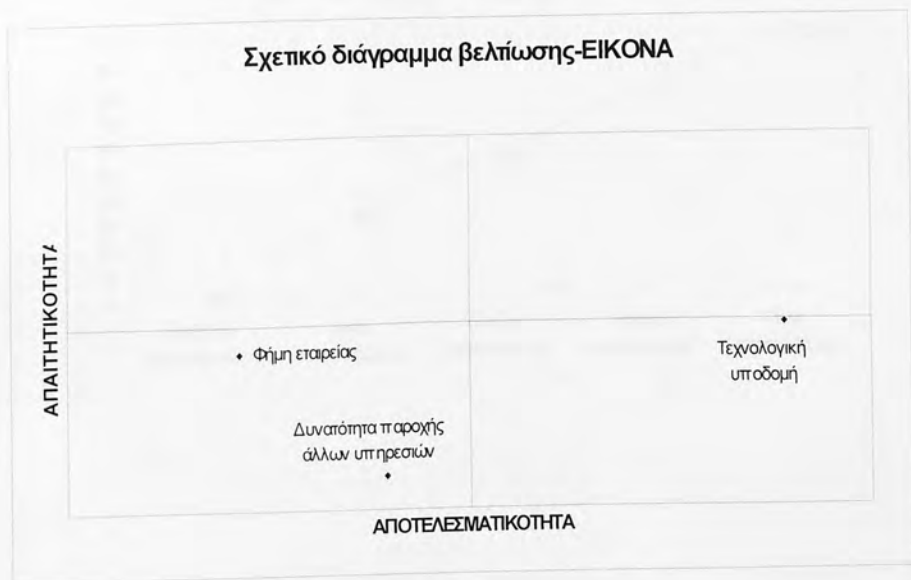
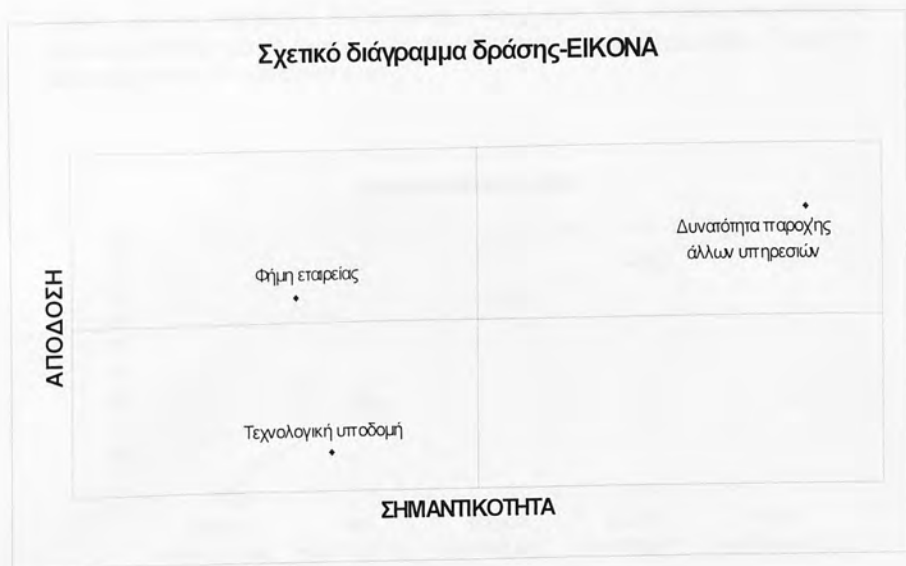
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ/ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ



ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



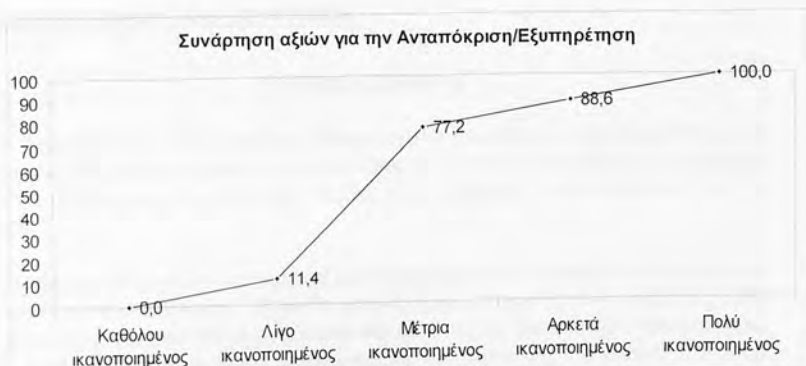
ΕΙΚΟΝΑ



Τα διαγράμματα που προηγήθηκαν αφορούν στο καθένα από τα βασικά κριτήρια ξεχωριστά. Και γι'αυτά ο καθορισμός προτεραιοτήτων ακολουθεί τους γενικούς κανόνες που ισχύουν για τα τεταρτημόρια των διαγραμμάτων (αναφέρονται αναλυτικά στο υποκεφάλαιο της παρουσίασης αποτελεσμάτων).

Εκτός από τα παραπάνω διαγράμματα, όπως έχει ήδη ειπωθεί μπορούμε να κατασκευάσουμε και τα διαγράμματα που δίνουν τις συναρτήσεις αξιών. Παρακάτω παρατίθενται τα διαγράμματα αυτά.





4.5 Συμπεράσματα και επεκτάσεις

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με τη βοήθεια όλων των παραπάνω διαγραμμάτων μπορούμε να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά των κριτηρίων που αποτελούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας καθώς και να βγάλουμε πολλά άλλα χρήσιμα συμπεράσματα για την εταιρεία

Πριν αρχίσει η καταγραφή συγκεκριμένων παρατηρήσεων θα πρέπει να τονιστεί ότι σε ορισμένα υποκριτήρια έχει αποδοθεί μικρός δείκτης σημαντικότητας (βάρος) από τους πελάτες, όπως φαίνεται στον πίνακα των αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η συγκεκριμένη διάσταση της υπηρεσίας δεν είναι σημαντική γι' αυτούς. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι διαστάσεις αυτές θεωρούνται δεδομένες από τους πελάτες. Εδώ αξίζει να θυμηθούμε το μοντέλο του Levitt(“Rings Model”)που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο της ικανοποίησης. Τα χαρακτηριστικά για τα οποία γίνεται λόγος εδώ ανήκουν στη «βασική υπηρεσία» δηλ. είναι απαραίτητα για να καλυφθούν οι ανάγκες των αγοραστών. Αυτό σημαίνει ότι για να θεωρηθεί η υπηρεσία εμπορεύσιμη κάποια στοιχειώδη χαρακτηριστικά θεωρούνται απολύτως δεδομένα γι' αυτό και δεν εκτιμάται η σημαντικότητά τους όπως θα περίμενε κανείς. Τέτοια υποκριτήρια είναι π.χ.: η προσπάθεια εύρεσης τηλεφωνικής γραμμής (βάρος 7,828%), η ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων (57,327%),η τεχνολογική υποδομή (12,233%)κ.ά Παρακάτω παρατίθενται κάποια από τα συμπεράσματα που συνάγονται από τα αναλυτικά αποτελέσματα.

1. Στο ολικό διάγραμμα δράσης παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν κριτήρια στην περιοχή δράσης. Ωστόσο σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης υπάρχουν πολλά κριτήρια που θα μπορούσαν να αποτελέσουν προτεραιότητα για την εταιρεία δεδομένου ότι με λίγη προσπάθεια (έλλειψη απαιτητικότητας εκ μέρους των πελατών) μπορούν να επιτευχθούν σημαντικά αποτελέσματα. Τέτοια κριτήρια είναι η τεχνογνωσία του προσωπικού, η 24-ωρη υποστήριξη, η ευστάθεια της τηλεφωνικής γραμμής. Τα προηγούμενα κριτήρια άλλωστε ανήκουν στην περιοχή ισχύος της επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να μετατραπούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
2. Γενικά οι προσπάθειες βελτίωσης, εφόσον δεν υπάρχουν κριτήρια /υποκριτήρια στο κρίσιμο τεταρτημόριο των διαγραμμάτων δράσης, θα μπορούσαν να εστιαστούν στα εξής σημεία:
 - Κριτήρια /υποκριτήρια που έχουν μικρό σχετικό επίπεδο ικανοποίησης
 - Κριτήρια /υποκριτήρια που αποτελούν 1^η προτεραιότητα στα διαγράμματα βελτίωσης
3. Σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα μπορούσαν να μετατραπούν και τα κριτήρια που αφορούν στο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή στη δυνατότητα παροχής άλλων υπηρεσιών (Το ότι αυτά τα κριτήρια παρουσιάζουν υψηλή απόδοση (και βέβαια είναι σημαντικά) σημαίνει ότι α) η τιμολογιακή πολιτική της FORTHnet είναι επιτυχημένη στο πλαίσιο της αγοράς στην οποία κινείται και β)ότι έχει δώσει καλή γενική εντύπωση στην παροχή και άλλων δικτυακών υπηρεσιών (εκτός του dial up που εξετάζεται)

4. Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε κριτήρια όπως ευστάθεια τηλεφωνικής γραμμής και την προσπάθεια εύρεσης τηλεφωνικής γραμμής. Παρά το γεγονός ότι οι δείκτες ικανοποίησης που μπορούμε να παρατηρήσουμε στον ΠΙΝΑΚΑ 1 είναι αρκετά υψηλοί(88,597%και 77,684% αντίστοιχα), τα δύο αυτά κριτήρια είναι ίσως τα πιο σημαντικά για τους dial up χρήστες και το επίπεδο ικανοποίησης που παρατηρείται ενδεχομένως και να μην είναι και τόσο καλό σε σχέση με τους ανταγωνιστές .
5. Ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης παρουσιάζουν τα κριτήρια που αφορούν στο προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία διαθέτει αξιόλογους υπαλλήλους των οποίων η τεχνογνωσία όσο και η προθυμία εκτιμώνται ιδιαίτερα. Αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη βαρύτητα που δίνεται στην τεχνογνωσία και στις ικανότητες των υπαλλήλων της FORTHnet, πράγμα βέβαια αναμενόμενο αφού μελετάμε μια εταιρεία που άπτεται θεμάτων τεχνολογίας.
6. Το θέμα της τεχνολογικής υποδομής φαίνεται από το διάγραμμα βελτίωσης ότι θα μπορούσε να αυξήσει σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο στο κριτήριο αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης (μόλις 24,359%)

Παρατήρηση: και η βιαιότητα παρουσιάζεται χαμηλή αλλά αυτό οφείλεται στο ότι αυτή η διάσταση της υπηρεσίας θεωρείται δεδομένη, όπως εξηγήθηκε παραπάνω.

7. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στο οποίο αξίζει ιδιαίτερη προσοχή είναι το κόστος της υπηρεσίας σε σχέση με την ποιότητά της. Παρατηρούμε ότι οι πελάτες δείχνουν να είναι ευχαριστημένοι με τις τιμές της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές διότι προφανώς η FORTHnet έχει προσαρμόσει τις τιμές της περίπου στα επίπεδα των ανταγωνιστών της. Ωστόσο το κόστος της υπηρεσίας θεωρείται υψηλό γι 'αυτό το οποίο λαμβάνουν τελικά οι πελάτες. Αυτό ενδεχομένως σημαίνει ότι γενικά ο κλάδος των ISP προσφέρει υπηρεσίες σε τιμές που από τους πελάτες κρίνονται υψηλές.
8. Ένα γενικότερο συμπέρασμα που βγαίνει από την ανάλυση αυτή, το οποίο είναι έκδηλο και στις συναρτήσεις αξιών είναι ότι οι πελάτες της FORTHnet δεν είναι γενικά ιδιαίτερα απαιτητικοί. Οι συναρτήσεις αξιών είναι ως επί το πλείστον κοίλες. Όπως εξηγήθηκε στο υποκεφάλαιο της παρουσίασης αποτελεσμάτων αυτό υποδηλώνει ότι οι πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό σχετικά ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

4.6 Εκτίμηση αποτελεσμάτων

Πίνακας : Εκτίμηση αποτελεσμάτων

Δείκτης ευστάθειας	66,17%
Δείκτης προσαρμογής	97,14%
Επίπεδο ολικής πρόβλεψης	84,38%

Η προσαρμογή της μεθόδου είναι ικανοποιητική, πράγμα που σημαίνει υψηλό βαθμό ομοιογένειας των προτιμήσεων και των προσδοκιών των πελατών της εταιρείας. Η ευστάθεια δεν έχει ιδιαίτερα υψηλή τιμή, γεγονός που οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στο μικρό δείγμα των πελατών.

Όπως φαίνεται στον πίνακα εκτίμησης αποτελεσμάτων, ο δείκτης ευστάθειας είναι 66,17% ενώ ο δείκτης προσαρμογής του μοντέλου είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός (97,14%). Το επίπεδο πρόβλεψης της ολικής ικανοποίησης είναι αρκετά υψηλό που σημαίνει ότι το μοντέλο δεν έχει κάνει σημαντικό σφάλμα στις προβλέψεις του. Αυτό άλλωστε φαίνεται πιο παραστατικά στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας ολικής ικανοποίησης). Στον πίνακα αυτό φαίνεται πραγματικά ότι η μέθοδος MUSA έχει κάνει αξιόπιστες προβλέψεις που σημαίνει ότι δεν έχει προβλέψει υψηλό επίπεδο ολικής ικανοποίησης για κάποιον πελάτη που δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένος ή ακριβώς το αντίθετο.

Προβλεπόμενο επίπεδο		Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο ικανοποιημένος	Μέτρια ικανοποιημένος	Αρκετά ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Σύνολο κατηγορίας
Πραγματικές παρατηρήσεις	Καθόλου ικανοποιημένος	0%	0%	0%	0%	0%	-
	Λίγο ικανοποιημένος	0%	3,13%	0%	0%	0%	100%
	Μέτρια ικανοποιημένος	0%	0%	21,88%	0%	0%	100%
	Αρκετά ικανοποιημένος	0%	0%	10,94%	54,69%	0%	83,33%
	Πολύ ικανοποιημένος	0%	0%	0%	4,69%	4,69%	50%

Πλεονεκτήματα ερευνών ικανοποίησης μέσω Internet

Τα τελευταία χρόνια η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης μέσω Internet κερδίζει συνεχώς έδαφος μια και οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τη νέα τάξη πραγμάτων και τη δυναμική που κρύβεται στο νέο αυτό μέσο. Τα πλεονεκτήματα της νέας μεθόδου σε σχέση με τους παλαιότερους συμβατικούς τρόπους (ταχυδρομείο, τηλέφωνο, συνέντευξη κλπ.) συνοψίζονται στα εξής: (Chrisholm, 1998)

1. Η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου μέσω Internet δε θέτει χρονικούς ή χωρικούς περιορισμούς στους πελάτες, μια και αυτοί μπορούν να απαντήσουν όπου και όποτε το επιθυμούν
2. Αυτός ο τρόπος διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης μειώνει τα σφάλματα που οφείλονται στην υποκειμενικότητα και τις προκαταλήψεις του ερωτώντος
3. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι συχνά μια εύκολη και ευχέριστη υπόθεση, χάρη στα εργαλεία συμπλήρωσης που είναι διαθέσιμα από το σχετικό λογισμικό

Αλλά και για την ίδια την επιχείρηση που διεξάγει τη έρευνα ικανοποίησης υπάρχουν σημαντικά οφέλη:

1. Η πληροφορία καταχωρείται αυτόματα σε κατάλληλη βάση δεδομένων κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα:
 - μείωση του κόστους της έρευνας ικανοποίησης
 - άμεση διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας, ακόμη και σε πραγματικό χρόνο
2. Το Internet δίνει τη δυνατότητα αυτόματου ελέγχου εγκυρότητας δεδομένων κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου

Εντούτοις τα αποτελέσματα σχετικά με την ανταπόκριση των πελατών σε μια τέτοια έρευνα είναι απογοητευτικά.

Για το γεγονός αυτό γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην επόμενη παράγραφο.

4.6 Μικρό ποσοστό ανταπόκρισης

Στην παραπάνω έρευνα παρατηρείται μικρό ποσοστό ανταπόκρισης. Από 1000 ερωτηματολόγια που εστάλησαν με e-mail, απαντήσεις πήραμε από 64 πελάτες. Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι 6,4% που βέβαια δεν είναι υψηλό.

Το παρήγορο είναι ότι γενικά οι απόψεις των πελατών μιας εταιρείας τείνουν να συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό άρα με ποσοστό ανταπόκρισης μικρό να μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα αυτά έχουν κάποια αξία η οποία μπορεί να είναι εκμεταλεύσιμη από την εταιρεία.

Ευτυχώς οι προσδοκίες μοιάζουν να είναι περίπου κοινές για τους πελάτες της ίδιας επιχείρησης. Φυσικά κάθε πελάτης είναι μια ξεχωριστή οντότητα και έχει το δικό του σύνολο προτιμήσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι όταν μιλάμε συγκεκριμένα για προσδοκίες πελατών υπάρχουν τριάντα με εκατό διαφορετικές προσδοκίες, εκ των οποίων οι είκοσι περίπου είναι κοινές για σχεδόν όλους, και οι υπόλοιπες αφορούν μόνο λίγους πελάτες. (Fonvielle, 1998)

Στη παγκόσμια αρθρογραφία υπάρχουν κάποιοι λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία που προσπαθεί να επικοινωνήσει με τους πελάτες της ηλεκτρονικά μπορεί να έχει μικρό ποσοστό ανταπόκρισης τελικά. Κάποιοι λόγοι από αυτούς είναι οι παρακάτω: (Stone, 1998)

- Ίσως οι πελάτες να μην αισθάνονται άνετα με τη νέα τεχνολογία
- Δεν μπορούν να την αντέξουν οικονομικά ή δεν έχουν πρόσβαση σε αυτή
- Έχουν προτίμηση στην διαπροσωπική επικοινωνία
- Δεν μπορούν να εκτιμήσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία παρά μόνο μέσω πραγματικής επαφής μαζί του /της και σίγουρα δε μπορούν να το κάνουν μέσω ενός νέου μέσου όπως το Internet.

Οι παραπάνω λόγοι ισχύουν για μια οποιαδήποτε επιχείρηση και όχι για μια ISP η οποία απευθύνεται σε ανθρώπους που (λόγω του είδους της υπηρεσίας) έχουν σχετική εξοικείωση με τα θέματα τεχνολογίας και σίγουρα έχουν πρόσβαση σε αυτή. Επομένως από τους παραπάνω λόγους μόνο ίσως η έλλειψη άμεσης διαπροσωπικής επαφής να ισχύει ως λόγος χαμηλής ανταπόκρισης.

Άλλοι λόγοι για τους οποίους η αποστολή e-mail δεν έφερε υψηλούς δείκτες ανταπόκρισης μπορεί να αναζητηθούν στο ότι ένας χρήστης του Internet δέχεται καθημερινά καταγισμό από e-mails οπότε δεν αξιολογεί ιδιαίτερα την ύπαρξή τους, καθώς γίνεται πιο επιλεκτικός στο ποια είναι αυτά που πρέπει να τον απασχολήσουν. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι-ειδικά όταν πρόκειται για συμπλήρωση ερωτηματολογίων, η οποία είναι χρονοβόρα -τα διαγράφει πριν καν δει το θέμα τους προκειμένου να ασχοληθεί με θέματα που ενδεχομένως αυτός θεωρεί πιο σημαντικά.

Επίσης πρέπει να αναλογιστούμε την περίπτωση που το ερωτηματολόγιο στέλνεται π.χ. σε κάποιον πολυάσχολο επιχειρηματία. Εδώ υπάρχουν διάφορα σενάρια. Πρώτον: θα μπορούσε να μη φτάσει καν σε αυτόν αν κάποιος εξουσιοδοτημένος υφιστάμενος (ίσως γραμματέας) αποφάσισε ότι δεν ήταν σημαντικό για να απασχολήσει τον προϊστάμενό του. Άλλη περίπτωση είναι να μην συμπίπτει ο ουσιαστικός χρήστης του Internet (προϊστάμενος-user) με αυτόν που το διαχειρίζεται (operator) κατόπιν βέβαια εντολής. Έτσι εδώ δεν θα ξέραμε ποιανού τις απόψεις να αξιολογήσουμε.

Μια έρευνα με αποστολή e-mail δεν περιμένουμε να έχει το ίδιο ποσοστό ανταπόκρισης με μια κλασσική ταχυδρομική έρευνα. Παρότι έχει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με αυτή, όπως π.χ. ότι μπορεί να διεξαχθεί σε επιλεγμένους πελάτες η ότι δεν ασκεί πίεση στον πελάτη μια και αναπόκειται στην καλή του θέληση. Ωστόσο επειδή η ταχυδρομική έρευνα έχει ένα κόστος για την επιχείρηση ο πελάτης την αξιολογεί περισσότερο διότι θεωρεί ότι η εταιρεία πραγματικά ενδιαφέρεται να μάθει τις απόψεις του και κατά κάποιον τρόπο νιώθει την «υποχρέωση» να απαντήσει, κάτι που δεν συμβαίνει με την αποστολή e-mail.

Να σημειώσουμε εδώ ότι δεν υπήρξαν υπενθυμητικά τηλεφωνήματα ούτε κάποιος άλλος τρόπος δεύτερης ενόχλησης μετά από την αποστολή του ερωτηματολογίου.

ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

1. Σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας μέτρησης με το βαθμό ικανοποίησης σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Οι παραδοσιακές μέθοδοι σύγκρισης (με οικονομικά κυρίως κριτήρια) των επιδόσεων ενός οργανισμού με τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού είναι μάλλον ανεπαρκείς σε ένα περιβάλλον ολικής εξυπηρέτησης του πελάτη. Μια μέτρηση ικανοποίησης όπως αυτή που έγινε σε αυτή την εργασία, προκειμένου να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη χάραξη στρατηγικής του οργανισμού, θα πρέπει να συνδυαστεί με δεδομένα άλλων εταιρειών που θα δίνουν τη σύνδεση αυτών των αποτελεσμάτων με τη γενικότερη εικόνα της αγοράς.

2. Εντοπισμός κρίσιμων μεγεθών για την ικανοποίηση

Προκειμένου να αξιοποιήσει κανείς με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αποτελέσματα μιας μέτρησης ικανοποίησης θα μπορούσε να προχωρήσει στη συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης με την πρόθεση επαναγοράς μιας υπηρεσίας από τον ίδιο οργανισμό. Αυτού του είδους η πληροφορία θα ήταν πολύ σημαντική για την επιχείρηση διότι θα της έδινε τη δυνατότητα να προβλέψει τον αριθμό των πελατών της ή να ζηγήσει ίσως την απόλειά τους για κάποιο λόγο, οπότε να μπορεί να παρέμβει αποτελεσματικά.

3. Χρήση και άλλων μεθόδων αποστολής ερωτηματολογίων /συγκομιδής δεδομένων

Στη συγκομιδή δεδομένων παρατηρήθηκε πολύ μικρό ποσοστό ανταπόκρισης. Αυτό οφείλεται κυρίως στη χρήση για τη συγκομιδή δεδομένων του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σε μια επέκταση της έρευνας ικανοποίησης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το κλασικό ταχυδρομείο που γενικά έχει πιο μεγάλο δείκτη ανταπόκρισης. Ακόμα όμως και με τα e-mails ίσως ο βαθμός ανταπόκρισης να μπορούσε να αυξηθεί με κάποια μορφή υπενθυμητικού μηνύματος όπως δεύτερο e-mail ή ίσως τηλεφώνημα.

4. Επέκταση της ίδιας της μεθόδου MUSA

Η επέκταση αυτή αφορά ερευνητικές προσπάθειες για την αντιμετώπιση του προβλήματος της επιλογής κατάλληλων τιμών για τις παραμέτρους της μεθόδου MUSA και τη διερεύνηση ημιβέλτιστων λύσεων με συγκεκριμένες προδιαγραφές κατά την ανάλυση μεταβελτιστοποίησης. Οι επεκτάσεις της μεθόδου θα πρέπει να εστιαστούν:

- στον καθορισμό εναλλακτικών ιδιοτήτων του συνόλου των ημιβέλτιστων λύσεων και
- στην ανάπτυξη μιας διαδικασίας προσδιορισμού του βαθμού παραχώρησης της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης.

(Γρηγορούδης, 1999)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διάγραμμα της PORTNet

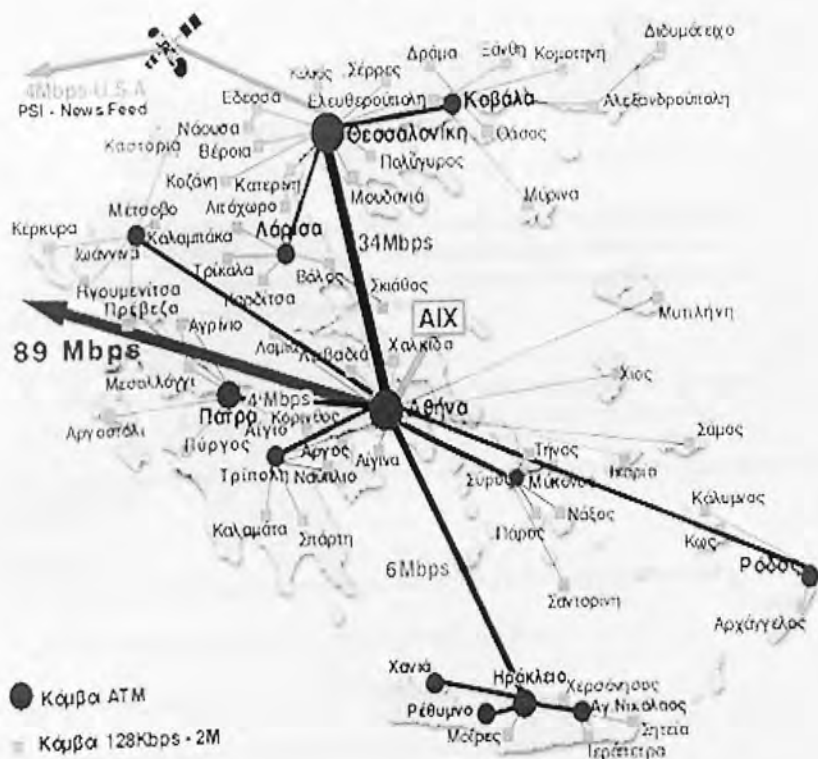


ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στην παράρτημα είναι αναρτηθεί το σχέδιο της PORTNet όπως αυτό έχει αναρτηθεί στην Ελληνική ιστοσελίδα.

1. Το δίκτυο της FORTHnet

Χάρτης δικτύου



Στον παραπάνω χάρτη φαίνεται το δίκτυο της FORTHnet όπως αυτό έχει αναπτυχθεί στην Ελληνική επικράτεια.

2. Η dial up υπηρεσία της FORTHnet

Η FORTHnet, σας δίνει την ευκαιρία να το γνωρίσετε εύκολα και οικονομικά μέσω των πακέτων:

- **DIALUP**
- **SMALL OFFICE DIALUP**

Επιλέξτε τη σύνδεση που σας ταιριάζει και συνδεθείτε στο Internet με ένα απλό τηλέφωνο. Η FORTHnet, με τις πιο γρήγορες διεθνείς συνδέσεις και τον ανεπτυγμένο εθνικό δικτυακό κορμό θα κάνει την επαφή σας με το Internet μια αξέχαστη εμπειρία, γνώσης και νυχαγωγίας.

Αναλαμβάνουμε:

Την προμήθεια του απαραίτητου λογισμικού σύνδεσης και χρήσης του Internet, συνοδευόμενο από εγχειρίδια με κατανοητές οδηγίες χρήσης στα Ελληνικά.

Την εγκατάσταση και ρύθμιση της σύνδεσης στον υπολογιστή σας, σε περίπτωση που το επιθυμείτε.

Παρέχουμε:

Εικοσιτετράωρη τηλεφωνική υποστήριξη με τοπική κλήση ΕΠΑΚ, στο 0965 38888.

Ταχύτητες σύνδεσης μέχρι και 56.000 bps (V90 modems)

Φιλοξενία προσωπικών σελίδων WWW μέχρι 5 Mbytes.

Προσωπική διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail account).

Ενημέρωση για τον συνολικό χρόνο σύνδεσής σας.

Συστήματα ασφάλειας για την διασφάλιση του απόρρητου των στοιχείων σας.

Πρόσβαση στις χιλιάδες λίστες συζητήσεων του Usenet News server μας.

Σύνδεση με τα πιο σύγχρονα πρωτόκολλα επικοινωνίας.

Όλες τις υπηρεσίες Internet.

WWW & FTP proxy server.

Background FTP - Υπηρεσία μεταφοράς αρχείων χωρίς την απαίτηση ταυτόχρονης σύνδεσης στο Internet.

Δυνατότητα σύνδεσης σε οποιοδήποτε POP της FORTHnet στην Ελλάδα με ένα απλό τηλεφώνημα.

Δυνατότητα σύνδεσης σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου με αστική κλήση μέσω της υπηρεσίας περιαγωγής (Roaming)

Δυνατότητα αυτόματης ενεργοποίησης, ή ανανέωσης των dial-up λογαριασμών με τον πιο εύκολο τρόπο, με χρέωση της πιστωτικής σας κάρτας, μέσω της εξελεγμένης υπηρεσίας FORTHnet OnLine.

Η FORTHnet είναι η μόνη εταιρεία:

Με περισσότερα από 75 σημεία παρουσίας σε όλη την Ελλάδα και κάλυψη περισσότερο από 80% του πληθυσμού με αστική χρέωση.

Με την πιο γρήγορη διεθνή σύνδεση και τον πλέον σύγχρονο δικτυακό εξοπλισμό.

Με σύνδεση 4 Mbps αποκλειστικά για την ενημέρωση των Usenet News.

Με αμοιβαίες συμφωνίες επικοινωνίας με επιλεγμένους Έλληνες παροχείς μέσω του Athens Internet Exchange (AIX).

Με ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό σε όλα τα POPs ικανό & πρόθυμο να βοηθήσει σε κάθε πρόβλημα.

Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας:

Η FORTHnet όμως προχωρά και πέρα από την φυσική σύνδεση με το Internet.

Καθημερινά δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες που κάνουν το Internet πιο αποδοτικό. Υπηρεσίες χρηματιστηρίου, αθλητική ενημέρωση, δελτίο καιρού, EDI, X.400, FAX over Internet, είναι λίγες από τις εφαρμογές που φτιάξαμε και συνεχώς εξελίσσουμε για σας, ώστε η σύνδεση σας με την FORTHnet να είναι πιο χρήσιμη και πιο αποδοτική.

DIALUP

Με ένα αστικό τηλεφώνημα και την χρήση των FORTHnet DIALUP TOOLS (πλήρες λογισμικό και εγχειρίδιο χρήσης) σας προσφέρουμε:

Εικοσιτετράωρη τηλεφωνική υποστήριξη με τοπική κλήση ΕΠΑΚ, στο 0965 38888.

Ταχύτητες σύνδεσης μέχρι και 56.000 bps (V90 modems)

Φιλοξενία προσωπικών σελίδων WWW μέχρι 5 Mbytes.

Προσωπική διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail account).

Ενημέρωση για τον συνολικό χρόνο σύνδεσής σας.

Συστήματα ασφάλειας για την διασφάλιση του απόρρητου των στοιχείων σας.

Πρόσβαση στις χιλιάδες λίστες συζητήσεων του Usenet News server μας.

Σύνδεση με τα πιο σύγχρονα πρωτόκολλα επικοινωνίας.

Όλες τις υπηρεσίες Internet.

WWW & FTP proxy server.

Background FTP - Υπηρεσία μεταφοράς αρχείων χωρίς την απαίτηση ταυτόχρονης σύνδεσης στο Internet.

Δυνατότητα σύνδεσης σε οποιοδήποτε POP της FORTHnet στην Ελλάδα με ένα απλό τηλέφωνο.

Δυνατότητα σύνδεσης σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου με αστική κλήση μέσω της υπηρεσίας περιαγωγής (Roaming)

Δυνατότητα αυτόματης ενεργοποίησης, ή ανανέωσης των dial-up λογαριασμών με τον πιο εύκολο τρόπο, με χρέωση της πιστωτικής σας κάρτας, μέσω της εξελεγμένης υπηρεσίας FORTHnet OnLine.

Και όλα αυτά σε συνδυασμό με:

Χρήση πραγματικών πρωτοκόλλων σύνδεσης DYNAMIC Point-to-Point Protocol (PPP).

Δυνατότητα σύνδεσης σε οποιοδήποτε κόμβο (POP) της FORTHnet στην Ελλάδα με ένα απλό αστικό τηλέφωνο.

Επίσης σε συνδυασμό με:

Χρήση πραγματικών πρωτοκόλλων σύνδεσης STATIC Point-to-Point Protocol (PPP).

Φιλοξενία των διαφημιστικών σας σελίδων HTML στον www.forthnet.gr server (5 MB).

SMALL OFFICE

Είναι ένα πακέτο υπηρεσιών ειδικά σχεδιασμένο για τις εταιρείες που θέλουν μια σοβαρή και επώνυμη παρουσία στο Internet με χαμηλό κόστος και άψογη εξυπηρέτηση. Είναι η ενδεδειγμένη λύση για επιχειρήσεις που κάνουν τα πρώτα τους βήματα στο Internet.

Περιλαμβάνει:

- Δυνατότητα σύνδεσης τοπικού δικτύου.
- Απεριόριστα e-mail accounts του τύπου **Username@CompanyName.gr** με χρήση ειδικού λογισμικού. Σε περίπτωση που αυτό δεν είναι δυνατό, εμείς αναλαμβάνουμε να εξυπηρετήσουμε μέχρι και 14 e-mail accounts για σας.

- Φιλοξενία εταιρικών σελίδων (μέχρι 10 Mbyte) στη διεύθυνση: **<http://www.YourCompanyName.gr>**.
- Όλες τις υπηρεσίες και παροχές του απλού Internet Dialup.



3. Συνοπτικά οικονομικά στοιχεία της FORTHnet

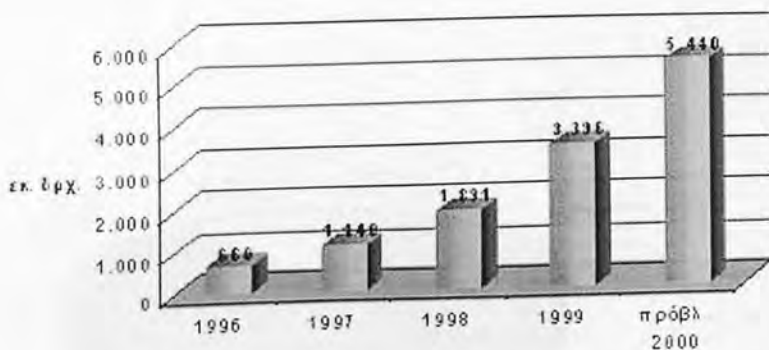
Η FORTHnet Α.Ε. παρά τις μεγάλες επενδύσεις που πραγματοποιεί σε όλα τα επίπεδα (συνεχείς αναβαθμίσεις εξοπλισμού, έρευνα και ανάπτυξη, συμμετοχή σε νέες εταιρίες κλπ) είναι μία εταιρία παροχής υπηρεσιών Internet που έχει διαρκή κερδοφορία. Τα αποτελέσματα χρήσης όλων των προηγούμενων ετών είναι θετικά παρόλο που η εταιρία πρωταγωνιστεί τόσο σε υποδομή όσο και σε δυναμικό.

Η FORTHnet στα τέσσερα χρόνια λειτουργίας της έχει να επιδείξει μια εντυπωσιακή πορεία ανάπτυξης, γεγονός που καταδεικνύεται και από τον κύκλο εργασιών της όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

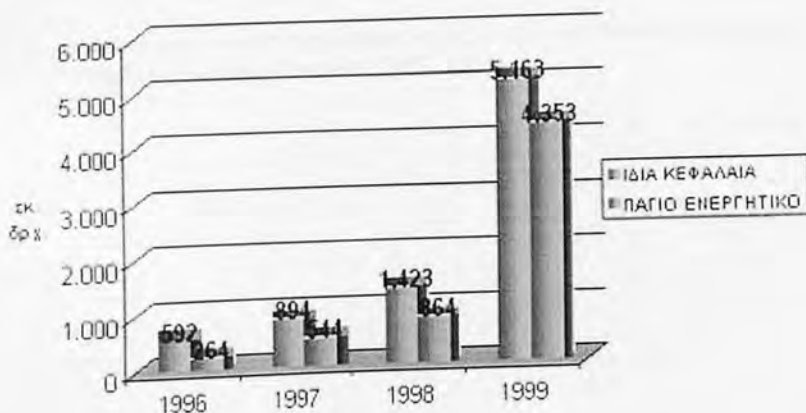


Ενώ η πορεία των κερδών της FORTHnet είναι αρκετά εντυπωσιακή, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (εκ. ευρώ)

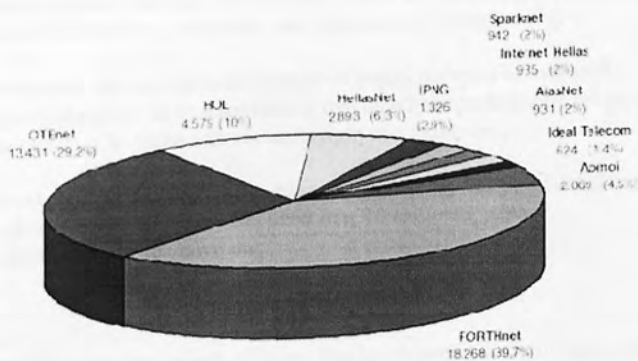


Η αύξηση στα Ίδια Κεφάλαια της FORTHnet και η αντίστοιχη αύξηση στο πάγιο ενεργητικό της εταιρίας παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το μερίδιο (αριθμός, ποσοστό) των IP διευθύνσεων που συνδέει στο Internet κάθε μία από τις εταιρίες ISP στην Ελλάδα.

4. Μερίδια αγοράς Internet



Στο παραπάνω σχήμα φαίνεται το μερίδιο αγοράς των IP διευθύνσεων που κατέχει κάθε ISP εταιρία της Ελλάδας (Περιοδικό NetLetter)

5. Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ κύριε ή κυρία,

Θα θέλαμε καταρχάς να σας ευχαριστήσουμε που επιλέξατε τη FORTHnet A.E. ως εταιρεία παροχής Internet.

Επικοινωνούμε μαζί σας, διότι ενδιαφερόμαστε και λαμβάνουμε σοβαρά υπόψην μας τη γνώμη των πελατών μας. Στο πλαίσιο λοιπόν της προσπάθειάς μας να βελτιώσουμε ακόμα περισσότερο τις υπηρεσίες μας ζητάμε τη συνεργασία σας.

Συγκεκριμένα, θα σας παρακαλούσαμε να συμπληρώσετε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο και να το αποστείλετε στη διεύθυνση: anst@forthnet.gr. Απλώς, σημειώσετε ένα **X** δίπλα από την απάντηση που επιλέγετε.

Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Θα μας διευκόλυνε σημαντικά, αν λαμβάναμε την απάντησή σας μέσα στις 10 επόμενες μέρες.
Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

1. Η αρχική εγκατάσταση και ρύθμιση του λογισμικού για τη σύνδεσή σας στο Internet σας δυσκόλεψε ...
 - Πολύ
 - Αρκετά
 - Μέτρια
 - Λίγο
 - Καθόλου
2. Κατά μέσον όρο, πόσες προσπάθειες κάνετε για να βρείτε ελεύθερη γραμμή σύνδεσης ;
 - 1
 - 2-3
 - περισσότερες
3. Πώς θα χαρακτηρίζατε την ευστάθεια της τηλεφωνικής γραμμής με την οποία συνδέεστε με τη FORTHnet ;
 - Πολύ ικανοποιητική
 - Αρκετά ικανοποιητική
 - Μέτρια ικανοποιητική
 - Λίγο ικανοποιητική
 - Καθόλου ικανοποιητική
4. Η ταχύτητα με την οποία μεταφέρονται δεδομένα από την εταιρεία προς τον προσωπικό σας υπολογιστή είναι συνήθως
 - Πολύ ικανοποιητική
 - Αρκετά ικανοποιητική
 - Μέτρια ικανοποιητική

- Λίγο ικανοποιητική
- Καθόλου ικανοποιητική

5. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις η κρίση σας για τη συγκεκριμένη υπηρεσία της FORTHnet είναι:

- Πολύ αξιόπιστη
- Αρκετά αξιόπιστη
- Μέτρια αξιόπιστη
- Λίγο αξιόπιστη
- Καθόλου αξιόπιστη

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ / ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

6. Η ενημέρωση που σας παρέχει η FORTHnet (σχετικά με εξελίξεις στο δίκτυο, προειδοποιήσεις, νέα προϊόντα κλπ.) είναι:

- Πολύ ικανοποιητική
- Αρκετά ικανοποιητική
- Μέτρια ικανοποιητική
- Λίγο ικανοποιητική
- Καθόλου ικανοποιητική

7. Πόσο ικανοποιητική θεωρείτε την ταχύτητα απόκρισης της FORTHnet στις περιπτώσεις που αντιμετωπίζετε κάποιο πρόβλημα με την εξυπηρέτησή σας;

- Πολύ ικανοποιητική
- Αρκετά ικανοποιητική
- Μέτρια ικανοποιητική
- Λίγο ικανοποιητική
- Καθόλου ικανοποιητική

8. Όταν η FORTHnet υπόσχεται να κάνει κάτι σε καθορισμένο χρονικό διάστημα τηρεί την υπόσχεσή της:

- Πάντα
- Σχεδόν πάντα
- Μερικές φορές
- Σχεδόν ποτέ
- Ποτέ

9. Κρίνετε την 24ωρη υποστήριξη που παρέχεται από την εταιρεία:

- Πολύ ικανοποιητική
- Αρκετά ικανοποιητική
- Μέτρια ικανοποιητική
- Λίγο ικανοποιητική
- Καθόλου ικανοποιητική

10. Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από τη συχνότητα εισαγωγής νέων δικτυακών υπηρεσιών της FORTHnet σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών της :

- Πολύ ικανοποιημένος /η

- Αρκετά ικανοποιημένος /η
- Μέτρια ικανοποιημένος /η
- Λίγο ικανοποιημένος /η
- Καθόλου ικανοποιημένος /η

11. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις η συνολική εξυπηρέτηση της FORTHnet είναι:

- Πολύ ικανοποιητική
- Αρκετά ικανοποιητική
- Μέτρια ικανοποιητική
- Λίγο ικανοποιητική
- Καθόλου ικανοποιητική

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

12. Η τεχνογνωσία και οι ικανότητες του προσωπικού της FORTHnet σας φαίνονται:

- Πολύ ικανοποιητικές
- Αρκετά ικανοποιητικές
- Μέτρια ικανοποιητικές
- Λίγο ικανοποιητικές
- Καθόλου ικανοποιητικές

13. Οι υπάλληλοι της FORTHnet δείχνουν προθυμία να ασχοληθούν με το πρόβλημά σας:

- Πάντα
- Σχεδόν πάντα
- Μερικές φορές
- Σχεδόν ποτέ
- Ποτέ

14. Οι υπάλληλοι της FORTHnet σας εμπνέουν αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

- Πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

15. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος /η είστε από το προσωπικό της FORTHnet :

- Πολύ ικανοποιημένος /η
- Αρκετά ικανοποιημένος /η
- Μέτρια ικανοποιημένος /η
- Λίγο ικανοποιημένος /η
- Καθόλου ικανοποιημένος /η

ΕΙΚΟΝΑ

16. Θεωρείτε ότι η FORTHnet είναι:

- Η κορυφαία εταιρεία στο χώρο της
- Η 2^η μεγαλύτερη στο χώρο της
- Τίποτα από τα προηγούμενα

17. Θεωρείτε ότι η FORTHnet έχει τη δύναμη και την υποδομή να παράσχει επιτυχώς κι άλλες υπηρεσίες :

- Πολύ ικανοποιητικά
- Αρκετά ικανοποιητικά
- Μέτρια ικανοποιητικά
- Λίγο ικανοποιητικά
- Καθόλου ικανοποιητικά

18. Πόσο τεχνολογικά σύγχρονη πιστεύετε ότι είναι η FORTHnet για το χώρο δραστηριοποίησής της:

- Πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

19. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις η συνολική εικόνα που έχετε για τη FORTHnet είναι:

- Πολύ καλή
- Αρκετά καλή
- Μέτρια
- Λίγο καλή
- Καθόλου καλή

TIMES

20. Βρίσκετε ότι το κόστος υπηρεσιών της FORTHnet είναι σε σχέση με την ποιότητά τους:

- Πολύ υψηλό
- Υψηλό
- Κανονικό
- Χαμηλό
- Πολύ χαμηλό

21. Οι τιμές της FORTHnet σε σχέση μ' αυτές των ανταγωνιστών της (αξιολογώντας πάντα και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών) είναι:

- Πολύ υψηλές
- Υψηλές
- Κανονικές
- Χαμηλές
- Πολύ χαμηλές

22. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις οι τιμές της εταιρείας πιστεύετε ότι είναι:

- Πολύ υψηλές
- Υψηλές
- Κανονικές
- Χαμηλές
- Πολύ χαμηλές

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία

- ΑΙΣΧΛΗΣ, Γ. (1999) "The Quality Management System", *Quality*, 3(1), 30-35
- APPEAL, C., DENNIS, J., YOUNG, T. "The 2000 Performance Initiative: A Drive for Excellence", *Quality Progress* (1999), 47-51
- BAILEY, J. (1996) "Customer satisfaction: a work", *Managing Service Quality*, 6, 126-130
- ΒΑΝΤΣΙΟΥΡΑΚΗ, Γ., ΚΑΡΑΠΙΣΤΑ, Β., ΜΑΙΣΩΝ, Μ. (1991) "Συστήματα ποιότητας: Η ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ", *Managing Service Quality*, 1, 27-30
- ΒΑΝΤΣΙΟΥΡΑΚΗ, Γ. (1995) "The Quality Management System", *Quality*, 3(1), 30-35
- BALTIMORE, E., SULLIVAN, S. "The role of customer care programs from the US banking industry", *Managing Service Quality*, 7, 1
- ΒΕΛΛΙΟΥ, Α. (1992) "Using the Institute for Learning and Quality Improvement in the UK", *Managing Service Quality*, 2, 10-15
- BRIDGMAN, H. and CLOUGHAN, D. (1987) "An investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 19, 391-399
- CLARKSON, D. "The UK's leading practitioners in service excellence", *Managing Service Quality*, 6, 5
- COLE, H. "Managing Quality", *Quality*, 3(1), 113-117
- Customer Satisfaction Council (1993) "Customer Satisfaction Award Guide", *Midwest University Press*
- Customer Satisfaction Council (1993) "Customer Satisfaction Award Guide", *Midwest University Press*, 1993
- CRONBACH, L. J. (1951) "Coefficient by method: Bias in studies of educational achievement through objective measurements", *ACTA Psychologica*, New York
- DAVIS, C. "What's your service?", *Managing Service Quality*, 1(4), 1999, 26
-

Βιβλιογραφία

- Anton J. "One call does it", *Customer Service Management*, Mar 1999, 60-62
- Aycock G., Drouin J., Yohe T. "TL 9000 Performance Metrics to Drive Improvement", *Quality Progress* (1999), 41-45
- Bailey G.(1996) "Customer care-making it work", *Managing Service Quality*, 6, 3,36-38
- Baumgartner P., Kalmbach R., Mahnel M.(1996) "Service as strategy at KHS Maschinen-und Anlagenbau", *Managing Service Quality*6,3,27-30
- Blanchard K. "Front ducks...to eagles", *Customer Service Management*, May/June 1999, 56
- Brown K., Kleiner B. "Striving for number one: practices from the US banking industry", *Managing Service Quality*, 7, 5
- Chrisholm J. (1998) "Using the Internet to measure customer satisfaction and loyalty, in: R. Zemke and J.A. Woods (Eds), *Best practices in customer service*", Amacom, New York, 305-317
- Churchill G.A. and C.Surprenant (1982) "An investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 19,491-504
- Clayton-Smith D. "Do It All's loyalty programme-and its impact on customer retention", *Managing Service Quality*, 6,5
- Crisp R. "Marketing Research" McGraw-Hill (1981),114-117
- Customer Satisfaction Council (1995) "Customer satisfaction Assessment Guide", Motorola University Press
- Customer Satisfaction Council. *Customer Satisfaction Guide*, Motorola University Press, 1995
- Czarnecki M. T. (1995) "Managing by measuring: How to improve your organization's performance through effective benchmarking, AMACOM, New York
- Daffy C. "Whole (and half)Brain Service", *Customer Service Management*,May/June 1999, 56
-

- Daffy C. "If it ain't broke, break it", *Customer Service Management*, September 1997, 61-63
- Daffy C. "The Loyalty Equation", *Customer Service Management*, Sept 1998,30-32
- Dervitsiotis K. "Quality in Greece: past and present" *The TQM Magazine*, 11,2
- Dick A., Basu K. (1994)."Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113
- Dingemans N. "Solving the problem: managing complaints at BUPA", *Managing Service Quality*, 6, 4
- Eccles G., Durand P. 1998 "Complaining customers, service recovery and continuous improvement", *Managing Service Quality* 3, 1
- Edosumwan J.A. (1993) "Customer and market-driven quality management" ASQC Quality Press, Milwaukee
- Edvardsson B. (1996) "Making service-quality improvement work", *Managing Service Quality*, 6, 1,49-52
- Evans J., Lindsay W. "The management and control of Quality", West Publishing Company, 1996
- Feinberg S. "Why managers oppose TQM", *The TQM Magazine*, 10,1
- Ferguson R., Paulin M., Pigeassou C., Gauduchon R., 1999 "Assessing service management effectyiveness in a health resort:implications of technical and functional quality", *Managing Service Quality*, 9, 1
- Finlow-Bates T. "The root cause myth", *The TQM Magazine*,10, 1
- Fletcher W. "The customer is always...a right pain" *Customer Service Management*, May 1998, 15
- Fonvielle W, "So, what is customer mapping", *Customer Service Management*, May 1998, 60-61
- Fornell C., Wernerfelt B. 1998 "Model for customer complaint management",*Marketing Science* 7, 271- 286
- Frazer-Robinson J. "Customer =Driven Marketing",Kogan Poage, 1997
- Fritz J, "The value of a customer", *Customer Service Management*, Jan.1999, 45-46
- Galdreath J.,Rogers T. "Customer relationship: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", *The TQM Magazine*, 11, 3
- Gardial S.F., Woodruff R.F., Burns M. J., Schumann D.W. and D.S. Clemons (1993)

- “Comparison standards: Exploring their variety and the circumstances surrounding their use” *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 63-73
- Gerson R. F. (1993) “Measuring customer satisfaction: a guide to managing quality service. Crisp Publications, Menlo Park
- Gerson R. F. “Measuring Customer Satisfaction”, Crisp Publication, Inc Menlo Park, 1993
- Ghobadian A., Terry A. (1995) “How Alitalia improves service quality through quality function deployment”, *Managing Service Quality*, 5, 5, 25-30
- Grigoroudis E., Malandrakis J., Politis J. and Siskos Y. 1999 “Customer satisfaction measurement: An application to the Greek shipping sector, Proceeding of the 5th Decision Sciences Institute International Conference on Integrating Technology & Human Decisions: Global Bridges into the 21st Century, Athens, Greece, 2, 1363 – 1365
- Grigoroudis E., Samaras A., Matsatsinis N. and Siskos Y. 1999 “Preference and customer satisfaction analysis: An integrated multicriteria decision aid approach, Proceeding of the 5th Decision Sciences Institute’s International Conference on Integrating Technology & Human Decisions: Global Bridges into the 21st Century, Athens, Greece 2, 1350-1352
- Grove A. “Στο κατώφλι μιας άλλης εποχής” *RAM, -ένθετο Ε-επιχειρείν* Ιανουάριος 2000, 36-40
- Gupta A. 1998 “End –user training in the service industry” *Managing Service Quality*, 8, 3
- Hall I. “Using ISO 9000 to improve customer service”, *Training for Quality*, 5,3
- Hill N. (1996) “Spending on satisfaction measurement continues to rise Handbook of customer satisfaction measurement”, Gower Publishing, Hampshire
- Hill N. “are they satisfied ?”, *Customer Service Management*, Nov. 1998, 36-37
- Hill N. “Boost your response rates”, *Customer Service Management*, Mar/April 1999, 50-52
- Hill N. “Customer satisfaction measurement: the outcomes”, Jul/Aug 1999, 32-33
- Hill N. “Customer Satisfaction Measurement: Priority action”, *Customer Service Management*, September/Oct 1999, 38-39
- Hill N. “Customer Satisfaction Measurement”, *Customer Service Management*, Jan 1999, 50-52
- Hill N. “Why measure customer satisfaction”, *Customer Service Management*, September 1998, 52-53

-
- Horner D. "Building customer relations", *Customer Service Management*, September 197, 20-22
- Humphiris J. "The customer barometer", *Customer Service Management*, September 1997, 64-66
- Jacoby J. "A Model of Multi-Brand Loyalty". *Journal of Advertising Research*, 11, 25-31, June 1971
- Johnson R. 1999 "Service transaction analysis: assessing and improving the customer's experience", *Managing Service Quality*, 9, 2
- Kessler S. (1996) "Measuring and managing customer satisfaction: Going for the gold, ASQC Quality Press, Milwaukee
- Kessler S. "Measuring and managing customer satisfaction" ASQC 1996
- Lawrence A. "Front office automation", *Customer Service Management*, September 1998, 48-50
- Leech Paul (1995) "The importance of positive customer service to Ansell", *Managing Service Quality*, 5, 4, 31-34
- Maguire M. and hagen M. (1999) "Explosion of New Products Great Challenges", *Quality Progress*, May 1999, 29-34
- Massnick F. "The Customer is CEO: How to measure what your customers want-and make sure they get it", *Amacon*, New York, 1997
- McBride P.K. "Internet: ο εύκολος τρόπος" *Διάλογος*, 1999
- McKee G. "Why do customers leave you?", *Customer Service Management*, Mar/April 1999, 46-49
- Mouawad M., Kleiner B. (1996) "New developments in customer service training", *Managing Service Quality*, 6, 2, 49-56
- Naumann E., Giel K. (1995) "Customer Satisfaction measurement and management: Using the voice of he customer", *Thomson Executive Press*, Cincinnati
- Naumann E. and Giel K. (1995) "Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer", *Thomson Executive Press*, Cincinnati
- Oliver C. 1998 "Quality assuring and Internet service", *Managing Service Quality*, 8, 2
- Oliver L.R. "A Cognitive Model of the Antecedent and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469 (November 1980)
-

-
- Oliver R., "Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer", McGraw-Hill, 1996
- Oliver R. L. (1996) "Satisfaction: A behavioral perspective on the customer, McGraw-Hill, New York
- Pannell J. 1998 "The service challenge: the four vital ingredients", *Managing Service Quality*, 8, 2
- Parasuraman A., V.A.Zeithaml and L.L.Berry (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49, 41-50
- Payne A.: *Advances in Relationship Marketing*", Kogan Page, Cranfield University, 1995
- Payne A. Cristofer M., Clark M. Peck H. (1995) "Relationship Marketing for Competitive Advantage", Butterworth Heinemann
- Plawman B. "The cost of the customer", *The TQM Magazine*, 9,1
- Quinn F. "Becoming a customer-driven organization: three key questions ",*Managing Service Quality* 6, 6
- Macdonald J. "TQM –does it always work? Some reasons for disappointment", *Managing Service Quality*, 6,5
- Richards T. "Using the conversion model to optimize customer retention", *Managing Service Quality*, 6,4
- Rummler G., Brache A. "Improving Performance", Jossey-Bass Publishers, 1995
- Senge P. "The fifth Discipline", Currency Doubleday
- Shaw R. "Measure up or shut up", *Customer Service Management*,September 1998, 54-56
- Shaw R. "Quality: Where next?", *Customer Service Management*, September/Oct 1999, 28-32
- Siskos Y., Grigoroudis E., Zopounidis C, Saurais O. (1998) "Measuring customer satisfaction using a collective preference disaggregation model", *Journal of Global Optimization*, 12, 175-195
- Smith I. "Meeting Customer Needs". Butterworth-Heinemann 1997
- Smith S. "The Branded Customer Experience", *Customer Service Management*,Jan 1999, 30-34
- Sterne J. (1996) "Customer service on the Internet", John Wiley and Sons, New York
- Sterne J. "Customer service snapshots", *Customer Service Management*, Jul/Aug 1999,50-53
-

-
- Stone C. "The use of customer –and employee-based performance measures in The Times top 500 companies", the TQM Magazine, 9,2
- Stone M. "Customer service should sometimes come last", May 1998, 38-40
- Stone M. "Let your customers manage you, too", Customer Service Management, Jul 1998, 32-34
- Toombs K., Bailey G. (1995) "How to redesign your organization to match customer needs", Managing Service Quality, 5, 3, 52-56
- Vallance A. "Utilities: Special Reports", Customer Service Management, Dec 1997, 34-46
- Vallim C. "Extranets and customer service", Customer Service Management, Mar/April 1999, 11
- Vavra T. G. (1997) "Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs", ASQC Quality Press, Milwaukee
- Westbrook R.A. and M.D. Reilly (1983) " Value –percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of customer satisfaction, in: R.P. Bagozzi and A.M. Tybout (Eds.), advances in consumer research, association for Cosumer Research", Am Arbor , MI, 256-261
- Whitely R., Hessian D., "Customer Centered Growth", the Forum Corporation, 1996
- Woodruff R. B., E. R. Cadotte and R.L. Jenkins (1983) "Modeling consumer satisfaction processes using experience –based norms", Journal o Marketing Research, 20,296-304
- Woodruff R.B. and S.F.Gardial (1996) "Know your customer: New approches to understanding customer value and satisfaction", Blackwell Publishers, Oxford
- Zeithaml V.,Parasuraman A., Leonard B., "Delivering Quality Service", The Free Press, 1990
- Zeithaml V.A.,Parasuramann and L.L. Barry (1992) "Delivering Quality Services, The Free Press, New York
- Zemke R. "Total Customer Trust", Customer Service Management, Sept 1997, 40
- Αθανασούλης Χρ.(1996) «Μαρκετινγκ Υπηρεσιών», τόμος Α', εκδόσεις Α.Σταμούλη
- Βεσκούκης Β. (1998) "Η γεωγραφία του Internet", Netletter, Ιουλ.-Αυγ. 1998,8-9
- Βεσκούκης Β.(1998) "Hosting στο εξωτερικό;" Netletter, Ιουλ.-Αυγ. 1998, 6-7
-

Γκανέτσος Γ.(2000) "Venture Capital", RAM, Ιαν.2000,90

Γρηγορούδης Ε., Ι.Σίσκος, Ο.Saurais (1998). «Μια πολυκριτήρια προσέγγιση για την αξιολόγηση της ικανοποίησης πελατών»Πρακτικά 11^{ου} Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Επιχειρησιακών Ερευνών»,Αθήνα 1998

Δερβιτσιώτης Κ.(1993) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»

Εξεδάκτυλος Ν. (1996)«Συμπεριφορά του καταναλωτή», εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Εταιρική παρουσίαση FORTHnet 1999

«Η δύναμη κρύβεται στην επιχείρησή σας», e-Business, Ιουλ.-Αυγ.2000

Καφαντάρης Τ.(2000) "Το μεγάλο ταξίδι, E-Business, RAM, Ιαν, 2000, 6

Κοπελιάδης Γ. (2000) "Το εργαλείο του σύγχρονου E-Επιχειρείν"E-Business, RAM, Ιαν. 2000

Μακρής Α., (2000) "Τα Data Warehousing βήμα-βήμα εφ.e-Business, Ιουλ.-Αυγ. 2000

Μαρκέτος Π. Editorial, εφ. e-Business, Ιουλ.-Αυγ.2000 Σαμωνάς Μ. «SLAs – Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα ;», Communication Solutions,3 Σεπτ.-Οκτ. 1999,10-14

Σκιαθίτη Μ.,καταχώρηση Microsoft, e-Business, Ιουλ.-Αυγ.2000

Σπανός Α.(1993), «Ολική Ποιότητα»,Γαλαίος, Αθήνα

«Τι είναι το e-πιχειρείν», E-Business, RAM, Ιαν. 2000, 4