

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ** **ΠΕΛΑΤΩΝ** **ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**



Διπλωματική εργασία (THESIS) του :
ΑΒΡΑΜΙΔΗ ΚΩΝ/ΝΟΥ

Επιβλέπων : **κ. Τσιότρας Γεώργιος, Καθηγητής**

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2002

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1. Γενικά	5
1.2. Ορισμοί Ικανοποίησης	9
1.3. Ιστορική εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης	11
1.4. Συστήματα μέτρησης και πηγές πληροφόρησης	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ	20
2.1. Διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης	20
2.2. Μεθοδολογία ΜU.S.A.	22
2.3. Τεχνική του κρίσιμου συμβάντος (CIT)	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	30
3.1. Είδη ερευνών	30
3.2. Σχεδιασμός έρευνας και προκαταρκτική ανάλυση	37
3.3. Σχεδιασμός και δοκιμή ερωτηματολογίου	42
3.3.1. Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίων	42
3.3.2. Κλίμακες ικανοποίησης	46
3.3.3. Πιλοτική έρευνα	53
3.4. Προβλήματα και λάθη στη διεξαγωγή ερευνών	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	63
4.1. Γενικά στοιχεία κλάδου	64
4.2. Αρχική ανάλυση	65
4.2.1. Καθορισμός στόχων έρευνας	65
4.2.2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη έρευνας	66
4.2.3. Προσδιορισμός των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης	69
4.2.4. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου	75
4.2.5. Διαδικασία δειγματοληψίας	78

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
<i>4.2.6. Προκαταρκτικός έλεγχος της διαδικασίας</i>	79
<i>4.2.7. Αποστολή των ερωτηματολογίων και συλλογή των δεδομένων</i>	80
<i>4.2.8. Ανάλυση των δεδομένων</i>	81
<i>4.2.9. Συμπεράσματα</i>	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	113

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ικανοποίηση των πελατών για πολλά χρόνια αποτελούσε ένα θέμα ταμπού για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια οι διοικήσεις πολλών εταιρειών έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν την αξία της ικανοποίησης του πελάτη και αρκετές από αυτές έχουν εντάξει στις λειτουργίες τους την συστηματική μέτρησή της.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθεί ο όρος ικανοποίηση του πελάτη, σε συνδυασμό με την παρουσίαση των διαφόρων μεθόδων μέτρησής της.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα της ικανοποίησης του πελάτη. Αναφέρονται ορισμοί διάφορων ερευνητών που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά με όλες τις πτυχές του θέματος. Γίνεται μια παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη και στο τέλος αναφέρονται διάφορα συστήματα μέτρησης και πηγές πληροφόρησης για την ικανοποίηση των πελατών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα που ακολουθούνται σε μια διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. Επιπλέον γίνεται μια λεπτομερής αναφορά σε δυο κύριες μεθόδους μέτρησης, την μεθοδολογία MU.S.A. (Multicriteria Satisfaction Analysis) και την Τεχνική του Κρίσιμου Συμβάντος (Critical Incident Technique).

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής αναφορά στις έρευνες ικανοποίησης. Παρουσιάζονται τα διάφορα είδη ερευνών, ο τρόπος

σχεδιασμού της έρευνας και του ερωτηματολογίου και παρατίθενται οι βασικές αρχές σχεδιασμού του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες κλίμακες ικανοποίησης και γίνεται μια αναφορά στον τρόπο διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας ικανοποίησης, καθώς επίσης στα προβλήματα και στα λάθη που απαντώνται σε τέτοιου είδους έρευνες.

Η εργασία ολοκληρώνεται με μια ανάλυση περίπτωσης (case study) έρευνας ικανοποίησης σε βιομηχανία, στην οποία παρουσιάζονται όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα που εμφανίστηκαν, στον τρόπο επίλυσής τους και στα συμπεράσματα που βγήκαν από αυτήν.

Όλη αυτή η δουλειά που έγινε και αναλύεται στις επόμενες σελίδες, δεν θα είχε ξεκινήσει χωρίς την καθοδήγηση και την συνεργασία του κ. Τσιότρα Γεώργιου, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και την συμπαράσταση και βοήθεια των μελών της διοίκησης της εταιρείας ISOMAT A.B.E.E., στους οποίους θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί θεμελιώδη έννοια για την επιστήμη του marketing εδώ και τρεις δεκαετίες τουλάχιστον. Ένας από τους ορισμούς του marketing (Keith, 1960) το περιγράφει ως την “ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών”. Μέχρι το 1970 το ενδιαφέρον σε θέματα γύρω από την ικανοποίηση του πελάτη είχε αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε μέχρι εκείνη τη χρονιά να υπάρχουν πάνω από 500 δημοσιευμένες μελέτες (Hunt, 1982). Η αυξητική αυτή τάση συνεχίστηκε μέχρι της μέρες μας με τον αριθμό των άρθρων για την ικανοποίηση του πελάτη να ξεπερνά τις 15.000 (Parker C. and Mathews B.P., 2001).

Σήμερα η τάση για αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη έχει μετατραπεί σε **εμμονή** για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα των ανεπτυγμένων χωρών. Έχουν κατανοήσει πλήρως το γεγονός ότι χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα. Έχοντας ως οδηγό αυτή την τόσο απλή αλήθεια, προσπαθούν να κατανοήσουν της ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους με απώτερο σκοπό να τις ικανοποιήσουν και αν είναι δυνατό να τις ξεπεράσουν.

Για να επιτύχουν το σκοπό αυτό, πρέπει με κάποιο τρόπο να μεταφράσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, που από μόνη της είναι μια αόριστη έννοια, σε κάποιο μετρήσιμο μέγεθος. Είναι γνωστό ότι δεν μπορείς να ελέγξεις και άρα να βελτιώσεις κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις. Η

άποψη αυτή μάλιστα έχει τις ρίζες της στη διοικητική επιστήμη, αφού η μέτρηση αποτελεί μια τις πέντε αρχές της. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών παρέχει ένα συνολικό βαθμό απόδοσης για την εταιρεία και προσδιορίζει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους ως το βασικό δείκτη απόδοσής τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας “προσανατολισμού στον πελάτη” σε καθημερινή βάση. Ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο η υποκίνηση του συνόλου μιας εταιρείας, ή ενός οργανισμού να βασίζεται σε μια έννοια τόσο αφηρημένη και απροσδιόριστη, όπως είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Για αυτό το λόγο, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να συνδέεται με ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτό να μπορεί να τους κατανοήσει και να τους επηρεάσει.

Όσο αφορά στους λόγους που μια επιχείρηση καταφεύγει στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της, μπορούν αναφερθούν οι εξής (Dutka, 1995) :

1. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα την μελλοντική της πολιτική.

2. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η πλειοψηφία των πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή τη δυσαρέσκειά τους από τη χρήση των προϊόντων, ή την εξυπηρέτηση της εταιρείας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας, είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες.
3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές "ευκαιρίες" στη συγκεκριμένη αγορά.
4. Η εφαρμογή των αρχών της συνεχούς βελτίωσης που επιβάλλονται από πρότυπα και τεχνικές ποιότητας (ISO 9001, TQM) απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτό τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα, που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
5. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του.
6. Το πρόβλημα της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να προσδιοριστεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αμβλυνθούν αυτές οι διαφορές αντίληψης.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών συνοψίζονται στα εξής σημεία (Dutka, 1995) :

1. Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συστηματικές και συνεχείς προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.
2. Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης.
3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.
4. Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
5. Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητά του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι ικανή συνθήκη για την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση

ανάμεσα στην ικανοποίηση, το βαθμό διατήρησης της πελατειακής βάσης και το ύψος των κερδών.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Έχουν υιοθετηθεί δυο διαφορετικές προσεγγίσεις για την περιγραφή του όρου ικανοποίηση του πελάτη : ως αποτέλεσμα (outcome) της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος, είτε ως διαδικασία (process) (Parker C. and Mathews B.P., 2001).

Ο πιο συνηθισμένος ορισμός της ικανοποίησης είναι αυτός που την περιγράφει σαν διαδικασία. Ως μια αξιολόγηση δηλαδή ανάμεσα σε αυτό που πραγματικά έλαβε και σε αυτό που ανέμενε να λάβει ο πελάτης. Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί της ικανοποίησης του πελάτη (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) :

“Η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει”. (Howard and Sheth, 1969)

“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 ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού”. (Westbrook and Reilly, 1983)

“Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις”. (Churchill and Suprenant, 1982)

Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης που την επηρεάζουν :

“Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο πίστευε ο πελάτης ότι θα είναι”. (Hunt, 1977)

“Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη”. (Engel and Blackwell, 1982)

“Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του”. (Tse and Wilton, 1988)

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό και από τους παραπάνω ορισμούς, οι πλέον δημοφιλείς περιγραφές της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη, δηλαδή η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του.

1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

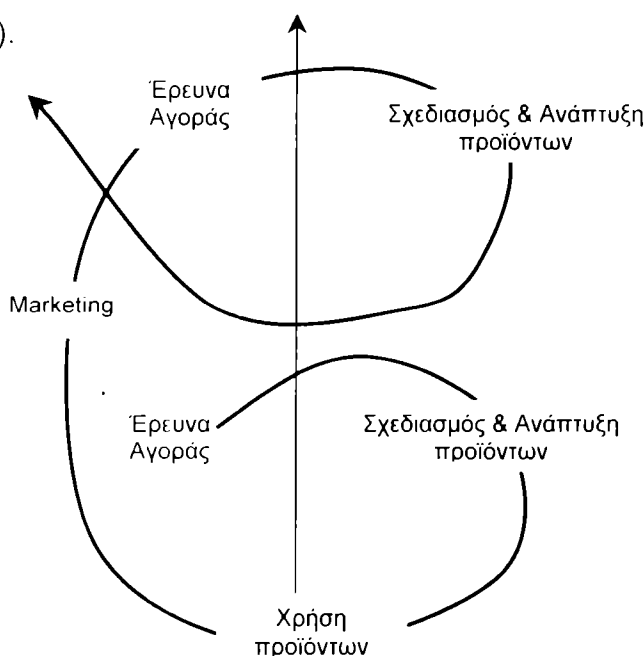
Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει απασχολήσει επίσης αρκετούς θεωρητικούς ερευνητές της επιστήμης του marketing. Η σχολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων κλπ).

Από την άλλη, η σχολή του marketing προσεγγίζει το συγκεκριμένο θέμα από μια κοινωνικό-ψυχολογική πλευρά, δηλαδή με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδρασή της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Οι ερευνητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν συνειδητοποιήσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται

άμεσα από τους πελάτες (Vavra, 1997). Επιπρόσθετα η ποιότητα θα πρέπει να εκδηλώνεται με τρόπους σχετικούς και αντιληπτούς από το σύνολο των πελατών της εταιρείας.

Ο Deming (1993) αναφέρει ότι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να καταγράψουν τον παλμό της πελατείας μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι αναλύουν και εξηγούν τις αντιδράσεις και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να ενσωματωθούν στη συνολική διαδικασία επικοινωνίας της εταιρείας με τους πελάτες. Τόσο ο Deming (1993) όσο και ο Juran (1988) θεωρούν αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες ως τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Το ελικοειδές σχήμα της προόδου της ποιότητας του Juran (Σχήμα 1.1) παρουσιάζει τη βασική αυτή αρχή, ενώ φανερώνει και τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement).



Σχήμα 1.1: Το ελικοειδές σχήμα προόδου της ποιότητας του Juran

Ενώ οι Deming και Juran εστιάζονται κυρίως στην περιγραφή της απαιτούμενης πληροφορίας που συλλέγεται σε έρευνες ικανοποίησης πελατών, άλλοι ερευνητές από το χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επικεντρώνονται στον καθορισμό του τρόπου δράσης της επιχείρησης, με βάση την πληροφορία αυτή. Οι μέθοδοι ανάπτυξης διαδικασιών ποιότητας (quality function deployment) είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του συγκεκριμένου ρεύματος.

Η σχολή της ποιότητας τις περισσότερες φορές προσεγγίζει το πρόβλημα της μέτρησης ικανοποίησης από την πλευρά της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών (Σπανός, 1995). Κλασικό παράδειγμα αυτής της φιλοσοφίας αποτελεί η Αμερικάνικη εταιρεία τηλεπικοινωνιών AT&T, η οποία στις αρχές της δεκαετίας του 1970 ήταν η πρώτη που εισήγαγε μια έρευνα αγοράς, διαφορετική από αυτές που συνήθιζε να διεξάγει μέχρι τότε το σύνολο των επιχειρήσεων. Η έρευνα αυτή ονομάστηκε SAM (Satisfaction Attitude Measurement : Μέτρηση Συμπεριφοράς Ικανοποίησης) και ήταν μια ταχυδρομική έρευνα ικανοποίησης στους πελάτες της εταιρείας, που είχαν κάνει χρήση των υπηρεσιών παροχής τεχνικής βοήθειας της εταιρείας. Η επιτυχία της συγκεκριμένης προσπάθειας ήταν τόσο μεγάλη ώστε αποφασίστηκε να επεκταθεί στο σύνολο των πελατών της εταιρείας και να πάρει τη μορφή μιας τηλεφωνικής έρευνας (ονομάζεται πλέον TELSAM) ώστε να ενταχθεί στο μόνιμο πρόγραμμα της ικανοποίησης των πελατών της AT&T.

Μια άλλη σημαντική προσπάθεια στην εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών αφορά στην ανάπτυξη και εφαρμογή μόνιμων

βαρομέτρων ικανοποίησης. Τα σημαντικότερα από αυτά εθνικά ή κλαδικά βάρόμετρα ικανοποίησης είναι :

1. **Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige** : Το βραβείο αυτό καθιερώθηκε το 1987 μετά από πρωτοβουλία του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. Το βραβείο είχε σα στόχο την παρακίνηση των αμερικάνικων επιχειρήσεων και των βιομηχανιών για την παροχή εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, αφού εκείνη την περίοδο είχε διαπιστωθεί μια μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων. Επιπλέον το βραβείο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μια απάντηση των Η.Π.Α. στη θέσπιση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του συγκεκριμένου βραβείου (το όνομα οφείλεται στον τρέχοντα γενικό γραμματέα Εμπορίου) ανατέθηκε στο Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας. Απονέμεται σε ετήσια βάση, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους αναφορικά με την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι διαγωνιζόμενες εταιρείες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

1. Βιομηχανίες
2. Εταιρείες παροχής υπηρεσιών και
3. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων γίνεται με βάση ένα καθορισμένο σύνολο κριτηρίων. Πρέπει να αναφερθεί ότι μέχρι το 1995 η ικανοποίηση των πελατών αποτελούσε τη σημαντικότερη συνιστώσα, με συντελεστή

βαρύτητας 30%. Το 1995, η δομή και η βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης αναθεωρήθηκε, με αποτέλεσμα τα επιχειρηματικά αποτελέσματα να θεωρούνται εξίσου σημαντικό κριτήριο με την ικανοποίηση των πελατών με βαρύτητα 25%.

- 2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας :** Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM) ιδρύθηκε το 1988 από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, μέσω της βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών και της βελτίωσης του κλίματος ποιότητας γενικότερα.

Στο πλαίσιο αυτό, το EFQM ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Βασίζεται σε 9 κύρια κριτήρια, τα οποία καλύπτουν το σύνολο το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών.

Η σημασία του μοντέλου στην ικανοποίηση του πελάτη φανερώνεται επίσης από τον υψηλότερο συντελεστή βαρύτητας (20%) που έχει το συγκεκριμένο κριτήριο.

Το βραβείο δημιουργήθηκε για να προωθήσει το ενδιαφέρον και τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποτελεί ουσιαστικά μια απάντηση στο αμερικάνικο βραβείο Malcolm Baldrige. Παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια του ετήσιου συμποσίου της Ευρωπαϊκής Διοίκησης Ποιότητας που διοργανώνεται από το EFQM, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι

από το 1995 υπάρχει ειδική κατηγορία για οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

3. **Εθνικά βάρόμετρα ικανοποίησης** : Οι προσπάθειες εγκαθίδρυσης εθνικών βαρομέτρων ικανοποίησης πελατών ξεκινούν το 1989 από τη Σουηδία και συνεχίζονται το 1992 με το εθνικό βάρομετρο ποιότητας και ικανοποίησης της Γερμανίας. Ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (A.C.S.I.) άρχισε να παρέχει αποτελέσματα από το 1994, ενώ σήμερα πλέον μεγάλος αριθμός χωρών βρίσκεται στη φάση ανάπτυξης ή έχει ήδη εγκαθιδρύσει έναν εθνικό δείκτη ικανοποίησης.
4. **Κλαδικά βάρόμετρα ικανοποίησης** : Το 1994 η Αμερικάνικη ένωση αντιπροσώπων αυτοκινητοβιομηχανιών διεξήγαγε την πρώτη κλαδική έρευνα ικανοποίησης πελατών, παρόλο που οι συνεργατικές έρευνες αγοράς είναι ένα συχνό φαινόμενο. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην προσπάθεια της ένωσης να ενοποιήσει τις μεμονωμένες προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης των μελών της και στο χαμηλό επίπεδο της ποιότητας εξυπηρέτησης που είχε παρατηρηθεί.

1.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Η ανάγκη για την ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών μιας εταιρείας οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους :

- Η ικανοποίηση σχετίζεται με τη συμπεριφορά των πελατών και για το λόγο αυτό η ύπαρξη ενός μοναδικού μέτρου αξιολόγησης δεν εγγυάται την παροχή αξιόπιστης πληροφορίας.
- Η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης δίνει τη δυνατότητα διασταύρωσης και ελέγχου εγκυρότητας της συλλεγόμενης πληροφορίας.

Είναι φανερό ότι η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών συνεπάγεται και τη χρησιμοποίηση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συνοπτικά η διαθέσιμη πληροφορία προέρχεται από :

- Μεθόδους έρευνας.
- Επιχειρησιακά δεδομένα,
- Δεδομένα marketing/καναλιών διανομής και
- Άλλες πηγές πληροφόρησης.

Όπως φαίνεται και στα ενδεικτικά παραδείγματα του Πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1 : Πηγές πληροφόρησης ικανοποίησης πελατών

<input type="checkbox"/> Έρευνες ικανοποίησης πελατών	<input type="checkbox"/> Διεκδικήσεις εγγυήσεων
<input type="checkbox"/> Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού	<input type="checkbox"/> Ομάδες συζήτησης πελατών
<input type="checkbox"/> Έρευνες προμηθευτών	<input type="checkbox"/> Αναφορές τμήματος πωλήσεων
<input type="checkbox"/> Παράπονα πελατών	<input type="checkbox"/> Αναφορές τηλεφωνικού κέντρου
<input type="checkbox"/> Αναφορές τμήματος εξυπηρέτησης πελατών	<input type="checkbox"/> Ανάλυση επιδόσεων
<input type="checkbox"/> Επισκέψεις πελατών	<input type="checkbox"/> "Μυστηριώδης" πελάτης
<input type="checkbox"/> Επαφές διοίκησης εταιρείας	<input type="checkbox"/> Ανάλυση δεδομένων πωλήσεων
<input type="checkbox"/> Κάρτες με σχόλια πελατών	<input type="checkbox"/> Σύστημα ανάπτυξης νέων ιδεών
<input type="checkbox"/> Επιστροφές προϊόντων	<input type="checkbox"/> Δημοσιεύσεις και βιβλιογραφία

Σε γενικές γραμμές τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης χωρίζονται στις εξής κατηγορίες, ανάλογα με την πηγή της διαθέσιμης πληροφορίας :

1. **Άμεσα συστήματα μέτρησης** : 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 γωνιά. Για παράδειγμα ενώ οι έρευνες ικανοποίησης είναι σε θέση να αναλύσουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών, το σύστημα εξυπηρέτησης και χειρισμού παραπόνων εστιάζεται κυρίως στο σύνολο των δυσαρεστημένων πελατών, με στόχο τη διατήρηση της πελατειακής βάσης και την ανάκτηση της καταναλωτικής πίστης. Τα άμεσα συστήματα

μέτρησης έχουν ένα “προληπτικό” χαρακτήρα, δεδομένου ότι μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες πριν συμβούν ανεπιθύμητες καταστάσεις (μείωση πωλήσεων, κερδών, κλπ.).

2. **Έμμεσα συστήματα μέτρησης** : παρά το γεγονός ότι τα έμμεσα συστήματα μέτρησης δεν είναι σε θέση από μόνα τους να επιλύσουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, μπορούν να προσφέρουν σημαντική βοήθεια. Τα συγκεκριμένα συστήματα βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, όπως είναι το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς κλπ. Για το λόγο αυτό οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα μπορούν να χαρακτηρισθούν ως “θεραπευτικές”, αφού προσπαθούν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις που έχουν ήδη συμβεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ

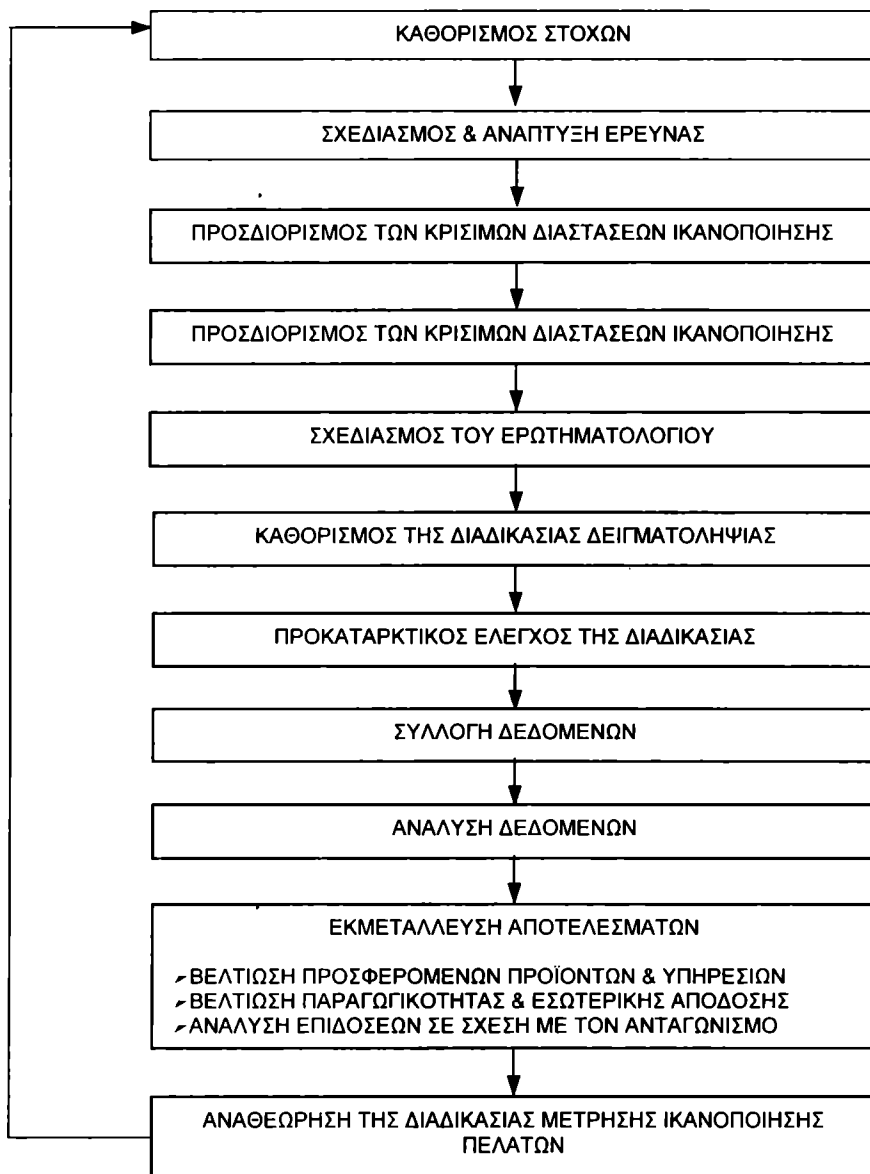
2.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να συνδυάζει τις βασικές αρχές της διεξαγωγής ερευνών αγοράς και αυτές της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της εταιρείας. Η διαδικασία υλοποίησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τη δυνατότητα βελτίωσης των συγκεκριμένων προγραμμάτων, δεδομένου του αλληλεπιδραστικού χαρακτήρα που αυτά έχουν.

Παρόλο που τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης μεταβάλλονται λόγω της μεταβολής είτε του συνόλου των πελατών της επιχείρησης, είτε των προσδοκιών, των αναγκών και των προτιμήσεών τους, η βασική διαδικασία παραμένει αμετάβλητη.

Στο **Σχήμα 2.1** παρουσιάζονται τα βασικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, όπου είναι φανερές οι ακόλουθες υποθέσεις (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) :

- ┌ Ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτελεί πρώτα απ' όλα δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας.
- ┌ Η σημαντικότητα του πελάτη έχει ενσωματωθεί, έστω μερικώς, στη συνολική φιλοσοφία λειτουργίας και την κουλτούρα της εταιρείας.



Σχήμα 2.1: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης, για να έχει την προσδοκώμενη επιτυχία και τα αναμενόμενα οφέλη, θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης. Έτσι, αρκετές

μεμονωμένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει δικές τους διαδικασίες και πρότυπα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών τους, οι οποίες εναρμονίζονται με τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους.

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. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατή η μορφοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών βελτίωσης της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί και τον βασικό στόχο των προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

2.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜU.S.A.

Η μέθοδος ΜU.S.A. (Multicriteria Satisfaction Analysis) (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) αποτελεί την πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης πελατών. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου ΜU.S.A. εστιάζονται στα εξής σημεία :

1. **Ορθολογικός καταναλωτής** : Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των Αποφάσεων.
2. **Κριτήρια ικανοποίησης** : η μέθοδος MU.S.A. 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. Στα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας.

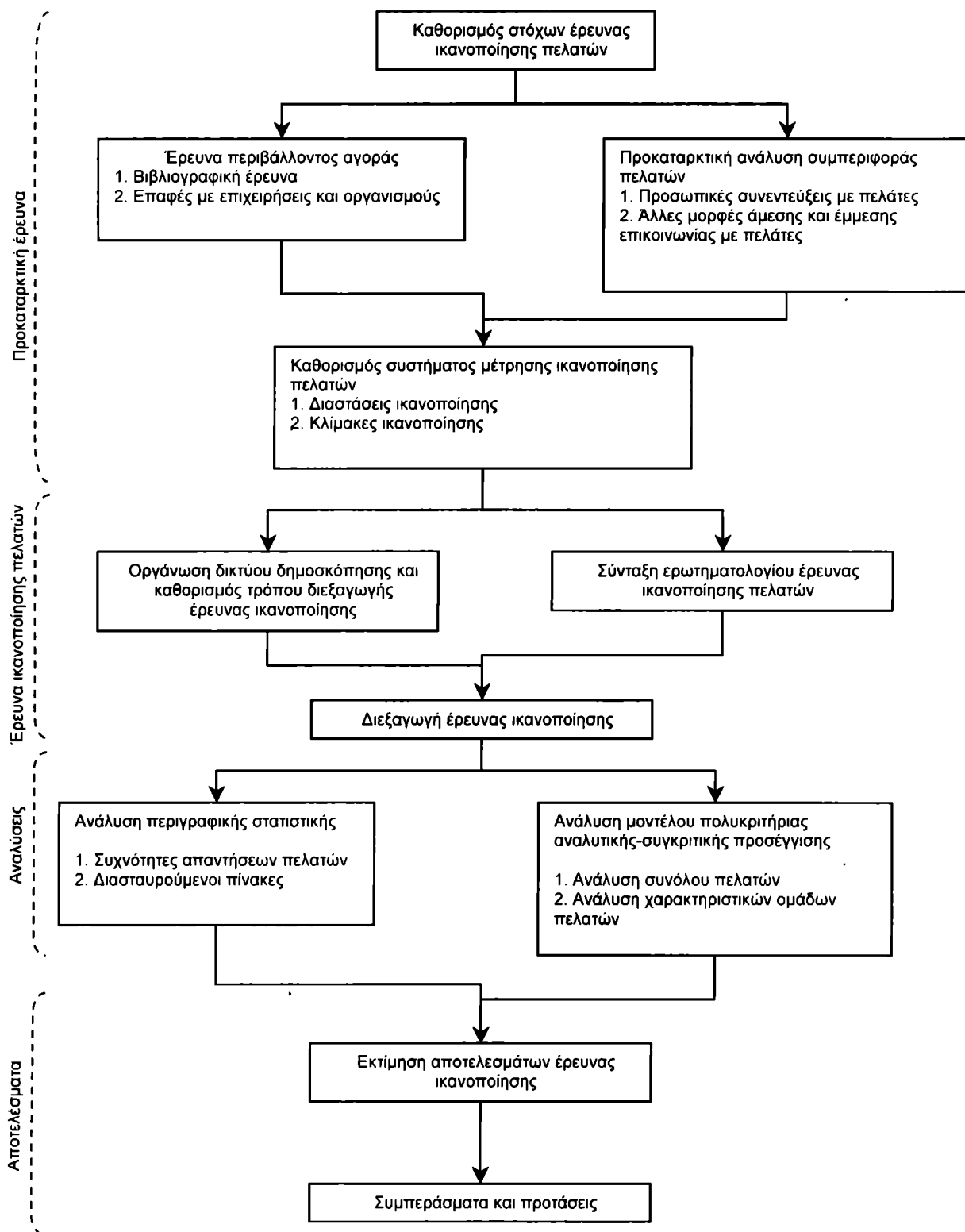
Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρείας και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MU.S.A. παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.2. και περιλαμβάνουν :

1. **Προκαταρκτική έρευνα** : το αρχικό αυτό στάδιο αφορά το σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική

προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).

2. **Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης** : η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκοπήσης (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 έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MU.S.A.
4. **Αποτελέσματα** : στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή / και τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.



Σχήμα 2.2 : Βασικά στάδια μεθοδολογίας MU.S.A.

2.3. ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΣΥΜΒΑΝΤΟΣ (Critical Incident Technique, CIT)

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για να καθοριστούν οι γενεσιουργές αιτίες, οι οδηγοί ικανοποίησης των πελατών, με τη χρήση αρχών των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης (Johnson and Gustafsson, 2000). Συνήθως περιλαμβάνει συνεντεύξεις με ομάδες ή ανεξάρτητους πελάτες, από τους οποίους ζητείται να αναφέρουν τα χαρακτηριστικά που συμπαθούν και αντιπαθούν σε ένα προϊόν, υπηρεσία, ή εταιρεία. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι **Κρίσιμο Συμβάν (Critical Incident)** είναι ένα χαρακτηριστικό προϊόντος ή υπηρεσίας, που φανερώνει μια θετική ή αρνητική απόδοση.

Ένα κρίσιμο συμβάν θα πρέπει να είναι όσο πιο συγκεκριμένο γίνεται, έτσι ώστε να περιγράφει με ακρίβεια ένα ορισμένο χαρακτηριστικό της διαδικασίας αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τους πελάτες. Στις περιπτώσεις που δίνονται γενικόλογες απαντήσεις από τους πελάτες, θα πρέπει να γίνονται διευκρινιστικές ερωτήσεις ώστε να γίνεται ξεκάθαρο τι έχει υπόψη του ο πελάτης. Π.χ. σε μια έρευνα ικανοποίησης από μια εταιρεία παραγωγής ελαστικών, ένας πελάτης ανέφερε σαν αρνητικό ότι οι πωλητές της εταιρείας τον επισκέπτονται σπάνια. Ρωτώντας τον ποια πιστεύει ότι θα ήταν η επιθυμητή συχνότητα επισκέψεων, απάντησε ότι "θα πρέπει ο πωλητής να έρχεται μια φορά τον μήνα να βλέπει πως πάνε τα πράγματα".

Στο Σχήμα 2.3. παρουσιάζονται τα βασικά στάδια της τεχνικής του κρίσιμου συμβάντος, τα οποία περιλαμβάνουν :

Βήμα 1 : συγκέντρωση και αξιολόγηση οποιονδήποτε πληροφοριών σχετικών με την ικανοποίηση του πελάτη, οι οποίες υπάρχουν στην επιχείρηση.

Βήμα 2 : πραγματοποίηση αρχικών επισκέψεων σε διάφορους πελάτες. Με αυτές παίρνουμε πληροφορίες από “πρώτο χέρι” για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι πελάτες. Επίσης δίνεται η δυνατότητα να καταλάβουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι πελάτες στην έρευνα και να διαμορφώσουμε μια πρώτη άποψη για τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν.

Βήμα 3 : στο σημείο αυτό γίνεται χρήση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν στα δυο προηγούμενα βήματα για να αναπτυχθεί ένα πρωτόκολλο συνέντευξης. Ένα πλάνο δηλαδή που θα δοθεί στο προσωπικό που θα διεξάγει την έρευνα και θα αναφέρει οδηγίες για το πώς να ξεκινήσουν, να διεξάγουν και να ολοκληρώσουν την συνέντευξη.

Βήμα 4 : σε αυτό το στάδιο γίνεται η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού που θα διεξάγει τις συνεντεύξεις, στη χρήση του πρωτοκόλλου της συνέντευξης. Το βήμα αυτό παραλείπεται στις περιπτώσεις που οι υπεύθυνοι όλης της έρευνας διενεργήσουν οι ίδιοι τις συνεντεύξεις στους πελάτες.

Βήμα 5 : στο σημείο αυτό γίνεται ο προγραμματισμός του χρόνου και του τόπου για τις συνεντεύξεις μετά από συνεννόηση με τους πελάτες που έχουν

επιλεγεί, καθώς επίσης και η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Από τη βιβλιογραφία προτείνεται ένας αριθμός μεταξύ 10 και 20 πελατών ανά κατηγορία.

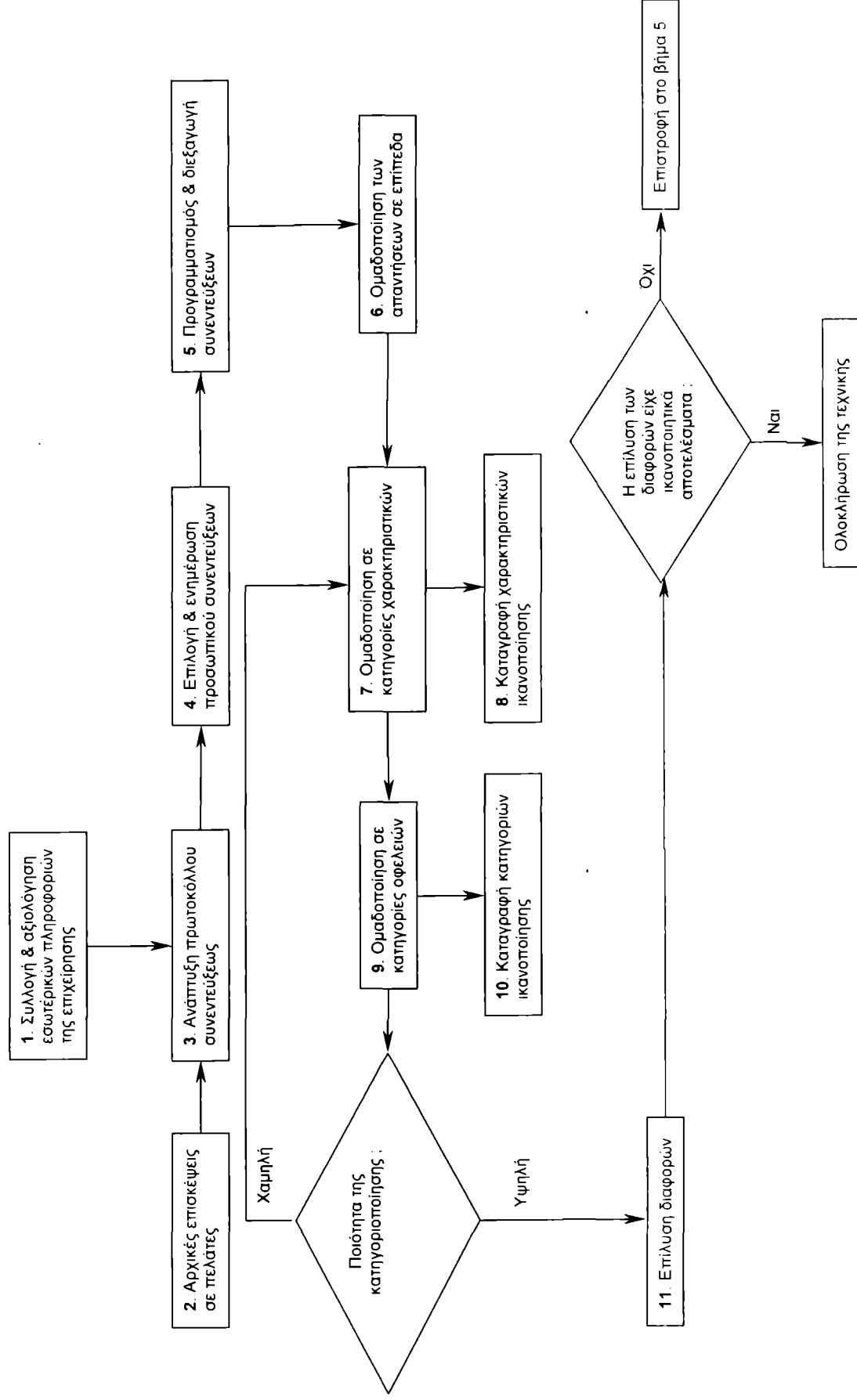
Βήμα 6 : στο βήμα αυτό γίνεται η οργάνωση των απαντήσεων των πελατών και ο εντοπισμός των κρίσιμων συμβάντων (χαρακτηριστικών) μέσα από αυτές.

Στα **βήματα 7-10** γίνεται η ομαδοποίηση των κρίσιμων συμβάντων σε κατηγορίες και χαρακτηριστικά ικανοποίησης. Προτείνεται η ομαδοποίηση αυτή να γίνεται από μια ομάδα κριτών, οι οποίοι εργάζονται ανεξάρτητα.

Τέλος στο **βήμα 11** γίνεται η αξιολόγηση της περιεκτικότητας των κατηγοριών και των χαρακτηριστικών ικανοποίησης τα οποία διαμορφώθηκαν στα παραπάνω βήματα.

Η ομορφιά της παραπάνω τεχνικής είναι ότι βασίζεται σε αντιλήψεις πελατών, οι οποίες δημιουργήθηκαν από έντονα συναισθήματα, βρίσκονται σε περίοπτη θέση στη μνήμη τους και είναι εύκολο για αυτούς να τις επαναφέρουν.

Σχήμα 2.3 : Βασικά στάδια τεχνικής κρίσιμου συμβάντος (CIT).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1. ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Η μεθοδολογία στην έρευνα της ικανοποίησης του πελάτη διαχωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τις ποιοτικές και τις ποσοτικές έρευνες, οι οποίες διαφοροποιούνται κυρίως στο περιεχόμενο και τους στόχους τους (Dutka, 1995).

Οι ποιοτικές έρευνες ικανοποίησης πελατών περιλαμβάνουν :

- ┌ Απαντήσεις πελατών που δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.
- ┌ Αποτελέσματα ερευνών που βασίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό στην παρατήρηση.
- ┌ Μικρό δείγμα πελατών στο οποίο όμως πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς του.
- ┌ Αδυναμία γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Τα πιο συνηθισμένα είδη ποιοτικών ερευνών είναι τα ακόλουθα :

1. **Συνεντεύξεις σε βάθος** : πρόκειται για συνεντεύξεις που διεξάγονται με κάθε επιλεγμένο πελάτη ξεχωριστά, ή σε πολύ μικρές ομάδες, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως γενικές ερωτήσεις. Έχουν περισσότερο τη μορφή συζητήσεων, παρά αυστηρά δομημένων συνεντεύξεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι γενικές και έμμεσες και η αλληλουχία τους να βασίζεται σε ένα γενικό περίγραμμα με τα κύρια σημεία της συνέντευξης. Οι απαντήσεις των πελατών είναι ανοικτές και ο ερωτών θα πρέπει να

αφήνει τον πελάτη να εκφράζει ελεύθερα τις οποιεσδήποτε σκέψεις του. Ο χρόνος της συνέντευξης είναι σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες), ενώ συνίσταται η χρήση μαγνητοφώνου για την ηχογράφηση των συνεντεύξεων. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα να εμφανιστεί οποιοδήποτε σφάλμα κατά την επεξεργασία των σημειώσεων της συνέντευξης.

2. **Ομάδες συζήτησης πελατών** : οι ομάδες συζήτησης αποτελούνται από επτά έως δώδεκα άτομα με κοινά χαρακτηριστικά. Η διάρκεια της συζήτησης είναι συνήθως δυο ώρες κατά τις οποίες οι πελάτες εκφράζουν ανοικτά τις γνώμες και τις αντιλήψεις τους γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα που αφορά την εταιρεία. Η συζήτηση ουσιαστικά πραγματοποιείται μεταξύ των πελατών, δεδομένου ότι ο υπεύθυνος της εταιρείας απλά συντονίζει τη ροή και το περιεχόμενό της και έτσι δίνεται η δυνατότητα, η απάντηση κάποιου πελάτη να προκαλέσει τα σχόλια ενός άλλου πελάτη κ.ο.κ. Τα αποτελέσματα από μια συζήτηση με μια ομάδα πελατών εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες :

- τη σύνθεση της ομάδας
- την ποιότητα των ερωτήσεων
- τις ικανότητες του συντονιστή της συζήτησης

Στον **πίνακα 3.1** αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ειδών ποιοτικής έρευνας που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 3.1 : Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σημαντικότερων ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης

Συνεντεύξεις σε βάθος	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει δυνατότητα διερεύνησης πολύπλοκων ερωτήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το κόστος είναι μεγαλύτερο από άλλες μεθόδους ποιοτικής έρευνας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συλλέγονται εις βάθος απαντήσεις από τους πελάτες 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο χρόνος ολοκλήρωσης της συνέντευξης είναι αρκετά μεγάλος
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μπορεί να διεξαχθεί μεγαλύτερης διάρκειας συζήτηση σε σχέση με τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο συνολικός αριθμός των πελατών που συμμετέχουν είναι μικρότερος σε σχέση με άλλες μεθόδους (τηλεφωνικές συνεντεύξεις)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεν απαιτείται πολύ μεγάλη εξειδίκευση και εκπαίδευση για τον ερωτώντα 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει η δυνατότητα παρατήρησης των αντιδράσεων του πελάτη 	
Ομάδες συζήτησης	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει δυνατότητα διερεύνησης πολύπλοκων ερωτήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε ολόκληρο τον πληθυσμό
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας και συζήτησης νέων ιδεών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο πελάτης επηρεάζεται από τις απόψεις της υπόλοιπης ομάδας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η πληροφορία που παρέχεται είναι ποιοτική
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας παράγει πληροφορίες που σε άλλη περίπτωση δε θα ήταν δυνατό να παρατηρηθούν 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απαιτείται πολύ μεγάλη εξειδίκευση και εκπαίδευση για το συντονισμό της συζήτησης
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συλλέγονται εις βάθος απαντήσεις από τους πελάτες 	

Οι **ποσοτικές έρευνες** ικανοποίησης χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή στατιστικά αξιόπιστων πληροφοριών από ένα μεγάλο δείγμα πελατών, οι οποίες μπορούν να γενικευτούν σε όλο τον πληθυσμό της πελατειακής βάσης. Ο κύριος στόχος αυτού του είδους των ερευνών είναι η ποσοτικοποίηση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί κατά το στάδιο

της ποιοτικής έρευνας. Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά των ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι (Dutka, 1995) :

- ┆ Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι “ανοικτές” ερωτήσεις.
- ┆ Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο (συγκριτικά με τις ποιοτικές έρευνες).
- ┆ Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης (ανάλυση δεδομένων, στατιστική, κλπ).
- ┆ Είναι δυνατή η μέτρηση της αλλαγής της στάσης και των απόψεων των πελατών κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Οι συνηθέστεροι τρόποι διεξαγωγής ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι (Dutka, 1995) :

1. **Ταχυδρομικές έρευνας** : πρόκειται για το πιο συνηθισμένο τρόπο διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης, εξαιτίας κυρίως του κόστους της που είναι σχετικά χαμηλό. Οι ταχυδρομικές μπορούν να καλύψουν εύκολα μεγάλα δείγματα πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Αποτελούν τη βέλτιστη λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η τηλεφωνική επικοινωνία, ή η προσωπική συνάντηση με τον πελάτη. Κύριο μειονέκτημά τους είναι τα χαμηλά ποσοστά απαντήσεων που κυμαίνονται μεταξύ 20 και 30%.

2. **Τηλεφωνικές έρευνες** : είναι προτιμότερες από τις ταχυδρομικές έρευνες γιατί επιτρέπουν στον επιβλέπων να έχει τον έλεγχο της έρευνας, έχουν πολύ μεγάλα ποσοστά ανταπόκρισης από τις ταχυδρομικές έρευνες και έχουν μικρό χρόνο ολοκλήρωσης. Διατηρούν το στοιχείο της προσωπικής επαφής, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν τη δυνατότητα εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των τηλεφωνικών ερευνών εστιάζεται στη δυνατότητα άμεσης διαθεσιμότητας των αποτελεσμάτων, αλλά και στη μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών.
3. **Προσωπικές συνεντεύξεις** : η συγκεκριμένη κατηγορία ποσοτικών ερευνών δίνει τη δυνατότητα προσωπικής επαφής με τον πελάτη. Για το λόγο αυτό προτιμούνται σε αρκετές περιπτώσεις από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, στο πλαίσιο δημιουργίας μιας αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας, αν και παρουσιάζονται αρκετά μειονεκτήματα και θέτουν αρκετούς περιορισμούς (υψηλό κόστος, εξειδικευμένο προσωπικό, κλπ).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προηγούμενων κατηγοριών ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης παρουσιάζονται στον **Πίνακα 3.2**.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε ένα πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών δεν είναι υποχρεωτικό να αποκλείεται το ένα από τα δυο είδη των ερευνών ικανοποίησης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Κάθε

κατηγορία έχει διαφορετικό αντικειμενικό στόχο και αποσκοπεί στην εξαγωγή διαφορετικού είδους πληροφορίας. Ουσιαστικά θα πρέπει οι ποσοτικές και οι ποιοτικές έρευνες να χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα πλεονεκτήματα κάθε μίας ξεχωριστά.

Πίνακας 3.2 : Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σημαντικότερων ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης

Ταχυδρομικές έρευνες	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συνήθως έχουν χαμηλότερο κόστος ανά απαντημένο ερωτηματολόγιο (εξαρτάται από το ποσοστό απαντήσεων) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεν υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των απαντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο πελάτης δεν πιέζεται να δώσει γρήγορες απαντήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το ποσοστό απάντησης των πελατών είναι πολύ μικρότερο σε σχέση με άλλες μεθόδους
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η κάλυψη δείγματος πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές είναι σχετικά εύκολη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεν υπάρχει δυνατότητα επιρροής του πελάτη από τον ερωτώντα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το ερωτηματολόγιο πρέπει να μην είναι πολύπλοκο
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου επιλέγεται από τον πελάτη και η διαδικασία μπορεί να διακοπεί και να συνεχιστεί ανάλογα με τις επιθυμίες του 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολη η κωδικοποίηση και η ανάλυση της πληροφορίας που προέρχεται από "ανοικτές" ερωτήσεις
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δυνατότητα τήρησης της ανωνυμίας του πελάτη 	

Τηλεφωνικές έρευνες

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του πελάτη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το κόστος σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι μεγαλύτερο από αυτό των ταχυδρομικών ερευνών
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το ποσοστό απάντησης των πελατών είναι πολύ μεγαλύτερο σε σχέση με άλλες μεθόδους 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι σχετικά μικρός 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του πελάτη
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η κάλυψη δείγματος πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές είναι σχετικά εύκολη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να δημιουργήσει κλίμα φορτικότητας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το κόστος είναι μικρότερο από αυτό των προσωπικών συνεντεύξεων και παραπλήσιο των ταχυδρομικών ερευνών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγάλη δυσκολία προσέγγισης ορισμένων πελατών

Προσωπικές συνεντεύξεις	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του πελάτη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκο 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το κόστος είναι σχετικά υψηλό
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι αντιδράσεις του πελάτη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης μπορούν να καταγραφούν και να αναλυθούν 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο καθορισμός του δείγματος είναι αρκετά δύσκολος
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίνεται η δυνατότητα προσωπικής και άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μπορούν να τεθούν πρόσθετες επεξηγηματικές ερωτήσεις, εκτός ερωτηματολογίου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Είναι δύσκολη η κάλυψη δείγματος από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του πελάτη
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να δημιουργήσει κλίμα φορτικότητας
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η συνέντευξη δε θα πρέπει να διακοπεί καθ' όλη τη διάρκειά της
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απαιτείται σημαντική εξειδίκευση και εκπαίδευση από τον ερωτώντα

Τέλος άλλοι τρόποι συλλογής δεδομένων ικανοποίησης πελατών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είναι (Vanra, 1995) :

- ▣ **Έρευνες πρώην πελατών** : έρευνες οι οποίες προσπαθούν να αναλύσουν τους λόγους για τους οποίους κάποιοι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν εγκαταλείψει την εταιρεία.
- ▣ **“Μυστηριώδης” αγοραστής** : έλεγχος της εξυπηρέτησης πελατών από υπάλληλο της εταιρείας ο οποίος παρουσιάζεται ως ένας ανώνυμος πελάτης.
- ▣ **Έρευνες νέων πελατών** : κάθε νέος πελάτης “υποχρεώνεται” να απαντήσει σε καθορισμένο ερωτηματολόγιο, με αντάλλαγμα την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών.

- ┆ **Αντιληπτικές έρευνες** : “τυφλές” έρευνες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν σημαντικό αριθμό ερωτήσεων για τους ανταγωνιστές της εταιρείας.
- ┆ **Ικανοποίηση παραπόνων** : πρόκειται για συλλογή δεδομένων ικανοποίησης / δυσαρέσκειας σε περιπτώσεις που οι πελάτες εκφράζουν συγκεκριμένα παράπονα.
- ┆ **Τεστ χρήσης προϊόντων** : παρατήρηση της διαδικασίας και του τρόπου χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες.

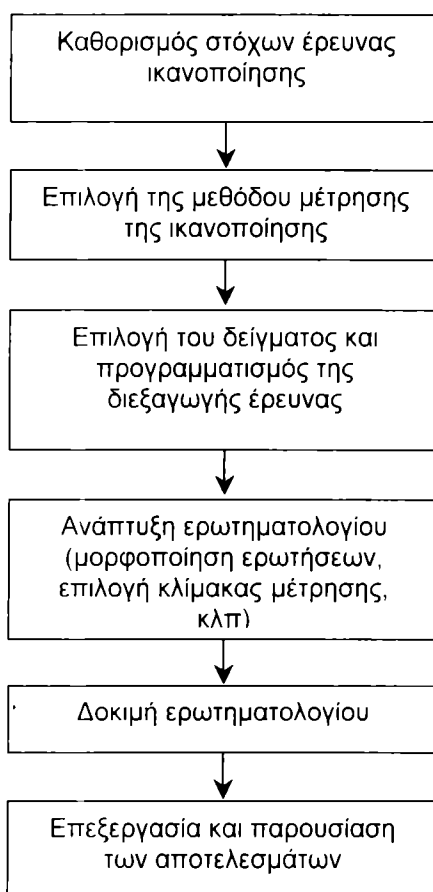
3.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο σχεδιασμός της έρευνας ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια εφαρμογής ενός προγράμματος ικανοποίησης για έναν οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση και έχει ως βασικό στόχο την αποφυγή λαθών και τη διασφάλιση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία σχεδιασμού μιας έρευνας ικανοποίησης παρουσιάζεται αναλυτικά στο **Σχήμα 3.1** και αποτελείται από τα εξής βασικά βήματα :

1. **Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης** : είναι το πιο σημαντικό στάδιο για την επιτυχία μιας έρευνας ικανοποίησης. Ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να περιλαμβάνει :
 - ┆ τον καθορισμό των διαστάσεων και χαρακτηριστικών ικανοποίησης που θα μετρηθούν και την ιεράρχησή τους
 - ┆ συμφωνία σχετικά με τις επιχειρησιακές πρακτικές που θέλουμε να επηρεαστούν από την έρευνα

- επιλογή των ομάδων πελατών που πρόκειται να συμπεριληφθούν στην έρευνα
- επιλογή των ατόμων εσωτερικά της επιχείρησης, που θα επεξεργαστούν / χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της έρευνας.



Σχήμα 3.1 : Διαδικασία σχεδιασμού έρευνας ικανοποίησης (Vanra, 1995)

2. **Επιλογή μεθόδου μέτρησης ικανοποίησης** : κατά την επιλογή της μεθόδου μέτρησης ικανοποίησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής :
- οι κατηγορίες των πελατών και ο συνολικός αριθμός τους
 - η γεωγραφική κατανομή τους
 - το κόστος ανά συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο

- └ ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας

- └ η οργάνωση της εταιρείας

Μελετώντας τις παραπάνω παραμέτρους η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου γίνεται ευκολότερη.

3. **Επιλογή του δείγματος πελατών και προγραμματισμός της διεξαγωγής της έρευνας** : κατά τον καθορισμό του δείγματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δυο κύριοι παράγοντες :

- └ το μέγεθος και ο τύπος του δείγματος

- └ η μέθοδος για την επιλογή του

Σχετικά με τον προγραμματισμό της έρευνας, τα κύρια ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι :

- └ ποιος θα διεξάγει την έρευνα

- └ ποια είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή για τη διεξαγωγή της

4. **Ανάπτυξη του ερωτηματολογίου** : το ερωτηματολόγιο είναι το πιο κρίσιμο σημείο για την επιτυχία μια καλά σχεδιασμένης έρευνας. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να προσεχθούν σε ένα ερωτηματολόγιο είναι (Vanra, 1995) :

- └ η έκτασή του

- └ η οργάνωσή του

- └ οι τύποι των ερωτήσεων

- └ η χρήση ανοικτών ερωτήσεων

- └ η εμφάνισή του

5. **Δοκιμή του ερωτηματολογίου** : πριν τη διεξαγωγή της έρευνας θα πρέπει να γίνει μια δοκιμή του ερωτηματολογίου τόσο στο εσωτερικό της εταιρείας, όσο και σε ένα μικρό δείγμα πελατών με προσωπικές ή τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Με αυτό τον τρόπο διαπιστώνονται σε πρώιμο στάδιο διάφορα προβλήματα, τα οποία θα αποτελούσαν απειλή για την ορθή συμπλήρωσή του και αφορμή για παρερμηνείες και λανθασμένες απαντήσεις.

6. **Επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων** : ο τρόπος με τον οποίο θα επεξεργαστούν τα δεδομένα και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα είναι εξίσου σημαντικός με τον τρόπο με τον οποίο θα συλλεχθούν. Η επεξεργασία θα πρέπει να συνδυάζει μεθόδους περιγραφικής στατιστικής με ανώτερες στατιστικές τεχνικές.

Τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι σε όσο το δυνατό απλούστερη μορφή, ώστε να γίνονται κατανοητά από τη διοίκηση ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο των μελών της.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η συμπληρωματική χρήση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας κατά τη διαδικασία υλοποίησης ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών είναι όχι μόνο δυνατή, αλλά μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα καθεμίας από τις μεθόδους αυτές. Η διαδικασία συνδυασμού των δυο μεθόδων έχει έναν αλληλεπιδραστικό χαρακτήρα και περιλαμβάνει τα εξής βήματα :

1. Διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας (συνεντεύξεις σε βάθος, ομάδες συζήτησης πελατών) για τη δημιουργία εξαντλητικής λίστας χαρακτηριστικών ικανοποίησης.
2. Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης με βάση τις συγκεκριμένες πληροφορίες.
3. Διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας και εκτίμηση των αποτελεσμάτων μέτρησης της ικανοποίησης πελατών.
4. Επανασχεδιασμός νέας έρευνας και αναπροσαρμογή των διαστάσεων ικανοποίησης.

Σχετικά με τη συχνότητα διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης, η τάση που επικρατεί είναι για καθιέρωση τετραμηνιαίας, ή ετήσιας βάσης, γεγονός που είναι αυθαίρετο σε μεγάλο βαθμό. Κατά τον προγραμματισμό της συχνότητας της έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- └ Προϊόντα στην αρχή του κύκλου ζωής τους απαιτούν μεγαλύτερη συχνότητα διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης. Αντιθέτως καθιερωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες απαιτούν μικρότερη συχνότητα, εκτός αν η αγορά βρίσκεται σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού
- └ Πελάτες που πραγματοποιούν συχνά αγορές, απαιτούν συχνότερη μέτρηση της ικανοποίησής τους.
- └ Όπου έχει υιοθετηθεί η διανομή κερδών ή μπόνους, βασιζόμενη στην ικανοποίηση των πελατών, η συχνότητα μέτρησής της πρέπει να είναι μεγάλη.

Η εξαίρεση στον προηγούμενο κανόνα αφορά στη διεξαγωγή ερευνών σε μόνιμη βάση, σε περιπτώσεις όπου η διαθεσιμότητα της σχετικής πληροφορίας είναι διαρκής (π.χ. έρευνες ικανοποίησης ξενοδοχείων, εστιατορίων).

3.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

3.3.1. Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίων

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο της έρευνας ικανοποίησης. Έχει ειπωθεί μάλιστα ότι μια έρευνα είναι τόσο καλή, όσο οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει. Η προετοιμασία ενός αποτελεσματικού ερωτηματολογίου προϋποθέτει εμπειρία και υπομονή. Από πολλά στελέχη επιχειρήσεων θεωρείται εύκολο να δημιουργήσουν ένα ερωτηματολόγιο. Στην πράξη όμως είναι εξαιρετικά δύσκολο να σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο που να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικό και σχετικό με τους στόχους της έρευνας. Σε αυτό το στάδιο της έρευνας ικανοποίησης είναι πολλές φορές απαραίτητη η συνεργασία με κάποιον ειδικό.

Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου μιας έρευνας αγοράς, θα πρέπει σε γενικές γραμμές να τηρούνται οι ακόλουθες βασικές αρχές (Fowler, 1993) :

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

Τα τμήματα που συνθέτουν συνήθως ένα ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης, είναι σε γενικές γραμμές τα εξής (Dutka, 1995, Vavra, 1995, Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) :

1. **Εισαγωγή** : στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου αιτιολογείται ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης, ο τρόπος με τον οποίο έχει επιλεγεί ο συγκεκριμένος πελάτης, καθώς και ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει ο πελάτης να συμμετάσχει στην έρευνα. Το τμήμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις ταχυδρομικές έρευνες και θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει προσωπικό χαρακτήρα προς τον πελάτη.
2. **Δημογραφικά στοιχεία** : οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο τμήμα αφορούν στα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των πελατών, όπως φύλλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, κλπ. Με τις πληροφορίες αυτές είναι δυνατή η τμηματοποίηση και η περαιτέρω ανάλυση του δείγματος.

3. **Ερωτήσεις ικανοποίησης** : το βασικό αυτό τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αναφέρονται στη συνολική και στις επιμέρους μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών, με βάση τις διαστάσεις και τις κλίμακες μέτρησης που έχουν ορισθεί.
4. **Ερωτήσεις συμπεριφοράς** : οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφέρονται στη γενικότερη στάση και συμπεριφορά των πελατών, όσον αφορά στην ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εταιρεία, όπως για παράδειγμα αν σκοπεύουν να προτιμήσουν ξανά ή να συστήσουν σε άλλους καταναλωτές τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ένα στοιχείο του ερωτηματολογίου που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι η αλληλουχία των ερωτήσεων. Είναι προτιμότερο να προηγούνται απλές ερωτήσεις, οι οποίες συμπληρώνονται εύκολα χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια, έτσι ώστε ο πελάτης να “μπει” ομαλά στη διαδικασία των απαντήσεων. Ερωτήσεις που απαιτούν περισσότερη σκέψη και προσπάθεια για να απαντηθούν θα πρέπει να τοποθετούνται στη μέση, ή προς το τέλος του ερωτηματολογίου. Επίσης, όσον αφορά στη θέση που πρέπει να τοποθετηθεί η ερώτηση της ολικής ικανοποίησης, υπάρχουν οι εξής δυο εναλλακτικές επιλογές :

- ⌋ Η ερώτηση ολικής ικανοποίησης προηγείται των ερωτήσεων μερικής ικανοποίησης από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του παρεχόμενου προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται, όσο είναι δυνατόν, η ύπαρξη συστηματικού σφάλματος στη μέτρηση της ικανοποίησης. Οι πελάτες απαντώντας πρώτα απ’ όλα στην ερώτηση ολικής ικανοποίησης

εκφράζουν “αβίαστα” την άποψή τους, καθορίζοντας το περιεχόμενο της ερώτησης με τον τρόπο που αυτοί οι ίδιοι το αντιλαμβάνονται. Συναντάται συχνά ο ισχυρισμός ότι η τοποθέτηση της ερώτησης ολικής ικανοποίησης στην αρχή αποφέρει περισσότερες αρνητικές απαντήσεις πελατών.

- └ Σε περίπτωση που η ερώτηση ολικής ικανοποίησης έπεται της αξιολόγησης των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης αυξάνεται η πιθανότητα συλλογής συνεπούς πληροφορίας, δεδομένου ότι οι πελάτες εκφράζουν την άποψή τους με βάση τις προηγούμενες απαντήσεις τους.

Ένα σημείο που αφορά στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και έχει δημιουργήσει έντονο προβληματισμό αναφέρεται στην παροχή της εναλλακτικής απάντησης “**Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ**”. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δε θα πρέπει να δίνεται η συγκεκριμένη επιλογή στους πελάτες, δεδομένου ότι προσφέρει μια “εύκολη διέξοδο”. Μελέτες δείχνουν ότι στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων οι πελάτες έχουν τουλάχιστον μια εντύπωση που μπορούν να αποτυπώσουν. Αντίθετα, άλλοι ερευνητές πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη επιλογή αποτελεί μια αρκετά σημαντική πληροφορία, η οποία δεν πρέπει να διαστρεβλώνεται. Εξάλλου, σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι πρακτικά αδύνατο για τους πελάτες μια απάντηση.

Γενικά θα πρέπει (Fowler, 1993) :

- └ Να δίνεται η συγκεκριμένη δυνατότητα στους πελάτες, εφόσον κάτι τέτοιο δεν δημιουργεί πρόβλημα στην ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων.
- └ Να διαχωρίζεται το δείγμα των πελατών με βάση τη συγκεκριμένη επιλογή και να αναλύεται η επίδρασή της στα γενικότερα αποτελέσματα της έρευνας.

3.3.2. Κλίμακες ικανοποίησης

Στις κοινωνικές επιστήμες υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους πραγματοποιούνται μετρήσεις. Αυτοί διαμορφώνουν τέσσερα είδη κλιμάκων, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί διαφορετικές πληροφορίες για ανάλυση. Τα είδη αυτά αναφέρονται παρακάτω :

1. **Κλίμακα κατηγορίας (nominal)** : χρησιμοποιείται για να καταχωρηθούν άνθρωποι, ή γεγονότα σε διάφορες κατηγορίες. Παράδειγμα, στην ερώτηση “Ποιο είναι το γένος σας”, η απάντηση δίνεται με μια κλίμακα κατηγορίας και είναι της μορφής :

Άνδρας

Γυναίκα

2. **Κλίμακα διάταξης (ordinal)** : με αυτή την κλίμακα κατηγοριοποιούνται, ή διατάσσονται άνθρωποι, ή γεγονότα σε ομάδες με βάση μια μεταβλητή. Για παράδειγμα, σε ερώτηση για το πώς θα χαρακτήριζε κάποιος την υγεία του, η κλίμακα απαντήσεων θα έχει την εξής μορφή :

- | | | |
|----|-----------|--------------------------|
| A. | Άσχημη | <input type="checkbox"/> |
| B. | Μέτρια | <input type="checkbox"/> |
| C. | Καλή | <input type="checkbox"/> |
| D. | Πολύ καλή | <input type="checkbox"/> |

Πρέπει να αναφερθεί ότι οι ίσες διαφορές μεταξύ των ομάδων μιας μεταβλητής δεν συνεπάγονται και ίσες διαφορές για το χαρακτηριστικό που μετράει η μεταβλητή. Η διάταξη που προσφέρει η παραπάνω κλίμακα, το μόνο που εξασφαλίζει είναι τον προσδιορισμό της “μεγαλύτερης”, “καλύτερης”, “προτιμότερης” κατηγορίες, αλλά όχι το πόσο “μεγαλύτερη”, “καλύτερη”, “προτιμότερη” είναι σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.

- Κλίμακα διαστήματος (interval)** : η κλίμακα διαστήματος έχει μια συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης με την οποία διατάσσονται τα αντικείμενα, έτσι ώστε οι ίσες διαφορές μεταξύ των τιμών τους να συνεπάγονται και ίσες διαφορές για το χαρακτηριστικό που μετράει η κλίμακα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κλίμακα μέτρησης της θερμοκρασίας. Βασικό γνώρισμα της κλίμακας διαστήματος είναι ότι το μηδέν (0) έχει ορισθεί αυθαίρετα : δε σημαίνει παντελή έλλειψη του χαρακτηριστικού που μετράμε.
- Κλίμακα αναλογίας (ratio)** : οι τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές μιας κλίμακας αναλογίας αντιστοιχούν αναλογικά στην ποσότητα του χαρακτηριστικού που μετρούν. Σε αυτή την περίπτωση το μηδενικό σημείο έχει λογική έννοια και δηλώνει την πλήρη απουσία του χαρακτηριστικού.

Παραδείγματα τέτοιας κλίμακας είναι το μήκος, ο όγκος, η ταχύτητα κλπ.
Σε περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης έχουμε την εξής μορφή κλίμακας αναλογίας :

Δώστε σε μια κλίμακα 0-100% το βαθμό ικανοποίησής σας από το προϊόν

Καθόλου ικανοποιημένος 0% _____ 100% Απόλυτα ικανοποιημένος

Όπως γίνεται αντιληπτό, μια κλίμακα της προηγούμενης μορφής είναι αρκετά δύσκολο να χρησιμοποιηθεί σε ένα γενικό δείγμα πελατών, λόγω της δυσχέρειας στην ερμηνεία της κλίμακας και της υποκειμενικότητας των απαντήσεων (Vanra, 1995).

Με βάση το **αντικείμενο μέτρησης της κλίμακας** ικανοποίησης διαμορφώνονται οι ακόλουθες κατηγορίες (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) :

1. **Απόδοση** : η συγκεκριμένη κατηγορία μετρά την απόδοση χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και έχει την ακόλουθη μορφή :

Ανεπαρκής 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Εξαιρετική**
απόδοση **απόδοση**

2. **Επιβεβαίωση** : οι κλίμακες αυτές αναφέρονται στην επιβεβαίωση ή τη διάψευση των προσδοκιών του πελάτη και υποδηλώνουν την πρόβλεψή του για την απόδοση του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Συνήθως το σύνολο των πελατών ερωτάται να αξιολογήσει την απόδοση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, με βάση τις προσδοκίες που είχε πριν την εξυπηρέτηση, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα :

**Πολύ χειρότερα απ’
ότι φανταζόμουν**

**Πολύ καλύτερα απ’
ότι φανταζόμουν**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. **Αίσθημα ικανοποίησης** : οι κλίμακες που δηλώνουν το αίσθημα ικανοποίησης εστιάζονται στη συναισθηματική δέσμευση και αναφέρονται είτε στην αξιολόγηση της απόδοσης, είτε στη συναισθηματική κατάσταση του πελάτη. Συνήθως έχουν την εξής μορφή :

Αξιολόγηση απόδοσης	<i>Πολύ δυσαρεστημένος</i> 1	<i>Κάπως δυσαρεστημένος</i> 2	<i>Ελάχιστα δυσαρεστημένος</i> 3	<i>Τίποτα από τα δυο</i> 4	<i>Ελάχιστα ικανοποιημένος</i> 5	<i>Κάπως ικανοποιημένος</i> 6	<i>Πολύ ικανοποιημένος</i> 7
Συναισθηματική Κατάσταση	<i>Νιώθω απαίσια</i> 1	<i>Αυστηχοισμένος</i> 2	<i>Δυσαρεστημένος</i> 3	<i>Με ανάμικτα συναισθήματα</i> 4	<i>Ικανοποιημένος</i> 5	<i>Ευχαριστημένος</i> 6	<i>Ενθουσιασμένος</i> 7

4. **Αποτέλεσμα ικανοποίησης** : η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στην εκτίμηση καταστάσεων που θεωρούνται ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη, δηλαδή την πρόθεση επαναγοράς και το βαθμό καταναλωτικής πίστης. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας κλίμακας θα μπορούσε να είναι η εξής :

Πόσο πιθανό θεωρείται να προτιμήσετε ξανά το προϊόν

Σε καμία περίπτωση	1	2	3	4	5	6	7	Σίγουρα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------

Επίσης οι κλίμακες ικανοποίησης **ανάλογα με τον τρόπο παρουσίασής** τους χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες :

1. **Λεκτικές κλίμακες** : η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά κυρίως βαθμωτές κλίμακες, οι οποίες έχουν την ακόλουθη μορφή :



Το σημαντικότερο μειονέκτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η εκτίμηση της διαφοράς ανάμεσα στα επίπεδα της κλίμακας, ενώ αρκετά δύσκολη διαδικασία είναι και η επιλογή της κατάλληλης φρασεολογίας. Το πρόβλημα της κωδικοποίησης συχνά αντιμετωπίζεται με τον υπολογισμό απλών μεγεθών περιγραφικής στατιστικής.

2. **Αριθμητικές κλίμακες** : οι κλίμακες αυτές αφορούν στις περισσότερες περιπτώσεις κλίμακες διαστήματος και προσπαθούν να ξεπεράσουν το πρόβλημα της κωδικοποίησης της προηγούμενης κατηγορίας. Οι αριθμητικές κλίμακες έχουν την ακόλουθη μορφή



Συνήθως γίνεται προσπάθεια ώστε ο αριθμός των επιπέδων ικανοποίησης που χρησιμοποιείται να ερμηνεύεται εύκολα από τους πελάτες (π.χ. 0-10 ή 1-10 ή 1-100). Το σημαντικότερο μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή εστιάζεται στη δυσκολία ερμηνείας των ενδιάμεσων επιπέδων της κλίμακας και για το λόγο αυτό, σε αρκετές περιπτώσεις, οι αριθμητικές κλίμακες συναντώνται με την ακόλουθη μορφή :



3. **Γραφικές κλίμακες** : οι γραφικές κλίμακες είναι σε θέση να δώσουν ένα πιο ευχάριστο κλίμα κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου ικανοποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εικόνες με πρόσωπα “ικανοποίησης” :



Άλλη κλίμακα που συναντάται είναι η κλίμακα εννοιολογικών διαφορών, η οποία χρησιμοποιείται σε έρευνες ικανοποίησης και βασίζεται στη χρήση εννοιολογικά αντίθετων επιθέτων για να περιγράψουν μια κατάσταση ικανοποίησης, ή ένα χαρακτηριστικό του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα :



Οι κλίμακες εννοιολογικών διαφορών μοιάζουν αρκετά με τις γραφικές κλίμακες, ιδίως όταν παρουσιάζονται με τη μορφή αναλογικών σχημάτων, όπως στο ακόλουθο παράδειγμα :



4. **Κλίμακα Likert** : με την κλίμακα αυτή ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με μια σειρά προτάσεων σχετικά με το αντικείμενο του ενδιαφέροντος. Έχει συνήθως την μορφή :

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ένα ζήτημα το οποίο θα πρέπει να διευθετηθεί μετά την επιλογή του είδους της κλίμακας, είναι αυτό της επιλογής του αριθμού των επιπέδων της. Ο μονός αριθμός επιπέδων ικανοποίησης υποδηλώνει την ύπαρξη ενός ουδέτερου σημείου στη συγκεκριμένη κλίμακα. Αντίθετα, ο ζυγός αριθμός επιπέδων αποτρέπει την ύπαρξη ουδέτερου σημείου και σε πολλές περιπτώσεις φανερώνει την πρόθεση του ερευνητή να αναγκάσει τον πελάτη να εκφράσει είτε μια θετική είτε μια αρνητική άποψη.

Σχετικά με το μέγεθος της κλίμακας ικανοποίησης, δεν υπάρχει κάποιος γενικά αποδεκτός κανόνας για τον καθορισμό του, αλλά το μέγεθος της κλίμακας θα πρέπει :

- να μην είναι ιδιαίτερα μικρό, ώστε να διασφαλίζεται η ακρίβεια των αποτελεσμάτων.
- να μην είναι πολύ μεγάλο, ώστε να μην υπάρχει δυσκολία διάκρισης και ερμηνείας από την πλευρά του πελάτη.

3.3.3. Πιλοτική έρευνα

Κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να ελέγχεται πριν την τελική του αποστολή στους πελάτες, ανεξάρτητα από την ικανότητα του εκάστοτε ερευνητή. Ο έλεγχος γίνεται με την πραγματοποίηση μιας πιλοτικής έρευνας ικανοποίησης. Αποτελείται από μια σειρά προσωπικών συνεντεύξεων, ανεξάρτητα από το είδος της έρευνας που επιλέγεται να διεξαχθεί (τηλεφωνική, ταχυδρομική, κλπ), έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα παρακολούθησης και καταγραφής της αντίδρασης των πελατών κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του πιλοτικού ερωτηματολογίου.

Γενικά κατά τη φάση της πιλοτικής έρευνας καλό είναι να ελέγχονται τα εξής (Vanra, 1995) :

- ┘ Η αλληλουχία των ερωτήσεων, ώστε να μην επηρεάζει τις απαντήσεις των πελατών,
- ┘ Η κωδικοποίηση της κλίμακας ικανοποίησης, ώστε να γίνεται κατανοητή από τους πελάτες,
- ┘ Η κατεύθυνση της κλίμακας ικανοποίησης, για να μην ωθούνται οι πελάτες να απαντούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο,
- ┘ Κατά πόσο οι ερωτήσεις επιτυγχάνουν τον στόχο τους,
- ┘ Η ύπαρξη φράσεων, ή λέξεων που δημιουργούν πρόβλημα, ή γίνονται δύσκολα κατανοητές από τον ερωτώμενο.
- ┘ Ερωτήσεις που δεν παρέχουν την επιθυμητή πληροφόρηση θα πρέπει να αποκλείονται

└ Έλεγχος του μήκους του ερωτηματολογίου

└ Έλεγχος του ποσοστού απαντήσεων

Μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις, ζητείται από τους πελάτες να εκφράσουν ανοικτά την άποψή τους για το τι σκέφτονται για τη συγκεκριμένη έρευνα ικανοποίησής, ποιες ερωτήσεις πιστεύουν ότι τους δυσκολεύουν, καθώς και τι θα άλλαζαν οι ίδιοι στη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.

Όσο αφορά το μέγεθος του δείγματος μιας πιλοτικής έρευνας ικανοποίησης, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και τεχνικές που να το καθορίζουν. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα εξής σημεία :

1. Οι πελάτες που συμμετέχουν στην πιλοτική έρευνα δεν πρέπει να συμπεριληφθούν και στο τελικό δείγμα της έρευνας ικανοποίησης.
2. Το δείγμα της πιλοτικής έρευνας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα τα διαφορετικά τμήματα των πελατών που πρόκειται να συμμετάσχουν στην έρευνα ικανοποίησης.

Η δοκιμή του ερωτηματολογίου πραγματοποιείται κατά το αρχικό στάδιο εσωτερικά του οργανισμού, έτσι ώστε να υπάρξουν παρατηρήσεις και διορθώσεις από το ίδιο το προσωπικό και στη συνέχεια διεξάγεται η πιλοτική έρευνα σε πραγματικές συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Η συνολική διαδικασία επαναλαμβάνεται όσες φορές κρίνεται απαραίτητο, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας.

3.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΑΘΗ ΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Σε κάθε πρόγραμμα έρευνας αγοράς παρατηρείται ποικιλία λαθών. Οι πιθανές πηγές αυτών των λαθών θα πρέπει να ανασκοπούνται πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, έτσι ώστε κάθε πρόβλημα που θα παρουσιαστεί στη συνέχεια να μπορεί να αναγνωριστεί και να διορθωθεί εύκολα.

Οι κυριότερες αιτίες λαθών που παρατηρούνται στις έρευνες ικανοποίησης είναι (Dutka, 1995) :

1. **Λάθη δείγματος** : η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τα στατιστικά λάθη που οφείλονται στον ορισμό του δείγματος των πελατών.
2. **Λάθη κάλυψης** : στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται λάθη της κάλυψης του πληθυσμού των πελατών, δηλαδή λανθασμένος καθορισμός του πληθυσμού αυτού.
3. **Εκτελεστικά λάθη** : συμβαίνουν στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το άτομο που διεξάγει την έρευνα δεν ακολουθεί τις οδηγίες που του έχουν δοθεί, η αδυνατεί να χειριστεί σωστά τις απαντήσεις των ανοικτών ερωτήσεων.
4. **Λάθη πελατών** : τα λάθη αυτά οφείλονται στους πελάτες που συμμετέχουν στην έρευνα ικανοποίησης και οι οποίοι δίνουν ανειλικρινείς απαντήσεις, είτε δεν ακολουθούν τις οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

5. **Λάθη ερωτηματολογίου** : η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των λαθών που μπορούν να προκύψουν από τη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου της έρευνας ικανοποίησης.
6. **Διαχειριστικά λάθη** : τα λάθη αυτά προέρχονται από την εταιρεία ή το φορέα διαχείρισης και διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης και αφορούν στο σχεδιασμό της έρευνας, την εισαγωγή των δεδομένων, τις αναλύσεις, κλπ.

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις περιπτώσεις αδυναμίας των πελατών να απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, εξαιτίας λαθών που οφείλονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται είτε στην έλλειψη κατανόησης της συγκεκριμένης ερώτησης, είτε στην έλλειψη γνώσης / πληροφόρησης για να δοθεί μια συνεπής απάντηση. Παράδειγμα τέτοιων λαθών αναφέρονται παρακάτω :

- └ Χρήση περίπλοκων λέξεων και τεχνικών όρων, οι οποίοι όμως είναι γνωστοί μόνο στα στελέχη της εταιρείας. Επίσης χρήση λέξεων με αμφίβολη / ασαφή έννοια.
- └ Διπλές ερωτήσεις. Για παράδειγμα η ερώτηση “Τι γνώμη έχετε για τις τιμές και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει το super market X;” θα έπρεπε να διαιρεθεί σε δυο χωριστές ερωτήσεις, από τις οποίες η μια να αναφέρεται στις τιμές και η άλλη στο επίπεδο εξυπηρέτησης.
- └ Ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος :
 - i. δεν γνωρίζει την απάντηση. Για παράδειγμα “Πόσα χρήματα ξοδεύει η οικογένειά σας για τρόφιμα σε μια εβδομάδα”.

- ii. Δεν θυμάται την απάντηση. Π.χ. “Ποια τηλεοπτικά προγράμματα παρακολουθήσατε την προηγούμενη Πέμπτη;”
- iii. Δεν θέλει να απαντήσει. Π.χ. “Έχετε κάνει χρήση ναρκωτικών ουσιών;”
- iv. Επηρεάζεται από εξωτερικά γεγονότα. Π.χ. “Πόση ώρα κάνατε να χθες για να πάτε στη δουλειά σας;”

Αλλα λάθη του ερωτηματολογίου εστιάζονται στη συστηματική “καθοδήγηση” των πελατών να απαντούν με συγκεκριμένο τρόπο, καθώς και στην αδυναμία ύπαρξης ειλικρινών απαντήσεων. Επίσης λάθη δημιουργούνται όταν σε μια ερώτηση αναφέρεται ένα γεγονός, χωρίς να συνοδεύεται από μια εναλλακτική λύση. Π.χ. η ερώτηση “Θα θέλατε να είχατε μια δουλειά;”, οδηγεί σε πολύ διαφορετικές απαντήσεις από την ερώτηση “Θα θέλατε να είχατε μια δουλειά, ή θα θέλατε να ασχολείστε μόνο με τις δουλειές του σπιτιού;”.

Η εναρμόνιση της έρευνας ικανοποίησης με τους κύριους στόχους που έχουν τεθεί, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής. Για παράδειγμα, αν ο στόχος της έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών και ο υπολογισμός συγκεκριμένων ποσοτικών δεικτών, τότε η διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης κρίνεται απαραίτητη. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου ο στόχος της έρευνας είναι κυρίως η ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, προτιμάται η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας (focus groups, συνεντεύξεις σε βάθος, κλπ).

Σε γενικές γραμμές, κάθε έρευνα ικανοποίησης θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες ιδιότητες :

1. **Αξιοπιστία** : ο βαθμός της συνέπειας των αποτελεσμάτων σε περίπτωση επαναληπτικής διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης.
2. **Εγκυρότητα** : κατά πόσο η έρευνα ικανοποίησης μετρά και αναλύει τις παραμέτρους και τα μεγέθη που πρέπει να μετρηθούν.
3. **Έλλειψη συστηματικών σφαλμάτων** : όπως για παράδειγμα η συστηματική “καθοδήγηση” των πελατών να απαντούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο.
4. **Σημασία** : κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης έχουν λογική σημασία και πόσο “αβίαστη” είναι η πληροφορία που προέρχεται από τους πελάτες.
5. **Ακρίβεια** : ικανότητα εντοπισμού αλλαγής της στάσης των πελατών και υπολογισμός του μεγέθους του σφάλματος.

Οι σημαντικότερες αρχές των αποτελεσμάτων μιας έρευνας ικανοποίησης εστιάζονται στην εγκυρότητα (validity) και την αξιοπιστία (reliability) και αφορούν στη διαχείριση των συστηματικών και των τυχαίων σφαλμάτων που μπορούν να προκύψουν.

Θα πρέπει επίσης να δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες να εκφράζουν ελεύθερα πιθανές αρνητικές απόψεις για την ικανοποίηση που αποκομίζουν από τη χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας. Υπάρχουν περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης όπου :

- └ Ζητείται από τους πελάτες να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια αν διατυπώσουν τη δυσαρέσκειά τους από την επιχείρηση και
- └ Η διεξαγωγή της έρευνας δεν συνδυάζεται με ένα ολοκληρωμένο σύστημα χειρισμού παραπόνων και έτσι ο πελάτης θεωρεί ανούσιο να εκφράσει πιθανή αρνητική άποψη.

Αν λοιπόν δεν συντρέχει κάποιος συγκεκριμένος λόγος με σημαντικό όφελος, προτιμάται η ανωνυμία των πελατών που συμμετέχουν σε μια έρευνα ικανοποίησης, έτσι ώστε να εκφράζονται πιο ελεύθερα πιθανές αρνητικές απόψεις. Ο κανόνας αυτός έχει σχεδόν καθολική ισχύ σε περιπτώσεις μέτρησης της ικανοποίησης ανταγωνιστικών προϊόντων.

Επιμέρους σημεία της ανάπτυξης ενός ερωτηματολογίου έρευνας ικανοποίησης που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή είναι (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) :

1. Το σύνολο των αναλύσεων μιας έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να έχει καθοριστεί πριν από τη συλλογή της απαραίτητης πληροφορίας. Ερωτήσεις οι οποίες δεν έχουν κάποιο συγκεκριμένο λόγο ύπαρξης και κάποια λογική σημασία θα πρέπει να αποκλείονται από την έρευνα. Από την άλλη πλευρά το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες για τη φάση των αναλύσεων πληροφορίες. Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η έρευνα πελατών είναι μια “μη αντιστρέψιμη” διαδικασία.

2. Δε θα πρέπει να υποβαθμίζεται η σημασία της πιλοτικής έρευνας, δεδομένου ότι μόνο με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η δοκιμή του ερωτηματολογίου σε “πραγματικές” συνθήκες.
3. Σε αρκετές περιπτώσεις ο χρόνος διεξαγωγής μιας έρευνας ικανοποίησης επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα το περιεχόμενο της πληροφορίας που συλλέγεται. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης πελατών μιας ακτοπλοϊκής εταιρείας εξαρτώνται από την τουριστική περίοδο που υλοποιείται η έρευνα, δεδομένου ότι μεταβάλλεται η πελατειακή βάση της εταιρείας.
4. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να διασταυρώνονται και με πρόσθετες πηγές πληροφόρησης της εταιρείας, εφόσον κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο.

Τέλος ένα αρκετά σημαντικό πρόβλημα στη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι πελάτες σε αυτές. Η άρνηση συμμετοχής σε μια έρευνα ικανοποίησης δεν είναι σπάνιο φαινόμενο και οφείλεται κυρίως :

- └ Στον κορεσμό που νιώθουν οι πελάτες από τις έρευνες αγοράς γενικότερα, δεδομένου ότι καθημερινά ζητείται να εκφράσουν τη γνώμη τους για διάφορα θέματα.
- └ Στην καχυποψία που επικρατεί, αφού αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι έρευνες αγοράς είναι ένα καλό “προκάλυμμα” για την προώθηση των προϊόντων τους.

□ Στις επιφυλάξεις των πελατών για το αν πραγματικά το αποτέλεσμα της έρευνας θα χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και

□ Στην πραγματική έλλειψη χρόνου από την πλευρά των πελατών.

Διάφορες τεχνικές, οι οποίες ενδέχεται να αυξήσουν το βαθμό ανταπόκρισης σε μια έρευνα ικανοποίησης, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν (Dutka, 1995) :

1. Υιοθέτηση ενός “προσωπικού” ύφους στη διαδικασία επικοινωνίας (π.χ. προσωπική συνοδευτική επιστολή μαζί με το ερωτηματολόγιο).
2. Ενέργειες υπενθύμισης για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία).
3. Παροχή κινήτρου προς τους πελάτες (δώρα, κληρώσεις, κλπ)
4. Ελαχιστοποίηση της προσπάθειας που απαιτείται από την πλευρά των πελατών (π.χ. παροχή έτοιμου απαντητικού φακέλου, κλπ).

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην εκτίμηση του βαθμού αύξησης της ανταπόκρισης σε έρευνες ικανοποίησης, για κάθε μια από τις προηγούμενες τεχνικές.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι σε γενικές γραμμές ο βαθμός ανταπόκρισης των πελατών εξαρτάται από το σύνολο των παραγόντων μιας έρευνας ικανοποίησης (σχεδιασμός έρευνας, περιεχόμενο ερωτηματολογίου, χρόνος και χώρος διεξαγωγής έρευνας, κλπ).

Γενικά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, θα πρέπει να ενημερώνει τους πελάτες τόσο για τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης, όσο και για τις

ενέργειες βελτίωσης, που καταβλήθηκαν. Το γεγονός αυτό είναι σε θέση να συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και μιας συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Στις επόμενες παραγράφους θα περιγραφεί η εφαρμογή συγκεκριμένων θεωριών από αυτές που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια σε μια βιομηχανία. Ο κλάδος που επιλέχτηκε είναι αυτός των δομικών υλικών και η εταιρεία στην οποία πραγματοποιήθηκε η πιλοτική έρευνα ικανοποίησης ονομάζεται ISOMAT.

Ιδρύθηκε το 1980 με στόχο να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της σύγχρονης δόμησης, παράγοντας και προωθώντας προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απαραίτητα για εφαρμογές υψηλών απαιτήσεων. Από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα αναπτύσσεται σταθερά και έτσι αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες βιομηχανικές μονάδες του κλάδου. Η ανοδική της πορεία οφείλεται στα καινοτόμα προϊόντα της, στη σύγχρονη οργάνωσή της, στη δυναμική της διοίκηση και στο υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί για την εταιρεία το πολυτιμότερο κεφάλαιό της. Η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη και έχει υποκαταστήματα στην Αθήνα και τη Ρουμανία.

4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος της οικοδομής, ο οποίος είναι άμεσα σχετιζόμενος με αυτόν των δομικών υλικών, παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια άνθιση οι οποία οφείλεται σε συγκεκριμένους παράγοντες :

1. Μείωση των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων με αντίστοιχη μείωση των επιτοκίων καταθέσεων, με αποτέλεσμα η αγορά ακινήτων να είναι πιο εφικτή και να αποτελεί καλύτερη επένδυση από την αποταμίευση.
2. Συνέχιση των Ευρωπαϊκών επιδοτήσεων με τα διάφορα προγράμματα (Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) που έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία εθνικών υποδομών (οδικό δίκτυο, νοσοκομειακές μονάδες, κλπ), καθώς και την ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα με ίδρυση νέων επιχειρήσεων και επέκταση των υπαρχόντων.
3. Τέλος τα έργα για την Ολυμπιάδα του 2004, καθώς και η δημιουργία περισσότερων υποδομών για την φιλοξενία των επισκεπτών (ξενοδοχεία, διαμερίσματα, χώρους εστίασης, κλπ).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του κλάδου δείχνουν ότι βραχυπρόθεσμα έχει απομακρυνθεί από την περίοδο της ωριμότητας με όλα τα επακόλουθα (άκρατος ανταγωνισμός, πόλεμος τιμών, μικρές ετήσιες αυξήσεις των πωλήσεων του κλάδου, κλπ) και έχει περάσει σε ένα νέο στάδιο ανάπτυξης.

Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την αλλαγή της αγοράς έχουν συγκεκριμένη περίοδο λήξης (το 2006 παύουν οι επιδοτήσεις του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης που είναι και το τελευταίο για τη χώρα μας) και

ο κλάδος θα επανέλθει στη φάση της ωριμότητας. Ο έντονος ανταγωνισμός θα επανέλθει και το θέμα της παρακολούθησης των αναγκών και της ικανοποίησης των πελατών θα γίνει μια αναγκαιότητα για όσες επιχειρήσεις θα θέλουν να μείνουν με αξιώσεις και να μη χάσουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς μετά την επερχόμενη συρρίκνωσή της.

4.2. ΑΡΧΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.2.1. Καθορισμός στόχων έρευνας

Ακολουθώντας τη μεθοδολογία που περιγράφεται στο Σχήμα 2.1 για το σχεδιασμό ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών, το αρχικό στάδιο σε μια τέτοια έρευνα είναι ο **καθορισμός των στόχων της**. Το αρχικό ερέθισμα για την πραγματοποίηση μιας τέτοιας έρευνας προήλθε από τον υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρείας, ο οποίος στα πλαίσια των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000 έπρεπε να εφαρμόσει ένα σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Μετά από σύσκεψη με τον Εμπορικό Διευθυντή και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας τέθηκε ο στόχος της έρευνας ικανοποίησης ο οποίος είναι ο εξής :

Κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών μας με άμεσο στόχο να τις ικανοποιήσουμε και απώτερο να τις ξεπεράσουμε

Στην ίδια σύσκεψη ορίστηκε ο υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας ως επικεφαλής του σχεδιασμού, της διεξαγωγής και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης, συνεπικουρούμενος από τον Εμπορικό Διευθυντή και τους Διευθυντές Πωλήσεων της εταιρείας.

Η Διοίκηση δήλωσε γραπτώς το μεγάλο ενδιαφέρον της σε θέματα ικανοποίησης των πελατών και κάλεσε όλους τους εργαζόμενους και τα στελέχη της εταιρείας να στηρίξουν την προσπάθεια που ανέλαβε η παραπάνω ομάδα των στελεχών. Δεσμεύτηκε για την παροχή κάθε απαιτούμενου πόρου τόσο υλικοτεχνικού, όσο και σε έμπυχο προσωπικό.

Τέλος στην ίδια σύσκεψη συμφωνήθηκε το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της έρευνας και παρουσίασης των αποτελεσμάτων της.

4.2.2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη της έρευνας

Στο στάδιο αυτό έγινε συλλογή πληροφοριών από το εσωτερικό της εταιρείας, από συνεργαζόμενες εταιρείες του κλάδου, αλλά και από προμηθευτές.

Ο υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας πραγματοποίησε σειρά συνεντεύξεων με τον Εμπορικό Διευθυντή, τους Διευθυντές Πωλήσεων, τους Συμβούλους Πωλήσεων και το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες (γραμματείς, μηχανικούς τεχνικής υποστήριξης, υπεύθυνους διακίνησης, οδηγούς), για να συλλέξει πληροφορίες σχετικές με τις **κρίσιμες παραμέτρους ικανοποίησης** των πελατών.

Ήρθε σε επαφή με στελέχη συνεργαζόμενης εταιρείας του εξωτερικού και με αφορμή της απαιτήσεις του νέου προτύπου ISO 9001 συζήτησε τις μεθόδους που ακολουθούν, ή σκοπεύουν να εφαρμόσουν για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών τους.

Τέλος πραγματοποιήθηκε μια ανασκόπηση των ερωτηματολογίων ερευνών ικανοποίησης που έχουν γίνει από προμηθευτές της εταιρείας, με σκοπό να αποκρυπτογραφηθούν οι παράμετροι ικανοποίησης που αναφέρονται σε αυτά.

Η παραπάνω προσπάθεια οδήγησε στην κατάρτιση της λίστας του Πίνακα 4.1. με τις πιθανές παραμέτρους ικανοποίησης. Όπως φαίνεται από το περιεχόμενο του Πίνακα 4.1, οι παράμετροι ικανοποίησης χωρίστηκαν σε **5 κατηγορίες** (παραμέτρους ικανοποίησης) :

1. Προϊόν
2. Διανομή
3. Επικοινωνία με την εταιρεία
4. Τιμή
5. Διαφημιστική υποστήριξη

Πίνακας 4.1 : Κριτήρια ικανοποίησης	
1. Προϊόν	3.2. Πωλητές
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ποιότητα προϊόντων (ξεχωριστά, αλλά και συγκριτικά με το καλύτερο του είδους) <input type="checkbox"/> Σταθερότητα ποιότητας (προϊόντος, αλλά και συσκευασίας) <input type="checkbox"/> Ποιότητα σε σχέση με την τιμή του <input type="checkbox"/> Ποικιλία ως προς τις χρήσεις <input type="checkbox"/> Ποικιλία ως προς τις συσκευασίες <input type="checkbox"/> Εφαρμογή (ευκολία στη χρήση, επαρκής πληροφόρηση στη συσκευασία) <input type="checkbox"/> Συσκευασία (ανθεκτικότητα, πρακτικότητα) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Συχνότητα επισκέψεων πωλητών <input type="checkbox"/> Διαθέσιμος χρόνος παραμονής στους πελάτες <input type="checkbox"/> Συμπεριφορά πωλητών <input type="checkbox"/> Προθυμία πωλητών να ακούσουν, να κατανοήσουν τα προβλήματα των πελατών και γενικότερα να τον εξυπηρετήσουν. <input type="checkbox"/> Ευκολία επικοινωνίας με τον αντίστοιχο πωλητή <input type="checkbox"/> Ωράριο επισκέψεων πωλητών και γενικότερα ωράριο για επικοινωνία με τους πωλητές <input type="checkbox"/> Ευκολία εύρεσης προϊόντων της εταιρείας μας (για εφαρμοστές) <input type="checkbox"/> Εξυπηρέτηση από τα σημεία πώλησης του δικτύου.
2. Διανομή	3.3. Παράπονα
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ταχύτητα απόκρισης στις παραγγελίες <input type="checkbox"/> Τήρηση απαιτήσεων παράδοσης σε χρόνο και τόπο <input type="checkbox"/> Ωράριο παραδόσεων <input type="checkbox"/> Ικανότητα χειρισμού απαιτήσεων παράδοσης διαφορετικών από τα συνήθη <input type="checkbox"/> Συμπεριφορά προσωπικού διανομών (οδηγοί) <input type="checkbox"/> Ποιότητα διανομής (ποσότητα, είδη και συσκευασίες σύμφωνες με την παραγγελία του πελάτη) <input type="checkbox"/> Ύψος παραγγελίας προς παράδοση <input type="checkbox"/> Χειρισμός επιστρεφόμενων προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ευκολία έκφρασης ενός παραπόνου. <input type="checkbox"/> Προθυμία εμπλεκόμενου προσωπικού στη γρήγορη επίλυση των παραπόνων. <input type="checkbox"/> Ταχύτητα απόκρισης και επίλυσης ενός παραπόνου. <input type="checkbox"/> Αξιοπιστία στο χειρισμό των παραπόνων
3. Επικοινωνία με την εταιρεία	3.4. Τεχνική Υποστήριξη
3.1. Παραγγελίες	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ευκολία επαφής με το κατάλληλο προσωπικό. <input type="checkbox"/> Ικανότητα (γνώσεις) προσωπικού. <input type="checkbox"/> Αξιοπιστία παρεχόμενων πληροφοριών <input type="checkbox"/> Ευγένεια και συμπεριφορά προσωπικού <input type="checkbox"/> Ευκολία πρόσβασης και αξιοπιστία έμμεσων πηγών πληροφόρησης (τεχνικά φυλλάδια, κατάλογοι, web site).
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ευκολία πρόσβασης στο κατάλληλο προσωπικό για να δοθεί μια παραγγελία (χρονος αναμονής στο τηλέφωνο, ικανοποιητικό ωράριο). <input type="checkbox"/> Επάρκεια μέσων για τη λήψη παραγγελιών (πλήθος τηλεφωνικών γραμμών, fax, internet). <input type="checkbox"/> Ικανότητα προσωπικού παραγγελιών. <input type="checkbox"/> Ευκολία στην ολοκλήρωση μιας παραγγελίας (γρήγορη, εύκολη και αξιόπιστη διαδικασία λήψης μιας παραγγελίας). <input type="checkbox"/> Διαδικασία χειρισμού ειδικών παραγγελιών (π.χ. ειδικές αποχρώσεις) <input type="checkbox"/> Διαδικασία τροποποίησης μιας παραγγελίας <input type="checkbox"/> Επάρκεια γνώσεων παραγγελιοληπτών σε θέματα αποθεμάτων-παραδόσεων-τιμών <input type="checkbox"/> Αξιοπιστία κατά την λήψη παραγγελιών (λάθη από τους παραγγελιολήπτες, παροχή όταν είναι απαραίτητο επεξηγήσεων για αποφυγή λαθών από τους πελάτες) <input type="checkbox"/> Ευγένεια και συμπεριφορά παραγγελιοληπτών. 	4. Τιμή
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Σχέση τιμής ποιότητας <input type="checkbox"/> Τρόπος πληρωμής. <input type="checkbox"/> Κατανόηση εταιρείας σε δυσκολίες πελατών. <input type="checkbox"/> Τήρηση εμπορικών συμφωνιών (πολιτικών).
	5. Διαφημιστική υποστήριξη (πελάτες δικτύου)
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Διαφημιστικά υλικά/δώρα (ταμπέλες, αφίσες, καπέλα, φόρμες, στυλό, ημερολόγια...). <input type="checkbox"/> Διαφημιστική εκστρατεία εταιρείας.

Κάθε κατηγορία έχει διάφορα χαρακτηριστικά ικανοποίησης, τα οποία θα επαληθευθούν ως προς την κρισιμότητά τους μετά από προσωπικές συνεντεύξεις με επιλεγμένους πελάτες, όπως περιγράφεται στην επόμενη παράγραφο.

4.2.3. Προσδιορισμός των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης

Στο στάδιο αυτό, αφού έγινε ένας αρχικός προσδιορισμός των κύριων κατηγοριών (διαστάσεων) ικανοποίησης μαζί με τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους, γίνεται η επιλογή πελατών στους οποίους θα γίνουν προσωπικές συνεντεύξεις.

Οι συνεντεύξεις αυτές έχουν σκοπό να βοηθήσουν τον επικεφαλής της έρευνας να καταλήξει στις πραγματικές διαστάσεις ικανοποίησης και να ορίσει τα κρίσιμα χαρακτηριστικά τους.

Η επιλογή των πελατών έγινε ως εξής :

1. Αρχικά έγινε τμηματοποίηση των πελατών της εταιρείας στις παρακάτω κατηγορίες :
 - i. Πελάτες δικτύου (μάνδρες, καταστήματα) (90%)
 - ii. Τεχνικές εταιρείες (6%)
 - iii. Εφαρμοστές - συνεργεία (4%)
2. Στη συνέχεια ο επικεφαλής της έρευνας, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της βιβλιογραφίας (Johnson and Gustafsson, 2000), με βάση τα οποία ένας αριθμός από δέκα έως είκοσι πελάτες ανά κατηγορία είναι ικανοποιητικός για την αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος, αποφάσισε ότι ένας αριθμός 40 πελατών είναι αρκετός. Η επιλογή των πελατών έγινε σε συνεργασία με τα στελέχη της Εμπορικής διεύθυνσης αφού προηγήθηκε ο καθορισμός των κριτηρίων επιλογής :
 - i. Ετήσιος τζίρος πελάτη για τα δυο τελευταία χρόνια (τουλάχιστο 2 εκατομύρια ανά έτος).

- ii. Συχνότητα αγορών πελάτη (τουλάχιστο δέκα παραγγελίες ανα έτος).
- iii. Γεωγραφική περιοχή πελάτη (κάλυψη των περισσότερων γεωγραφικών περιοχών. Λόγω υπερβολικής αύξησης του κόστους αποκλείστηκε η νησιωτική Ελλάδα και οι πελάτες του εξωτερικού).

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια επιλέχθηκαν συνολικά τριάντα πελάτες που κατανέμονται στις τρεις κατηγορίες ως εξής : είκοσι πελάτες δικτύου, έξι τεχνικές εταιρείες και τέσσερα συνεργεία εφαρμογών. Ο αριθμός των πελατών στις κατηγορίες "τεχνικές εταιρείες" και "συνεργεία εφαρμογών" είναι μικρότερος από αυτόν που αναφέρθηκε σαν ιδανικός παραπάνω αλλά δικαιολογείται από τη μικρή συμμετοχή των κατηγοριών αυτών στο σύνολο των πελατών.

Μετά την επιλογή των πελατών, ο επικεφαλής της έρευνας προχώρησε τηλεφωνικά στον προγραμματισμό του χρόνου και τόπου των συναντήσεων με τον κάθε πελάτη.

Η συνέντευξη με τον κάθε πελάτη είχε την εξής πορεία (Johnson and Gustafsson, 2000) :

- ⌋ Στο ξεκίνημά της γίνονταν αναφορά στο σκοπό της συνέντευξης και στη σημασία που θα έχουν οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν από αυτή, έτσι ώστε να καταλάβει ο πελάτης τη σπουδαιότητα της προσπάθειας και να προσφέρει τη βοήθειά του.

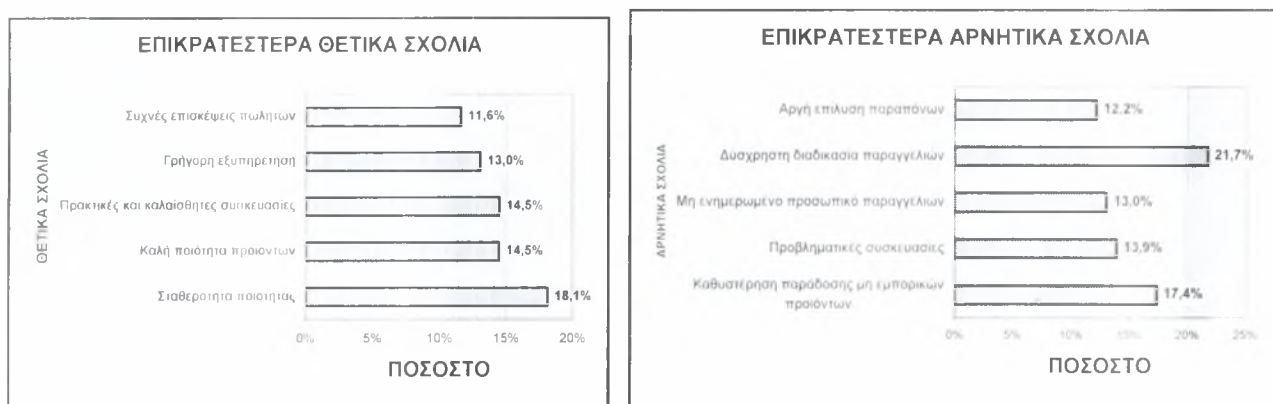
- └ Στη συνέχεια του ζητούνταν να αναφέρει τουλάχιστο δέκα θετικά και δέκα αρνητικά σημεία που έχει εντοπίσει στη συνεργασία του με την εταιρεία. Για κάθε ένα από αυτά του ζητούνταν να αναφέρει τους λόγους και το αντίκτυπο που έχουν στην εμπορική του δραστηριότητα. Σύμφωνα με τους Johnson and Gustafsson, όταν ο πελάτης είχε δυσκολία στην αναφορά θετικών σημείων ο υπεύθυνος της έρευνας δεν επέμενε, αλλά ζητούσε από τον πελάτη να προχωρήσει στην αναφορά των αρνητικών σημείων.
- └ Μετά την ολοκλήρωση της παραπάνω αναφοράς, ο υπεύθυνος της έρευνας ζητούσε από τον πελάτη να αναφέρει σε μια κλίμακα διαστήματος από το 1-10, την βαρύτητα που δίνει σε κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά του Πίνακα 4.1 σχετικά με την ικανοποίησή του από την εταιρεία. Πριν την έναρξη της βαθμολόγησης των χαρακτηριστικών διευκρινίστηκε στον πελάτη ότι δεν ήταν υποχρεωτικό να βαθμολογήσει όλα τα σημεία, αλλά μόνο αυτά για τα οποία είχε κάποια εμπειρία.

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων έγινε στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων για να διαμορφωθούν οι τελικές κατηγορίες και τα επιμέρους χαρακτηριστικά ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά αναφέρονται στον Πίνακα 4.2.

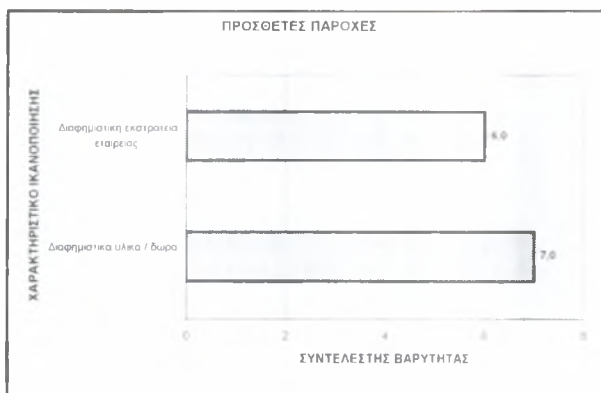
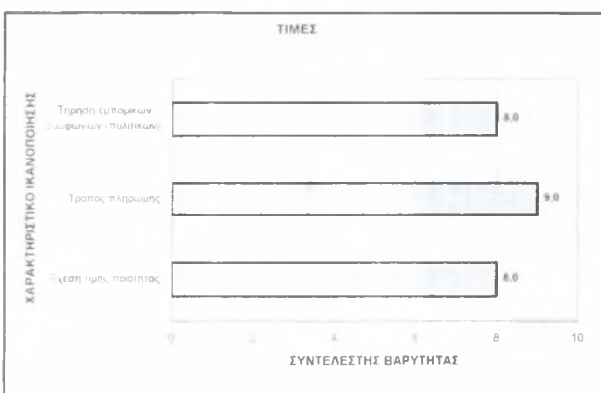
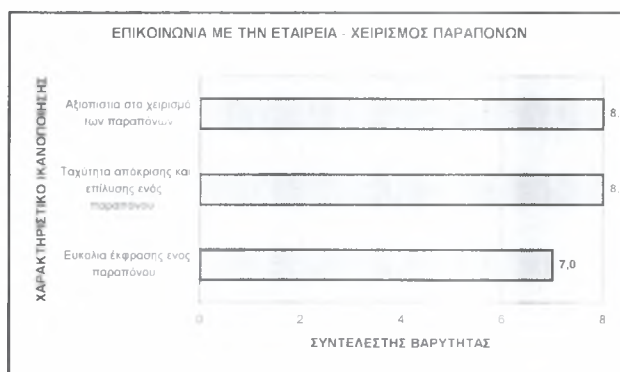
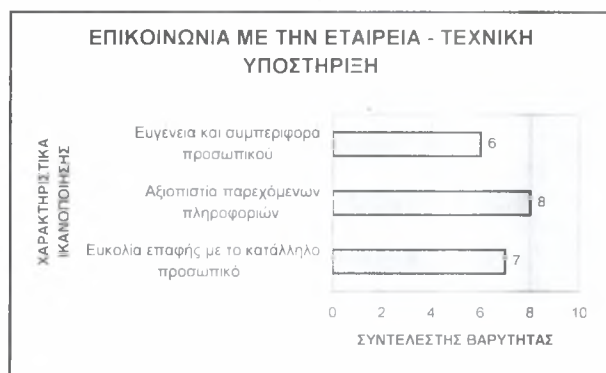
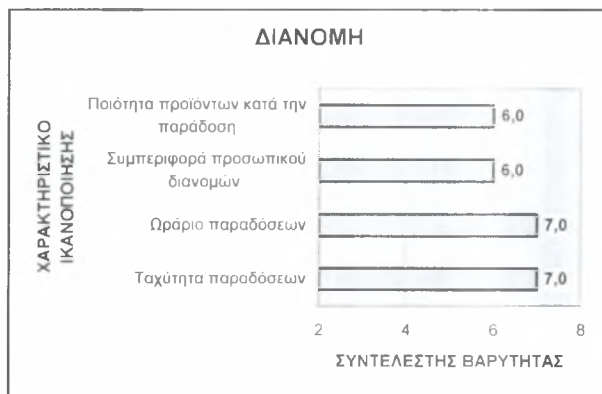
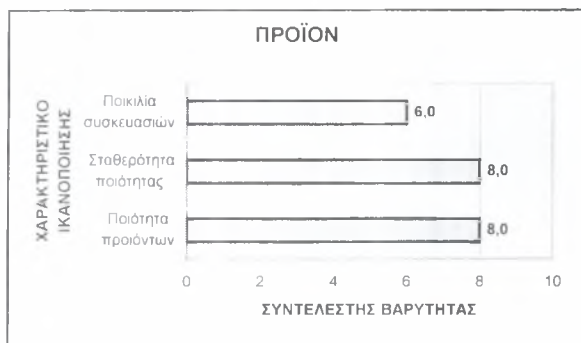
Η επεξεργασία βασίστηκε σε περιγραφική στατιστική των απαντήσεων των πελατών. Τα σχόλια για τα θετικά και τα αρνητικά σημεία κατηγοριοποιήθηκαν σε ένα από τα χαρακτηριστικά του Πίνακα 4.1 και στη

συνέχεια με βάση την κατανομή συχνότητων επιλέχθηκαν σαν χαρακτηριστικά ικανοποίησης τα σχόλια με τις πέντε μεγαλύτερες συχνότητες εμφάνισης και από τις δυο κατηγορίες (θετικά και αρνητικά). Στο σχήμα 4.1 φαίνονται τα στατιστικά στοιχεία για τα σχόλια των πελατών.

Με την ίδια τεχνική (κατανομή συχνότητων) επιλέχθηκαν σαν επικρατέστερα τα χαρακτηριστικά ικανοποίησης του Πίνακα 4.1. που πέτυχαν έναν **μέσο όρο βαρύτητας** μεγαλύτερο από 5. Στο σχήμα 4.2 φαίνονται τα στατιστικά στοιχεία για τη βαθμολόγηση της βαρύτητας των χαρακτηριστικών του Πίνακα 4.1.



Σχήμα 4.1 : Στατιστικά στοιχεία για τα σχόλια των πελατών



Σχήμα 4.2 : Στατιστικά στοιχεία βαθμολόγησης βαρύτητας χαρακτηριστικών

Πίνακας 4.2 : Ιεραρχική δομή κριτηρίων ικανοποίησης

		ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ				ΤΙΜΕΣ	ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ
ΠΡΟΪΟΝ	ΔΙΑΝΟΜΗ	Παραγγελίες	Τεχνική υποστήριξη	Πωλητές	Χειρισμός Παραπόνων		
<input type="checkbox"/> Ποιότητα προϊόντων	<input type="checkbox"/> Ταχύτητα παραδόσεων	<input type="checkbox"/> Ευκολία πρόσβασης στο κατάλληλο προσωπικό	<input type="checkbox"/> Ευκολία επαφής με το κατάλληλο προσωπικό	<input type="checkbox"/> Συχνότητα επισκέψεων πωλητών	<input type="checkbox"/> Ευκολία εκφρασης ενός παραπόνου	<input type="checkbox"/> Σχέση τιμής ποιότητας	<input type="checkbox"/> Διαφημιστικά υλικά / δώρα
<input type="checkbox"/> Σταθερότητα ποιότητας	<input type="checkbox"/> ΩρARIO παραδόσεων	<input type="checkbox"/> Επάρκεια μέσων για τη λήψη παραγγελιών	<input type="checkbox"/> Αξιοπιστία παρεχόμενων πληροφοριών	<input type="checkbox"/> Διαθεσιμότητα χρόνου προς τους πελάτες	<input type="checkbox"/> Ταχύτητα απόκρισης και επίλυσης ενός παραπόνου	<input type="checkbox"/> Τρόπος πληρωμής	<input type="checkbox"/> Διαφημιστική εκστρατεία εταιρείας
<input type="checkbox"/> Ποικιλία συσκευασιών	<input type="checkbox"/> Συμπεριφορά προσωπικού	<input type="checkbox"/> Ευκολία στην ολοκλήρωση μιας παραγγελίας	<input type="checkbox"/> Ευγένεια και συμπεριφορά προσωπικού	<input type="checkbox"/> Συμπεριφορά πωλητών	<input type="checkbox"/> Αξιοπιστία στο χειρισμό των παραπόνων	<input type="checkbox"/> Τήρηση εμπορικών συμφωνιών (πολιτικών)	
<input type="checkbox"/> Ποιότητα προϊόντων κατά την παράδοση	<input type="checkbox"/> Ποιότητα προϊόντων κατά την παράδοση	<input type="checkbox"/> Ευγένεια και συμπεριφορά παραγγελοληπτών		<input type="checkbox"/> Ευκολία επικοινωνίας με τον αντίστοιχο πωλητή			

4.2.4. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων των πελατών κατά τη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων στο επόμενο στάδιο πραγματοποιήθηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 3 σχετικά με τις έρευνες ικανοποίησης και το σχεδιασμό των ερωτηματολογίων, στην περίπτωση που περιγράφουμε εφαρμόστηκαν οι εξής αρχές :

- ▣ Το είδος της έρευνας, όπως διαφαίνεται από τη μέχρι τώρα περιγραφή των σταδίων που προηγήθηκαν, παραπέμπει ξεκάθαρα σε **ποσοτική έρευνα** ικανοποίησης. Σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι προηγήθηκε η διεξαγωγή **ποιοτικής έρευνας** με συνεντεύξεις σε βάθος, στα αποτελέσματα της οποίας βασίστηκε η ποσοτική έρευνα.
- ▣ Ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας αποφασίστηκε να γίνει δια αλληλογραφίας, αναφερόμαστε δηλαδή σε μια **ταχυδρομική έρευνα**, γνωρίζοντας εκ των προτέρων το μικρό ποσοστό συμμετοχής και τον μεγάλο χρόνο διεκπεραίωσής της, αλλά έχοντας σαν κύριο πλεονέκτημα το σχετικά χαμηλό κόστος. Όπου ήταν εφαρμόσιμο και για λόγους ταχύτητας, η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε με χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- ▣ Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε στα ακόλουθα τμήματα :
 1. **Εισαγωγή** : σε αυτό το τμήμα υπήρχε μια προσωπική επιστολή για κάθε πελάτη, υπογεγραμμένη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας, με την οποία εξηγούσε στους πελάτες τον λόγο διεξαγωγής

της έρευνας, τον τρόπο επιλογής του συγκεκριμένου πελάτη, καθώς και τα οφέλη που πρόκειται να αποκομίσει σε περίπτωση που λάβει μέρος στην έρευνα.

2. **Δημογραφικά στοιχεία** : σε αυτό το κομμάτι του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούσαν βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου, όπως φύλλο, ηλικία και οικογενειακή κατάσταση.
3. **Ερωτήσεις ικανοποίησης** : στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου αναφέρονταν οι ερωτήσεις ικανοποίησης. Ήταν χωρισμένες σε κατηγορίες με βάση τους κύριους παράγοντες ικανοποίησης, έτσι ώστε να υπάρχει μια λογική σειρά και να διευκολύνεται ο πελάτης στις απαντήσεις του. Το είδος της κλίμακας ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε επιλέχθηκε με γνώμονα την μείωση του “φαινομένου του φωτοστέφανου”. Σύμφωνα με τον Wirtz, (2001) το φαινόμενο του φωτοστέφανου μειώνεται αισθητά με τους εξής τρόπους :
 - i. μετρώντας την ικανοποίηση του πελάτη αμέσως μετά την χρήση του προϊόντος.
 - ii. χρησιμοποιώντας κλίμακες διαστήματος, αντί για κλίμακες του τύπου “συμφωνώ / διαφωνώ”, ή του τύπου “είμαι ικανοποιημένος / δυσαρεστημένος”.
 - iii. αυξάνοντας τον αριθμό των προς αξιολόγηση χαρακτηριστικών ικανοποίησης.

Από τους τρεις παραπάνω κανόνες ο μόνος που δεν έχει εφαρμογή είναι ο πρώτος μια και η φύση των υλικών είναι τέτοια που καθιστά δύσκολο να ερωτηθούν οι πελάτες μετά τη χρήση τους.

Με βάση τα παραπάνω η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν μια αριθμητική κλίμακα από το 1-10.

4. Ερωτήσεις συμπεριφοράς : Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις που αναφέρονταν στην καταναλωτική πίστη των πελατών, την μελλοντική τους αγοραστική συμπεριφορά και στο αν σκέφτονταν να προτείνουν τα προϊόντα της εταιρείας και σε άλλους καταναλωτές.

└ Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ερωτηματολογίου ήταν ότι δίνονταν η δυνατότητα στον πελάτη για μια εναλλακτική απάντηση του τύπου “Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ”, αφού η ύπαρξη μιας τέτοιας απάντησης δεν δημιουργούσε προβλήματα στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

└ Στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου υπήρχαν οι οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, όπου εξηγούνταν ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα, πότε θα πρέπει να επιλεγεί η εναλλακτική απάντηση “Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ” και τέλος τους τρόπους επιστροφής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου στην εταιρεία.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτυπώνονται στο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης που παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1.

4.2.5. Διαδικασία δειγματοληψίας

Μετά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ακολούθησε η επιλογή των πελατών που συμμετείχαν στην έρευνα. Η διαδικασία δειγματοληψίας περιγράφεται αναλυτικότερα παρακάτω :

1. Ο βασικός κανόνας στη διαδικασία επιλογής των πελατών ήταν αυτός του Pareto, ή ο κανόνας του 80/20. Στην περίπτωση που εξετάζουμε ο κανόνας αυτός μεταφράζεται ως εξής : το 20% των πελατών ευθύνεται για το 80% των συνολικών πωλήσεων.
2. Από τον παραπάνω διαχωρισμό προέκυψαν 280 πελάτες σε ένα σύνολο 1300 πελατών περίπου. Στη συνέχεια ελέγχθηκε κατά πόσο πληρούν οι παραπάνω πελάτες τα κριτήρια που τέθηκαν στο κεφάλαιο 4.2.3. Τα δυο πρώτα κριτήρια πληρούνταν από το 100% των πελατών, αλλά υπήρχε πρόβλημα στην ικανοποίηση του κριτηρίου της γεωγραφικής κατανομής. Επίσης με τον παραπάνω διαχωρισμό διαπιστώθηκε αλλοίωση της αναλογίας μεταξύ των διαφόρων ομάδων των πελατών.
3. Για αυτούς τους λόγους προστέθηκαν άλλοι 20 πελάτες οι οποίοι πλησίαζαν (αν δεν τα ικανοποιούσαν) τα κριτήρια του κεφαλαίου 4.2.3. Μερικοί από αυτούς ήταν πελάτες δικτύου οι οποίοι κάλυψαν ορισμένες γεωγραφικές περιοχές (π.χ. Δωδεκάνησα, Επτάνησα και εξωτερικό) και οι υπόλοιποι ανήκαν στις υπόλοιπες κατηγορίες (τεχνικές εταιρείες και εφαρμοστές), έτσι ώστε να διατηρηθεί η αναλογία μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η επιλογή 300

πελατών που κάλυπταν και τις τρεις κατηγορίες, καθώς και όλη τη γεωγραφική επικράτεια.

4.2.6. Προκαταρκτικός έλεγχος της διαδικασίας

Μετά την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ακολούθησε ο προκαταρκτικός έλεγχος της εφαρμογής του.

Ο επικεφαλής της έρευνας διεξήγαγε μια πιλοτική έρευνα στο εσωτερικό της εταιρείας με σκοπό τον έλεγχο διάφορων χαρακτηριστικών του, που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3. Συνοπτικά ελέγχθηκαν τα εξής :

- ┆ Η συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου, δηλαδή η δομή, η εμφάνιση και η αλληλουχία των ερωτήσεων.
- ┆ Αν οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται γίνονται άμεσα και πλήρως κατανοητές από το άτομο που καλείται να τις απαντήσει.
- ┆ Τέλος η πρακτικότητα και τα πιθανά προβλήματα που είναι δυνατό να προκληθούν από την χρησιμοποιούμενη κλίμακα μέτρησης.

Το ερωτηματολόγιο εφαρμόσθηκε σε δέκα εργαζόμενους της εταιρείας με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, έτσι ώστε να προσομοιαστεί από αυτή τουλάχιστο την παράμετρο το δείγμα των πελατών.

Η πιλοτική έρευνα έγινε με προσωπικές συνεντεύξεις του επικεφαλής με κάθε έναν από τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να μπορούν να καταγραφούν οι αντιδράσεις, τα σχόλια και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Η έρευνα έδειξε ότι το ερωτηματολόγιο ήταν καλά δομημένο, με καλά οργανωμένη αλληλουχία των ερωτήσεων, οι οποίες ήταν απλές στο νόημά τους και με μια κλίμακα η οποία διευκόλυνε την βαθμολόγηση του κάθε χαρακτηριστικού. Σε τρεις ερωτήσεις παρατηρήθηκαν οι περισσότερες απορίες των ερωτώμενων με αποτέλεσμα να τροποποιηθεί η σύνταξή τους για να γίνουν πιο κατανοητές. Όσο αφορά στην χρονική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, κυμάνθηκε από δεκαπέντε έως τριάντα λεπτά.

4.2.7. Αποστολή των ερωτηματολογίων και συλλογή των δεδομένων

Η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε ταχυδρομικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και ολοκληρώθηκε σε μια εβδομάδα. Μετά από συνεννόηση με ορισμένους πελάτες (κυρίως τεχνικές εταιρείες και πελάτες του εξωτερικού) η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Για να γίνει επαλήθευση ότι οι πελάτες πήραν τα ερωτηματολόγια, δέκα ημέρες μετά την αποστολή τους, ο επικεφαλής της έρευνας ήρθε σε επαφή μαζί τους. Διαπιστώθηκε ότι στην πλειοψηφία τους τα ερωτηματολόγια είχαν φτάσει στους παραλήπτες τους εκτός από ελάχιστες περιπτώσεις (3).

Τις επόμενες εβδομάδες άρχισε η παραλαβή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων με τον εξής ρυθμό : 10 την πρώτη εβδομάδα, 10 την δεύτερη, 30 την τρίτη, 40 την τέταρτη, 20 την πέμπτη, 20 την έκτη και 20 την έβδομη. Από τα 300 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν επιστράφηκαν

συμπληρωμένα 150, δηλαδή ποσοστό επιτυχίας 50%, αρκετά ενθαρρυντικό για ταχυδρομική έρευνα.

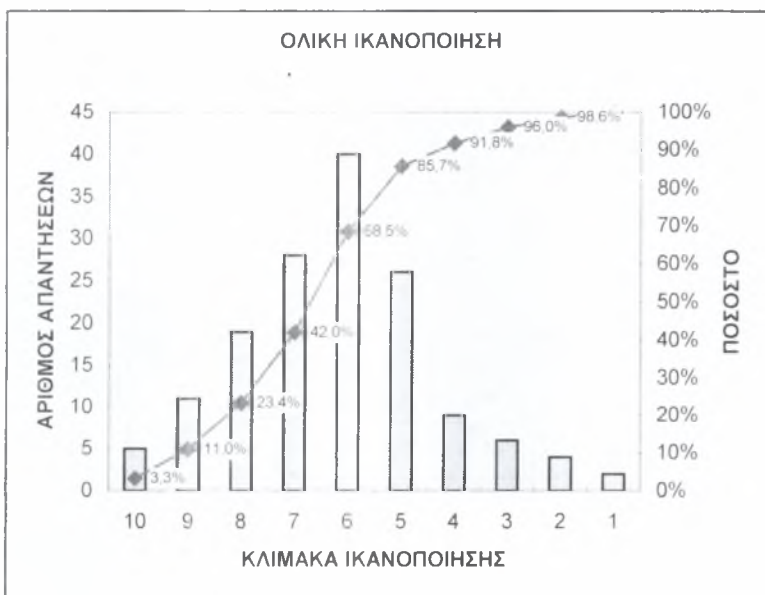
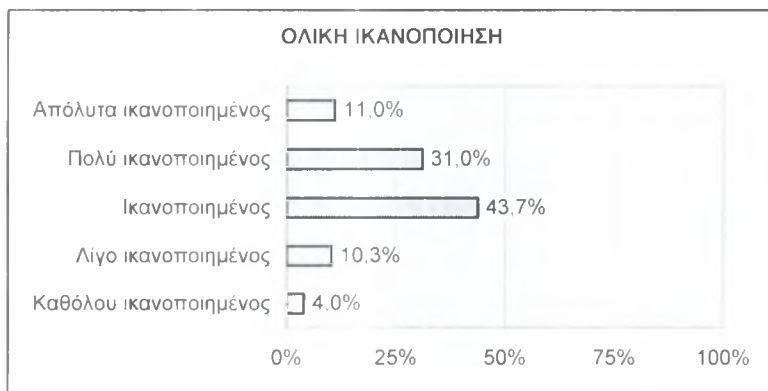
Μια περαιτέρω ανάλυση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων δείχνει ότι η κατηγορία πελατών με τη μεγαλύτερη συμμετοχή είναι αυτή των τεχνικών εταιρειών με ποσοστό 80%. Η κατηγορία συνεργεία - εφαρμοστές είχαν πολύ μικρό βαθμό συμμετοχής με ποσοστό 20%. Τέλος η κύρια κατηγορία των πελατών δικτύου είχε συμμετοχή σε ποσοστό 44%. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό συμμετοχής των πελατών στα δυο μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα - Θεσ/νίκη), αλλά και αυτών του εξωτερικού ήταν 65% αρκετά μεγαλύτερο από το συνολικό ποσοστό της έρευνας.

4.2.8. Ανάλυση των δεδομένων

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσα από τις απαντήσεις των πελατών, καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία αυτή οδήγησε. Οι βαθμολογίες των πελατών σε κάθε χαρακτηριστικό ικανοποίησης κατηγοριοποιήθηκαν ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους σύμφωνα με την κλίμακα του Πίνακα 4.3.

<i>Βαθμολογία πελάτη</i>	<i>Βαθμός ικανοποίησης</i>
1-2	Καθόλου ικανοποιημένος
3-4	Λίγο ικανοποιημένος
5-6	Ικανοποιημένος
7-8	Πολύ ικανοποιημένος
9-10	Απόλυτα ικανοποιημένος

ι. Ανάλυση Ολικής Ικανοποίησης



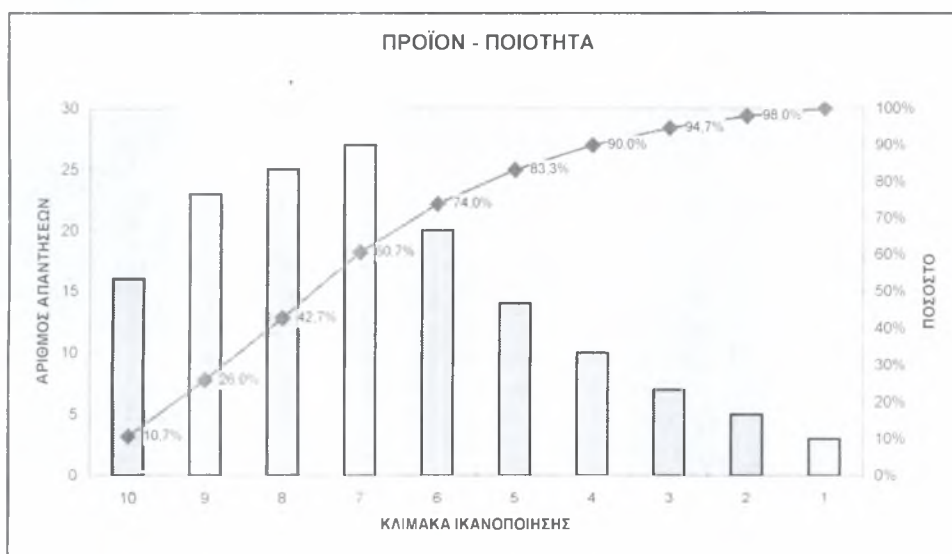
Από τα παραπάνω γραφήματα των απαντήσεων στην ερώτηση της ολικής ικανοποίησης φαίνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των πελατών (85,7%) είναι τουλάχιστο ικανοποιημένοι με την εταιρεία. Υπάρχουν βέβαια περιθώρια βελτίωσης, αφού ένα ποσοστό 10,4% είναι λίγο ικανοποιημένοι και το 4% είναι δυσαρεστημένοι που σημαίνει ότι το 15% περίπου των πελατών της εταιρείας είναι εύκολη λεία για τον ανταγωνισμό.

Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι η μεγάλη πλειοψηφία των πελατών (44%) είναι απλώς ικανοποιημένοι με την εταιρεία που σημαίνει ότι μπορεί να

συνεργάζονται μαζί της είτε γιατί δεν βρήκαν κάτι καλύτερο, ή γιατί πιστεύουν ότι στο μέλλον θα βελτιωθεί και άρα θέλουν να της δώσουν και άλλες ευκαιρίες. Και τα δυο αυτά σενάρια φανερώνουν ότι η εταιρεία πρέπει να κάνει προσπάθειες για να προσφέρει στη μεγάλη πλειοψηφία των πελατών της μεγαλύτερη αίσθηση ικανοποίησης για να τους έχει για πολύ καιρό κοντά της. Παρακάτω θα εξεταστεί σε ποιους παράγοντες οφείλεται η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών και σε ποιους η δυσαρέσκειά τους.

ii. Ανάλυση Ικανοποίησης για το Προϊόν

Ποιότητα Προϊόντων

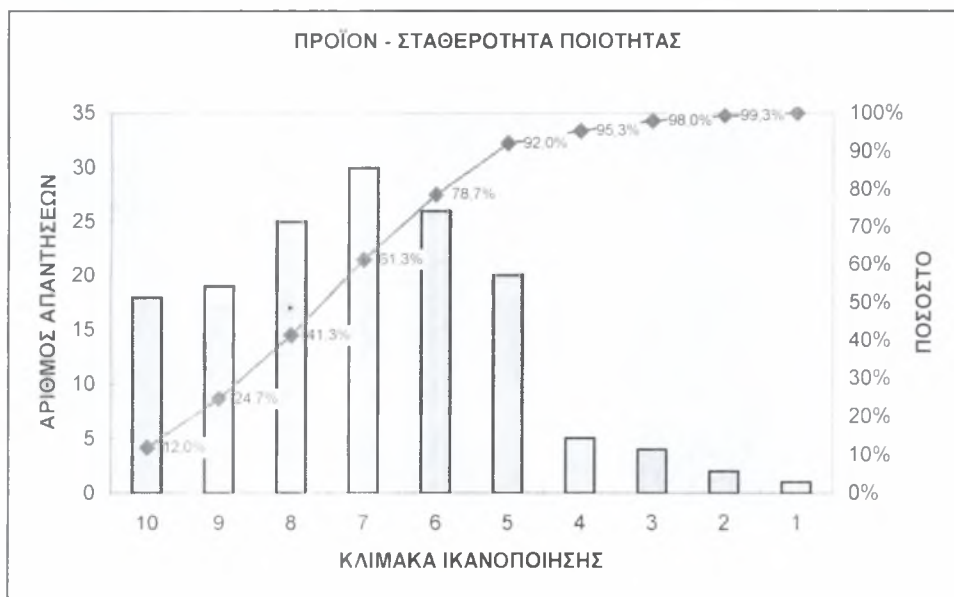


Η ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με το προϊόν ξεκινά με το πρώτο χαρακτηριστικό του που είναι η ποιότητα. Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα το 83% περίπου των πελατών είναι τουλάχιστο ικανοποιημένοι από την ποιότητα των προϊόντων. Το ποσοστό αυτό είναι λίγο μικρότερο από το αντίστοιχο της ολικής ικανοποίησης (85,7%). Με δεδομένο

τον υψηλό συντελεστή βαρύτητας του χαρακτηριστικού (8) οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η **ποιότητα των προϊόντων** συγκαταλέγεται στα χαρακτηριστικά εκείνα που δημιουργούν αυξημένη ικανοποίηση στους πελάτες και έτσι είναι ένα από τα **δυνατά σημεία** της επιχείρησης.

Το ότι το 17% των πελατών είτε είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από αυτήν, αμέσως δείχνει ότι μια προσπάθεια αύξησης της αντιληπτής ποιότητας των προϊόντων θα έχει εντυπωσιακά αποτελέσματα σχετικά με την ολική ικανοποίηση των πελατών.

Σταθερότητα Ποιότητας Προϊόντων

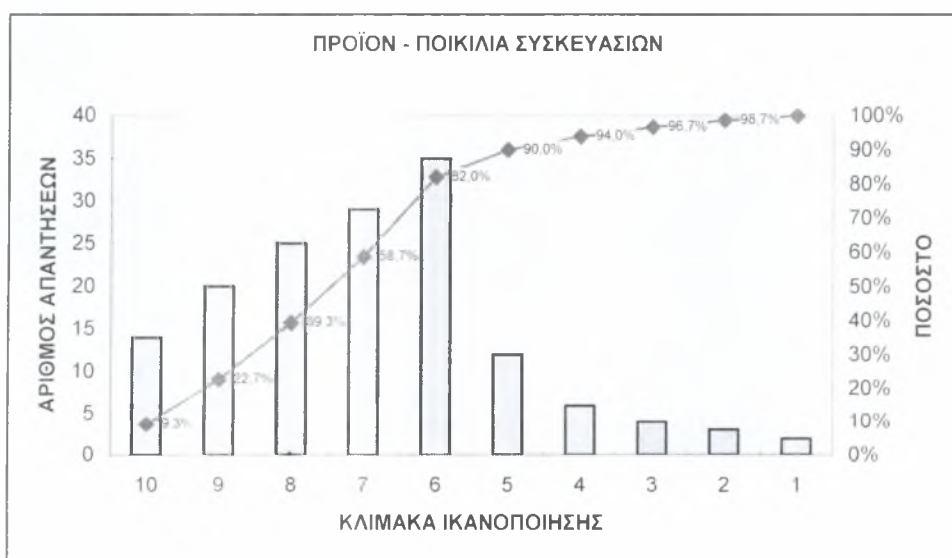


Από τις απαντήσεις των πελατών σχετικά με τη σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων φαίνεται ότι το 92% είναι από ικανοποιημένοι, έως απόλυτα ευχαριστημένοι. Ο συντελεστής βαρύτητας του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού είναι από τους μεγαλύτερους (8) που σημαίνει ότι η

σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας είναι πολύ σημαντική για τους πελάτες και καθώς η εταιρεία τα καταφέρνει πολύ καλά σε αυτό τον τομέα, οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών της.

Όπως αναφέρθηκε για το προηγούμενο χαρακτηριστικό, η **σταθερότητα της ποιότητας** είναι ένα από τα **δυνατά σημεία** της εταιρείας. Σε αντίθεση με την ποιότητα των προϊόντων, το υψηλό ποσοστό ικανοποίησης των πελατών (92%) δεν αφήνει πολλά περιθώρια βελτίωσης και κατά συνέπεια η διοίκηση της εταιρείας το ελάχιστο που θα πρέπει να κάνει είναι να το διατηρήσει στα ίδια επίπεδα.

Ποικιλία Συσκευασιών Προϊόντων

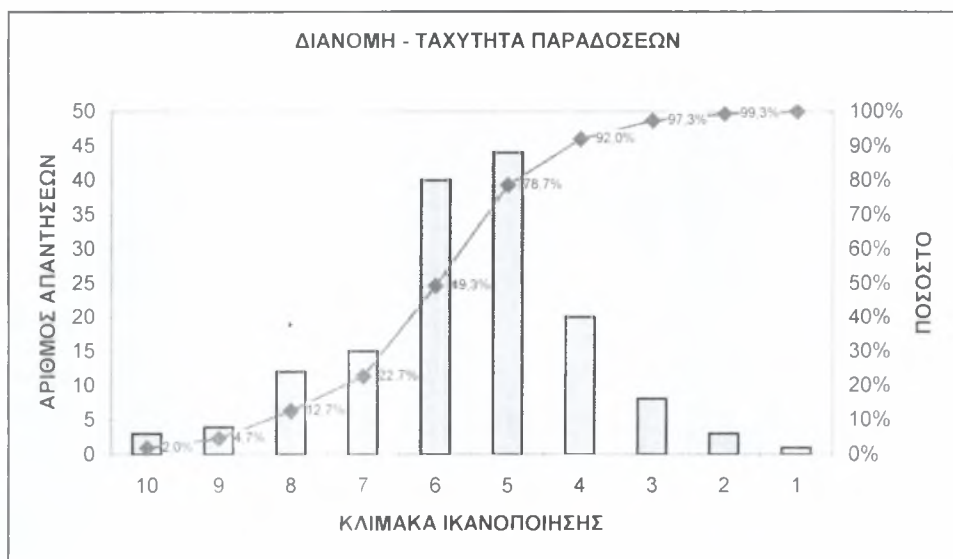


Όσο αφορά στην ποικιλία των συσκευασιών φαίνεται οι πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι και από αυτό το χαρακτηριστικό (90%). Με το ίδιο σκεπτικό, η **συσκευασία** των προϊόντων είναι και αυτό ένα **δυνατό σημείο**

της εταιρείας στην προσπάθειά της για να ικανοποιεί τους πελάτες της και καθώς έχει τη μικρότερη βαρύτητα από τα δυο προηγούμενα, θα πρέπει η διοίκηση απλά να συνεχίσει την ίδια τακτική.

iii. Ανάλυση Ικανοποίησης για την Διανομή

Ταχύτητα Παραδόσεων

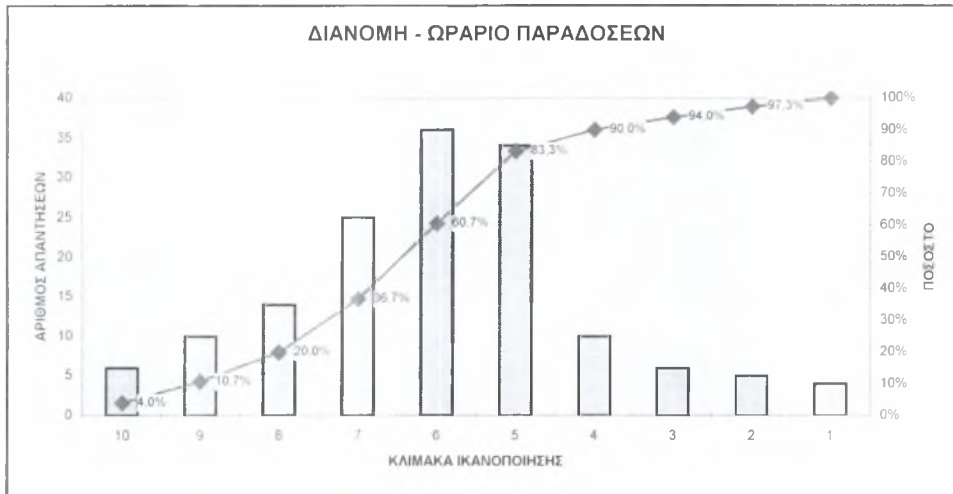


Μελετώντας το παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι οι πελάτες είναι σαφώς λιγότερο ικανοποιημένοι από την ταχύτητα των παραδόσεων σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων. Παραπάνω από τους μισούς (56%) είναι απλώς ικανοποιημένοι από τις παραδόσεις των προϊόντων, ενώ περίπου ένας στους πέντε (19%) είναι λίγο ικανοποιημένος.

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό έχει έναν αρκετά μεγάλο συντελεστή βαρύτητας (7). Αυτό σημαίνει ότι βελτίωση της ταχύτητας των παραδόσεων, θα οδηγήσει σε αύξηση της ολικής ικανοποίησης των πελατών. Με αυτό το

σκεπτικό το θεωρούμε σαν ένα **αδύνατο σημείο** της εταιρείας που χρήζει άμεσης βελτίωσης.

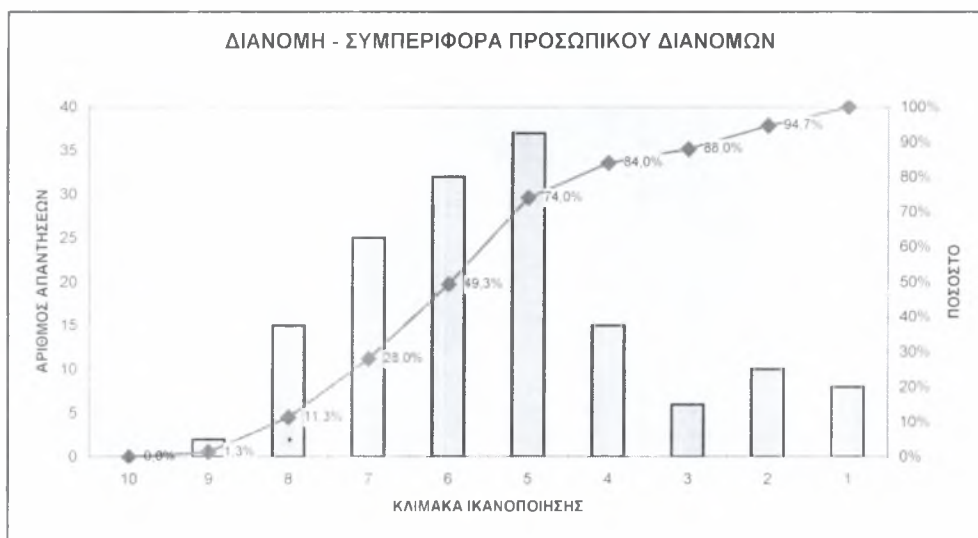
Ωράριο Παραδόσεων



Οι πελάτες φαίνονται ικανοποιημένοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία (83%) από το ωράριο των παραδόσεων. Το ωράριο της εταιρείας συμπίπτει κατά πολύ με αυτό των πελατών και έτσι οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτό δεν θα είχε καμία επίδραση στην στάση των πελατών.

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αποτελεί ακόμη ένα **δυνατό σημείο** της εταιρείας, η οποία το μόνο που χρειάζεται να κάνει είναι να το διατηρήσει όπως είναι.

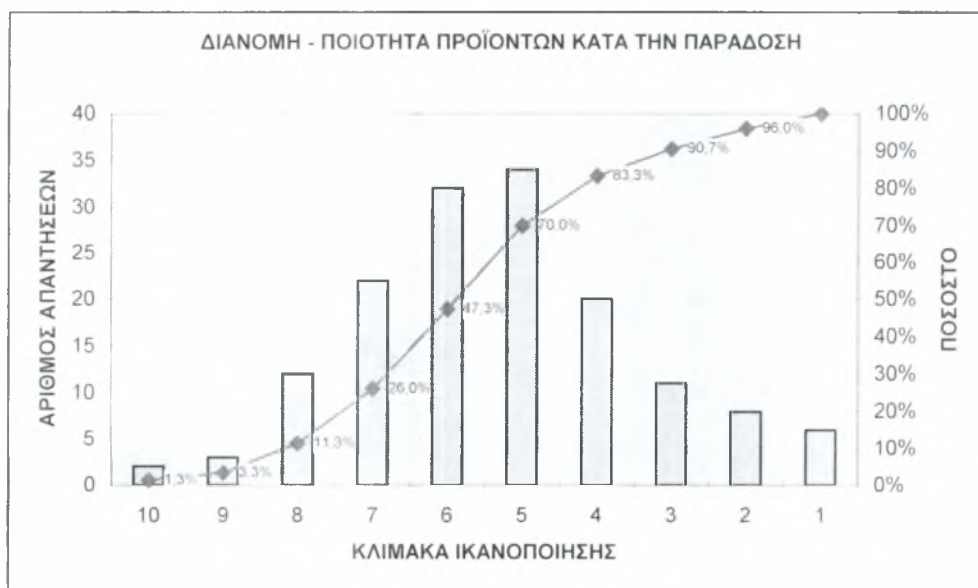
Συμπεριφορά προσωπικού διανομής



Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται ότι οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι (74%) από τη συμπεριφορά του προσωπικού διανομών (οδηγοί, υπεύθυνοι δρομολογίων). Το μεγαλύτερο ποσοστό (46%) των πελατών που απάντησαν θετικά σε αυτό το ερώτημα δηλώνουν απλώς ικανοποιημένοι, ενώ σε ποσοστό 12% οι πελάτες δηλώνουν δυσαρεστημένοι από τη συμπεριφορά του προσωπικού.

Παρόλο που το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δεν έχει μεγάλη βαρύτητα για τους πελάτες (6), μια άσχημη συμπεριφορά (π.χ. από έναν οδηγό) μπορεί να προκαλέσει μεγάλη δυσαρέσκεια στους πελάτες και να επηρεάσει την συνολική εικόνα τους για την εταιρεία. Για το λόγο αυτό η εταιρεία θα πρέπει να τονίζει σε τακτά χρονικά διαστήματα ότι η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων στη διανομή μπορεί να προκαλέσει μεγάλη δυσαρέσκεια στους πελάτες.

Ποιότητα προϊόντων κατά την παράδοση

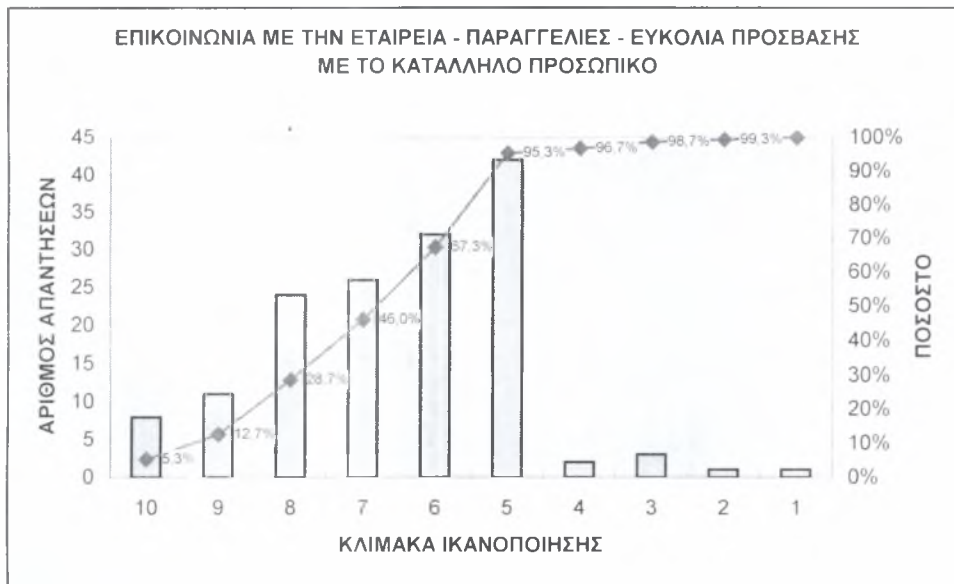


Από την ανάλυση των απαντήσεων των πελατών φαίνεται ότι η εικόνα των προϊόντων την στιγμή της παράδοσής τους στους πελάτες δεν είναι η καλύτερη με αποτέλεσμα οι πελάτες να μην είναι πολύ ικανοποιημένοι. Το χαρακτηριστικό αυτό έχει βαθμολογηθεί αρκετά χαμηλά και υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό (30%) πελατών που είναι από λίγο ικανοποιημένοι έως δυσαρεστημένοι.

Παρόλο που η **ποιότητα των προϊόντων κατά την παράδοσή τους** δεν αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα των πελατών (συντελεστής σπουδαιότητας 6), το χαρακτηριστικό αυτό ανήκει στα **αδύνατα σημεία** της εταιρείας. Βελτίωση του τρόπου μεταφοράς των προϊόντων με μεγαλύτερα οχήματα και πιο μελετημένη τοποθέτηση των προϊόντων σε αυτά μπορεί να βελτιώσει αρκετά την συνολική ικανοποίηση των πελατών.

iv. **Ανάλυση Ικανοποίησης για την Επικοινωνία με την εταιρεία**

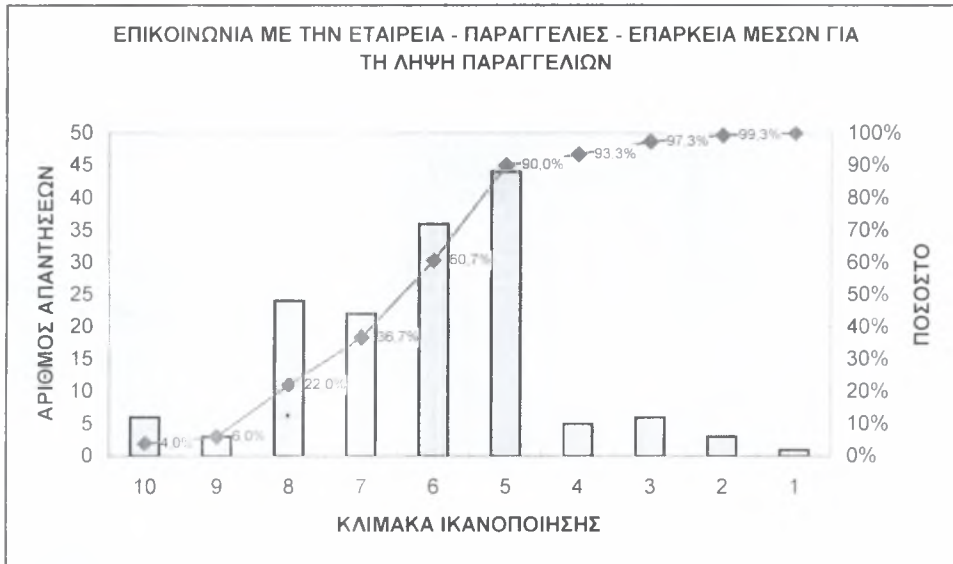
Παραγγελίες - Ευκολία πρόσβασης στο κατάλληλο προσωπικό



Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, οι πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ευκολία με την οποία επικοινωνούν με την εταιρεία για να δώσουν μια παραγγελία. Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό των πελατών (46%) που είναι από πολύ ικανοποιημένοι μέχρι ενθουσιασμένοι.

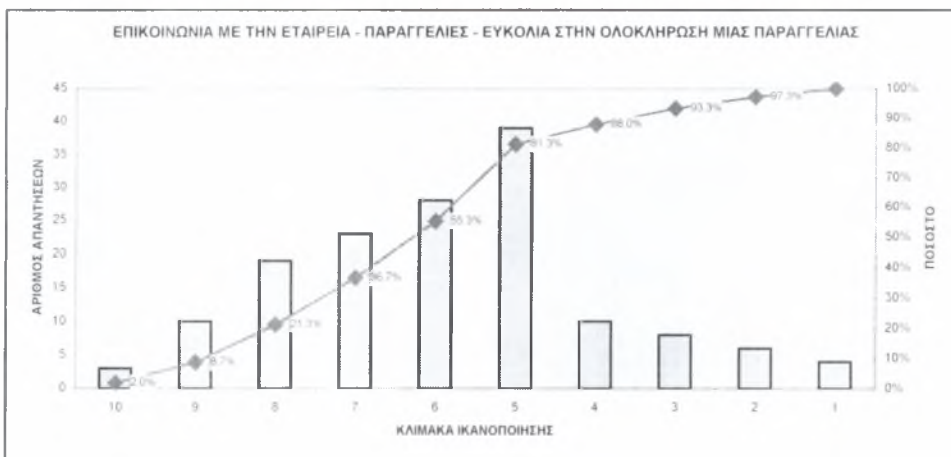
Σίγουρα πρόκειται για ένα πολύ **δυνατό σημείο** της εταιρείας το οποίο θα πρέπει να το εκμεταλλευτεί και να συνεχίσει την πολύ καλή δουλειά που έχει γίνει, κατά τον ίδιο τρόπο.

Παραγγελίες - Επάρκεια μέσων για τη λήψη παραγγελίας



Ακόμη ένα χαρακτηριστικό στο οποίο η εταιρεία του παραδείγματος βαθμολογείται με πολύ καλό βαθμό από τους πελάτες. Συνδυάζοντας το χαρακτηριστικό αυτό με το προηγούμενο, είναι φανερό ότι η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στον τομέα της λήψης παραγγελιών, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να ευχαριστήσει τους πελάτες που την προτιμούν, προσπαθώντας να τους δημιουργήσει όσο λιγότερα προβλήματα γίνεται.

Παραγγελίες - Επάρκεια μέσων για τη λήψη παραγγελίας



Και σε αυτό το χαρακτηριστικό η εταιρεία έχει πολύ καλή επίδοση, η οποία όμως έχει περιθώρια βελτίωσης. Το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών (81%) είναι πολύ υψηλό, άλλα υπολείπεται από αυτό των δυο προηγούμενων χαρακτηριστικών της ίδιας κατηγορίας.

Η διαδικασία παραγγελιοληψίας της εταιρείας αποτελεί ένα δυνατό της σημείο και με δεδομένη τη μεγάλη βαρύτητα που δίνουν οι πελάτες σε αυτή, θα πρέπει να καταβάλει προσπάθεια για βελτίωσή της.

Παραγγελίες - Ευγένεια και συμπεριφορά παραγγελιοληπτών

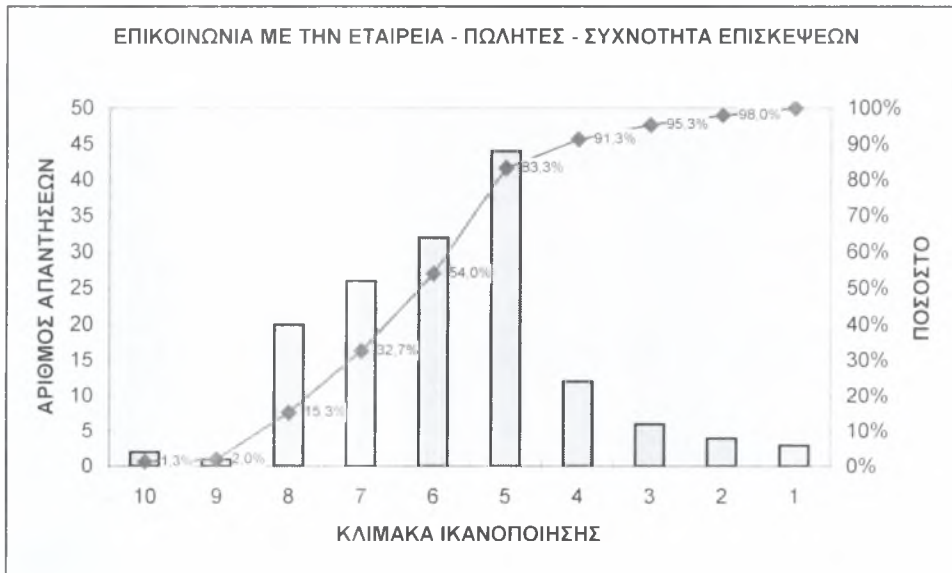


Το τελευταίο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας επιβεβαιώνει τα όσα αναφέραμε παραπάνω. Η ευγένεια και γενικά η συμπεριφορά του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες είναι τέτοια που τους δημιουργεί μεγάλη ικανοποίηση.

Το χαρακτηριστικό αυτό δεν είναι καθοριστικό για την συνολική ικανοποίηση των πελατών, αλλά μπορεί σε αντίθετη περίπτωση να είναι

μοιραίο για τη δυσαρέσκειά τους, γι' αυτό και η εταιρεία θα πρέπει να συνεχίσει στους ίδιους ρυθμούς.

Πωλητές - Συχνότητα επισκέψεων



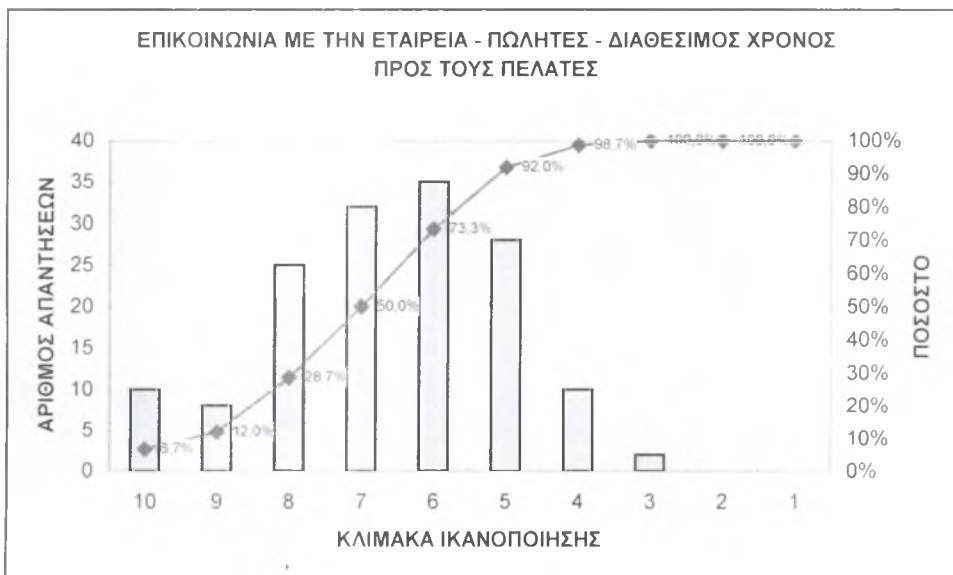
Από την ανάλυση των απαντήσεων των πελατών σχετικά με την συχνότητα των επισκέψεων των πωλητών της εταιρείας, βγαίνει το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία (54%) των πελατών είναι απλώς ικανοποιημένοι. Παρατηρείται επίσης ότι το ποσοστό των απόλυτα ικανοποιημένων πελατών είναι μικρότερο από αυτό των λίγο ή καθόλου ικανοποιημένων.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η εταιρεία θα πρέπει να αναδιαμορφώσει το πρόγραμμα επισκέψεων των πωλητών της έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών που δίνουν βαρύτητα σε αυτές. Από αναλυτικότερη μελέτη των απαντήσεων φαίνεται ξεκάθαρα ότι περισσότερο δυσαρεστημένοι είναι οι πελάτες απομακρυσμένων περιοχών, τις οποίες οι

πωλητές της εταιρείας προσεγγίζουν με μικρότερη συχνότητα από τις κοντινότερες.

Ο συντελεστής βαρύτητας του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού είναι από τους χαμηλότερους (6), αλλά μια αναδιοργάνωση των ταξιδιών των πωλητών μπορεί πολύ εύκολα να οδηγήσει σε άνοδο της ολικής ικανοποίησης των πελατών.

Πωλητές - Διαθέσιμος χρόνος προς τους πελάτες

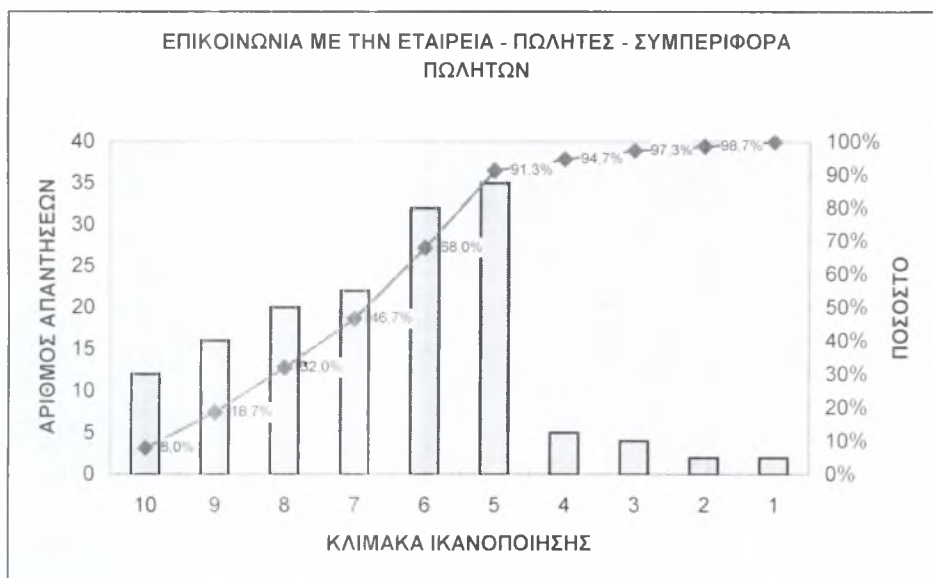


Οι πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον χρόνο που διαθέτουν οι πωλητές της εταιρείας κατά τις επισκέψεις τους σε αυτούς. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι δεν δόθηκε ούτε μια απάντηση δυσαρέσκειας για το συγκεκριμένο θέμα.

Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να λάβει υπόψη τις απαντήσεις των πελατών στα δυο τελευταία ερωτήματα και να προχωρήσει σε μια αναδιοργάνωση του διαθέσιμου χρόνου των πωλητών σε κάθε πελάτη προς

όφελος της αύξησης της συχνότητας των επισκέψεων στους δυσαρεστημένους πελάτες.

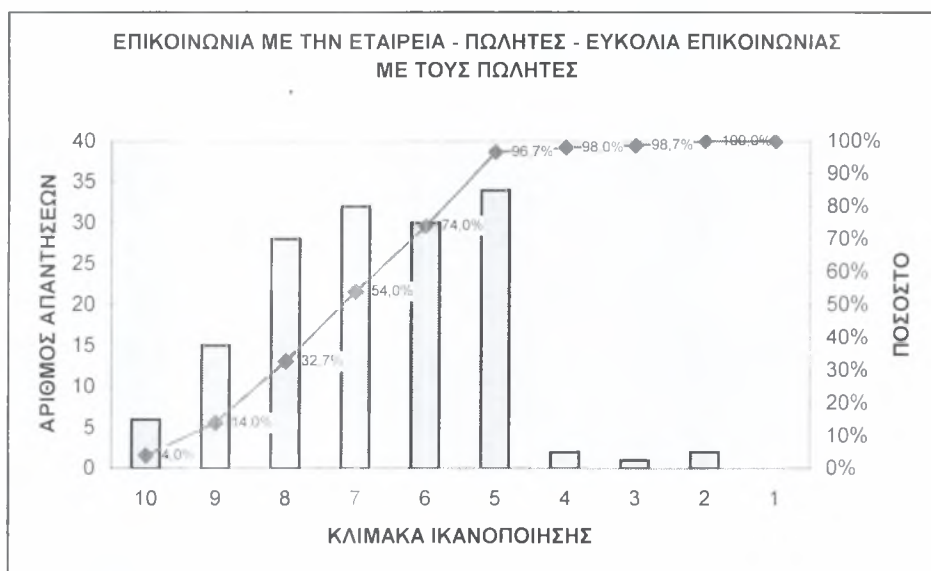
Πωλητές - Συμπεριφορά πωλητών



Η συμπεριφορά των πωλητών δεν δημιουργεί κανένα πρόβλημα στους πελάτες, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στην έρευνα. Αντιθέτως είναι πολύ ικανοποιημένοι και αυτό θα πρέπει να θεωρηθεί ένα **δυνατό σημείο** της εταιρείας.

Όπως φάνηκε και από προηγούμενα ερωτήματα σχετικά με τη συμπεριφορά του προσωπικού, οι πελάτες είναι πολύ ευχαριστημένοι από την καθημερινή επαφή τους με τα άτομα της εταιρείας. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό έχει άμεση σχέση με την καταναλωτική πίστη των πελατών και θα πρέπει να γίνουν πιο μεθοδευμένες προσπάθειες για την καλύτερη εκμετάλλευσή του.

Πωλητές - Ευκολία επικοινωνίας με τους πωλητές



Από τις απαντήσεις των πελατών βλέπουμε ότι και για αυτό το χαρακτηριστικό η εταιρεία έχει κατανοήσει τις ανάγκες τους και τις ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό.

Οι πελάτες αισθάνονται ότι μπορούν να απευθυνθούν στους πωλητές της εταιρείας κάθε φορά που χρειάζεται, χωρίς προβλήματα και καθυστερήσεις. Αυτή η κατάσταση είναι ένα ακόμη δυνατό σημείο στην προσπάθεια για μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, γι' αυτό και η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να συνεχίσει την ίδια τακτική και στο μέλλον.

Παράπονα - Ευκολία έκφρασης ενός παραπόνου

Στην περίπτωση αυτής της ερώτησης απάντησαν κάτι λιγότερο από τους μισούς πελάτες (43%), ενώ οι υπόλοιποι επέλεξαν την εναλλακτική απάντηση "Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ". Αυτό είναι λογικό αφού η απάντηση

σε αυτό το ερώτημα προϋπέθετε την έκφραση ενός παραπόνου από τον ερωτώμενο.

Όσον αφορά τους πελάτες που απάντησαν, φαίνεται ότι δεν αντιμετώπισαν κανένα πρόβλημα όταν θέλησαν να εκφράσουν ένα παράπονο.

Και σε αυτό 'το χαρακτηριστικό, η πολιτική της εταιρείας είναι στη σωστή κατεύθυνση και αυτό θα πρέπει να θεωρηθεί σαν ακόμη ένα **δυνατό της σημείο**. Έχει κατανοήσει ότι οι πελάτες που εκφράζουν παράπονα είναι σύμμαχοί της και γι' αυτό το λόγο προσπαθεί με κατάλληλες διαδικασίες να τους διευκολύνει κάθε φορά που αυτοί βρίσκονται σε μια τέτοια κατάσταση.



Παράπονα - Ταχύτητα απόκρισης και επίλυσης ενός παραπόνου

Στο συγκεκριμένο ερώτημα φανερώνεται μια αδυναμία της εταιρείας όσο αφορά στο χειρισμό των παραπόνων. Το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών είναι πολύ χαμηλό (38%) όπως φαίνεται και στο γράφημα, ενώ ιδιαίτερα υψηλό (24%) είναι το ποσοστό αυτών που είναι δυσαρεστημένοι.



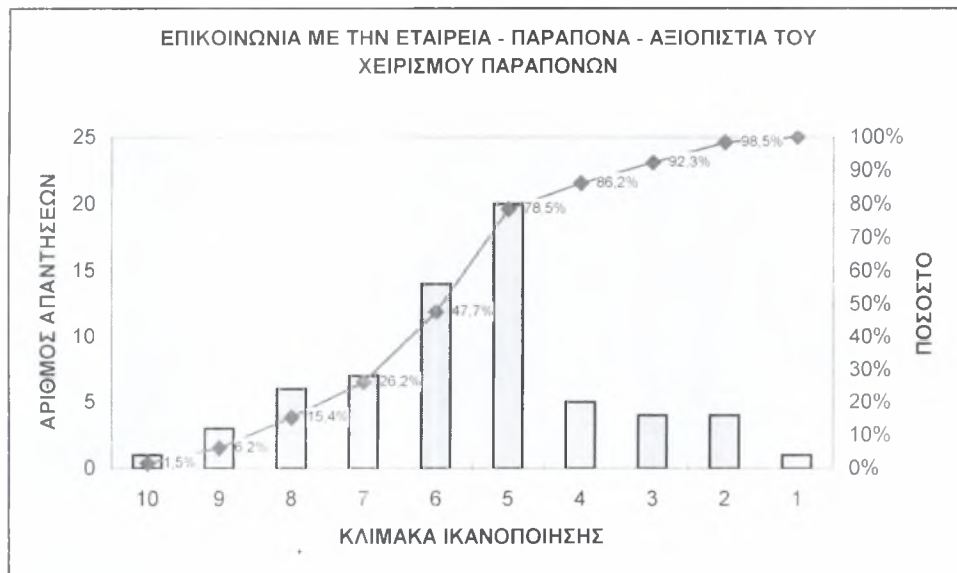
Η στάση των πελατών θα πρέπει να προβληματίσει την εταιρεία, αφού η καθυστέρηση στην επίλυση των παραπόνων δημιουργεί στους πελάτες μια αίσθηση αδιαφορίας που δεν συμβαδίζει με τις προσπάθειές της για παρότρυνση των πελατών της να εκφράζουν χωρίς προβλήματα τα παράπονά τους.

Είναι βέβαιο ότι η επίλυση των παραπόνων με τον τρόπο που γίνεται μέχρι σήμερα αποτελεί ένα **αδύνατο σημείο** της εταιρείας, η οποία θα πρέπει να το εξαλείψει άμεσα, λαμβάνοντας υπόψη τη μεγάλη βαρύτητα που δίνουν οι πελάτες σε αυτό το ζήτημα.

Παράπονα - Αξιοπιστία του χειρισμού παραπόνων

Οι απαντήσεις των πελατών σχετικά με την αξιοπιστία της εταιρείας στον τρόπο χειρισμού και επίλυσης των παραπόνων δείχνουν μια θετικότερη εικόνα σε σχέση με αυτή του προηγούμενου ερωτήματος.

Η πλειοψηφία (78%) θεωρεί αξιόπιστο και αντικειμενικό τον τρόπο χειρισμού των διαφόρων παραπόνων, ενώ οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι πελάτες δεν έχουν επηρεαστεί από την αργοπορία που παρατηρείται στην επίλυση του παραπόνου.

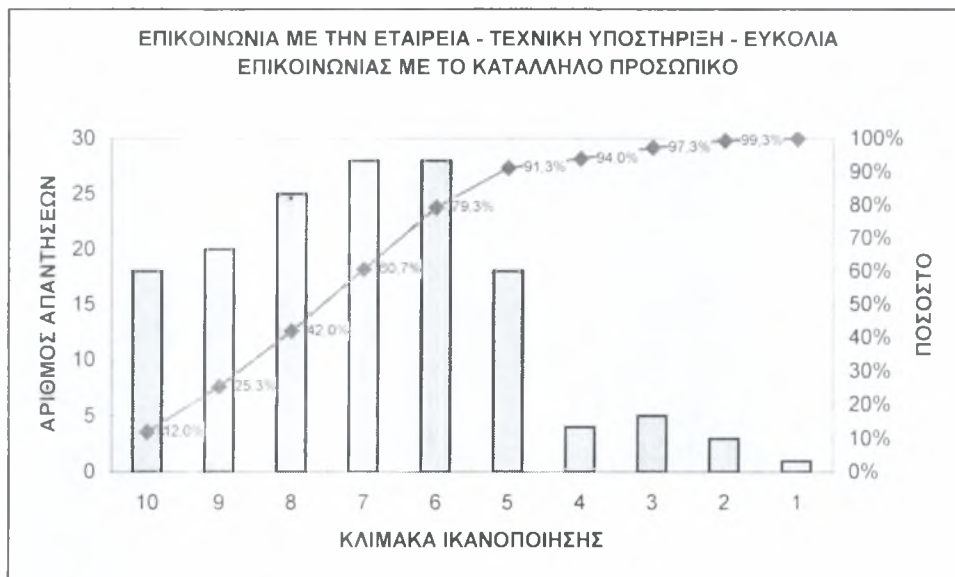


Επειδή η γρήγορη επίλυση των παραπόνων και η εμπιστοσύνη των πελατών στις αποφάσεις της εταιρείας είναι δυο θέματα με μεγάλη βαρύτητα ως προς την συνολική ικανοποίησή τους, θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες ώστε να βελτιωθεί η εικόνα της εταιρείας σε αυτά τα χαρακτηριστικά.

Τεχνική υποστήριξη - Ευκολία επικοινωνίας με το κατάλληλο προσωπικό

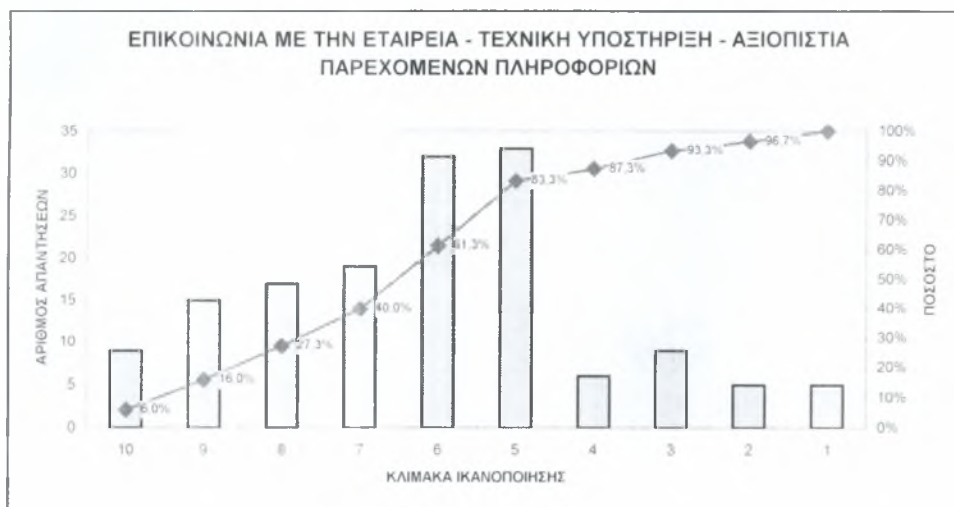
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των πελατών, είναι πολύ ικανοποιημένοι από την επικοινωνία τους με το κατάλληλο προσωπικό για να ρωτούν θέματα εφαρμογών και χρήσης των προϊόντων. Ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης εμφανίζονται στις κατηγορίες των εφαρμοστών και των τεχνικών

εταιρειών, αφού αυτές οι κατηγορίες πελατών έχουν τις μεγαλύτερες απαιτήσεις σε τεχνική υποστήριξη.



Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να διατηρήσει τουλάχιστο την ίδια τακτική με αυτή που εφαρμόζει τώρα, αφού σύμφωνα με την εκτίμηση των πελατών, δεν διαφαίνονται μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Τεχνική υποστήριξη - Αξιοπιστία παρεχόμενων πληροφοριών



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα των απαντήσεων των πελατών, οι πληροφορίες που τους παρέχονται σε θέματα εφαρμογών και χρήσεων των προϊόντων θεωρούνται από την πλειοψηφία (83%) αξιόπιστες.

Υπάρχει βέβαια ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (17%) που είναι δυσαρεστημένο από την “ποιότητα” των πληροφοριών και αυτό το ποσοστό θα πρέπει να αναζητηθεί σε εφαρμοστές και τεχνικές εταιρείες, οι οποίοι ζητάνε πιο εξειδικευμένες πληροφορίες σε τεχνικά θέματα.

Για τους παραπάνω λόγους και λαμβάνοντας υπόψη τη μεγάλη βαρύτητα που δίνουν οι πελάτες στην αξιοπιστία των πληροφοριών που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις χρήσεις τους, θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για βελτίωση των γνώσεων του εμπλεκόμενου προσωπικού. Κάτι τέτοιο αναμφισβήτητα θα είχε σαν αποτέλεσμα την μεγέθυνση της ολικής ικανοποίησης των πελατών.

Τεχνική υποστήριξη – Ευγένεια και συμπεριφορά προσωπικού

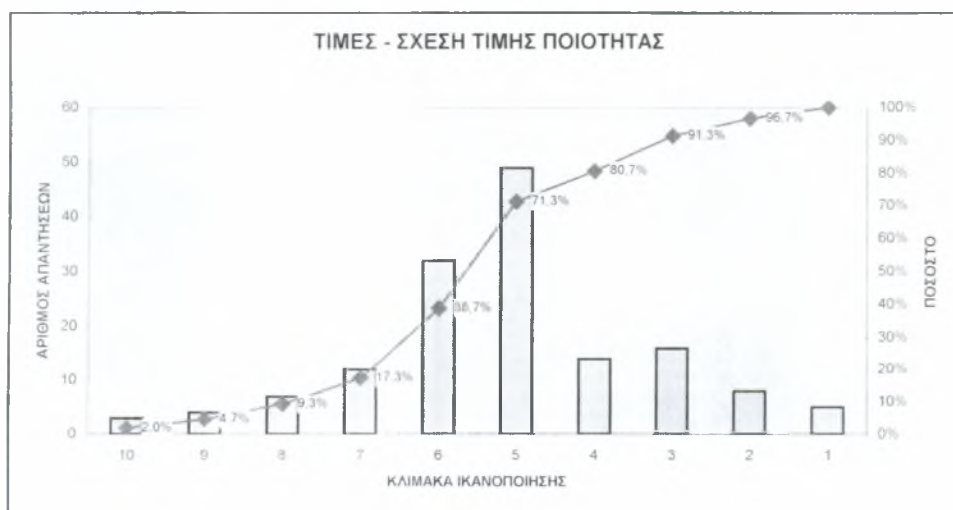


Σε ακόμη ένα χαρακτηριστικό ικανοποίησης όπου εμπλέκεται η ευγένεια και η συμπεριφορά προσωπικού της εταιρείας του παραδείγματός μας, τα αποτελέσματα είναι πολύ θετικά.

Όπως και στα προηγούμενα παρόμοια ερωτήματα, διαφαίνεται ότι η κουλτούρα της εταιρείας σε πολλά θέματα είναι προσανατολισμένη στον πελάτη, αλλά υπάρχουν βέβαια μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό η εταιρεία πρέπει απλά να ακολουθήσει την ίδια τακτική και να τονίζει κατά διαστήματα στο εμπλεκόμενο προσωπικό πόσο μεγάλο ρόλο παίζει η συμπεριφορά του στην ικανοποίηση των πελατών.

ν. Ανάλυση Ικανοποίησης για τις Τιμές

Τιμές - Σχέση Τιμής Ποιότητας

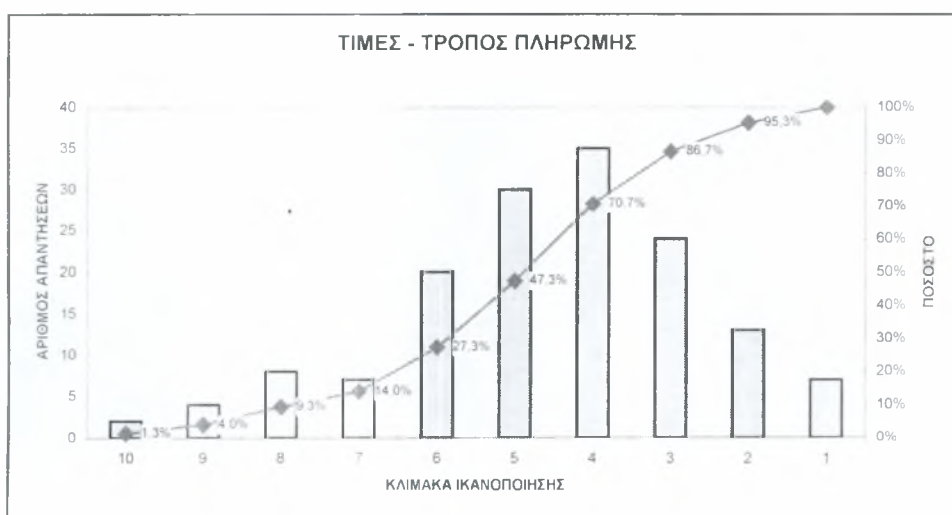


Από το γράφημα των απαντήσεων των πελατών είναι φανερό ότι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις τιμές της εταιρείας σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων της. Το 71,3% δηλώνουν ικανοποιημένοι,

σημειώνοντας ότι το ποσοστό των πολύ ικανοποιημένων και ενθουσιασμένων είναι μόλις 17%.

Από την άλλη με δεδομένη την στενότητα της αγοράς και τον υψηλό ανταγωνισμό του κλάδου, η στάση των πελατών στο θέμα των τιμών αποτελεί μια ευχάριστη έκπληξη, η οποία όμως δεν θα πρέπει να καθυστερήσει τη διοίκηση της εταιρείας. Θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, κάτι που αναφέρθηκε και παραπάνω στο σχολιασμό των απαντήσεων στο θέμα της ποιότητας των προϊόντων.

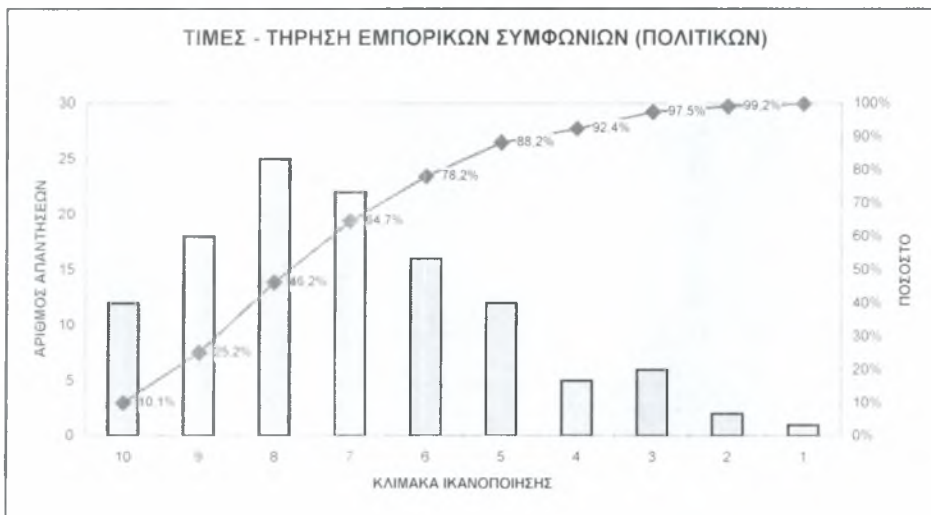
Τιμές – Τρόπος Πληρωμής



Ο τρόπος πληρωμής είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση των πελατών και από τις απαντήσεις τους φαίνεται ξεκάθαρα ότι απαιτούνται ενέργειες για τη βελτίωση της θέσης της εταιρείας στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

Θα πρέπει βέβαια να ληφθεί υπόψη ότι σε μια ανταγωνιστική αγορά, όπως αυτή των δομικών υλικών, είναι πολύ δύσκολο να γίνουν σοβαρές αλλαγές σε θέματα τιμολογιακής πολιτικής, που να έχουν θετικό αντίκτυπο προς τους πελάτες. Επιπλέον η στάση των πελατών είναι παρόμοια και για τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της εταιρείας, γεγονός το οποίο μετριάζει την σοβαρότητα των απαντήσεων.

Τιμές - Τήρηση εμπορικών Συμφωνιών (πολιτικών)



Στο θέμα της τήρησης των εμπορικών συμφωνιών (εκπτώσεις, στοχοποιήσεις, μπόνους) οι απαντήσεις των πελατών είναι πολύ θετικές. Η εταιρεία τηρεί όσα συμφωνεί με τους πελάτες της (αναφερόμαστε μόνο σε πελάτες χονδρικής - δικτύου) και αυτό της το αναγνωρίζουν.

Είναι πολύ σημαντικό σε μια εμπορική σχέση να δημιουργήσεις μια εικόνα αξιοπιστίας και αυτό πρέπει να θεωρηθεί σαν ένα από τα **δυνατά σημεία** της εταιρείας, τόσο σε θέματα ικανοποίησης των πελατών της, όσο και σε θέματα καταναλωτικής πίστης προς αυτήν. Θα πρέπει να συνεχίσει

αυτή την στάση της και να την τονίζει σε κάθε ευκαιρία προς τους νέους πελάτες της.

vi. *Ανάλυση Ικανοποίησης για τις Πρόσθετες Παροχές*

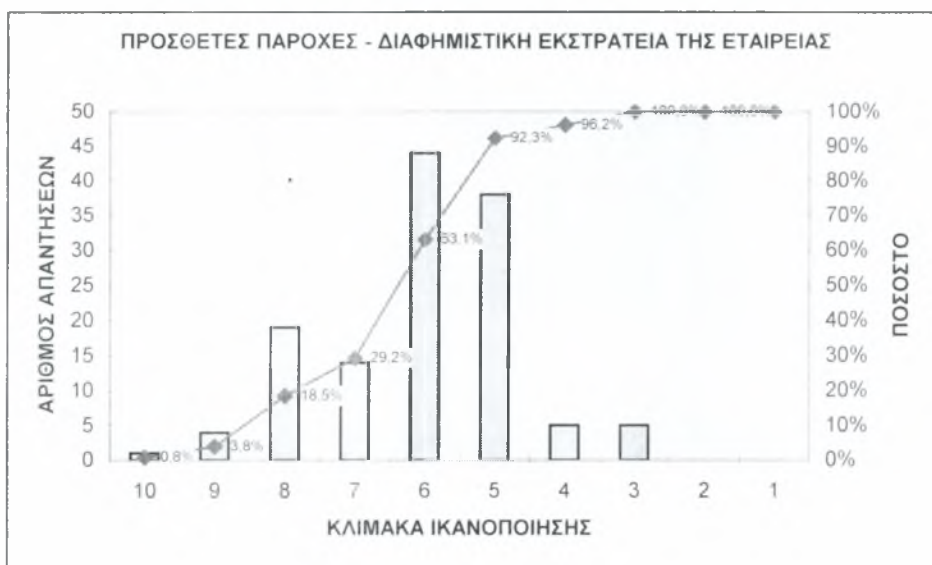
Πρόσθετες Παροχές - Διαφημιστικά Υλικά / Δώρα



Οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι από την παροχή διαφημιστικών υλικών και δώρων (διαφημιστικές ταμπέλες, σταντ προϊόντων, φόρμες, ημερολόγια, κλπ) από την εταιρεία. Το γεγονός αυτό ήταν γνωστό στους επικεφαλής των Πωλήσεων, αλλά όχι σε αυτή την έκταση.

Η ποσότητα και το είδος των διαφημιστικών δώρων προς τους πελάτες είναι κάτι που πρέπει να απασχολήσει τη διοίκηση της εταιρείας, αφού μια βελτίωση σε αυτό τον τομέα θα έχει διπλό όφελος. Ικανοποίηση από τους πελάτες και αύξηση της έμμεσης διαφήμισης για την εταιρεία. Αναμφίβολα είναι ένας από τους τομείς στους οποίους η εταιρεία μπορεί να βελτιωθεί εύκολα και τα οφέλη θα είναι άμεσα ορατά.

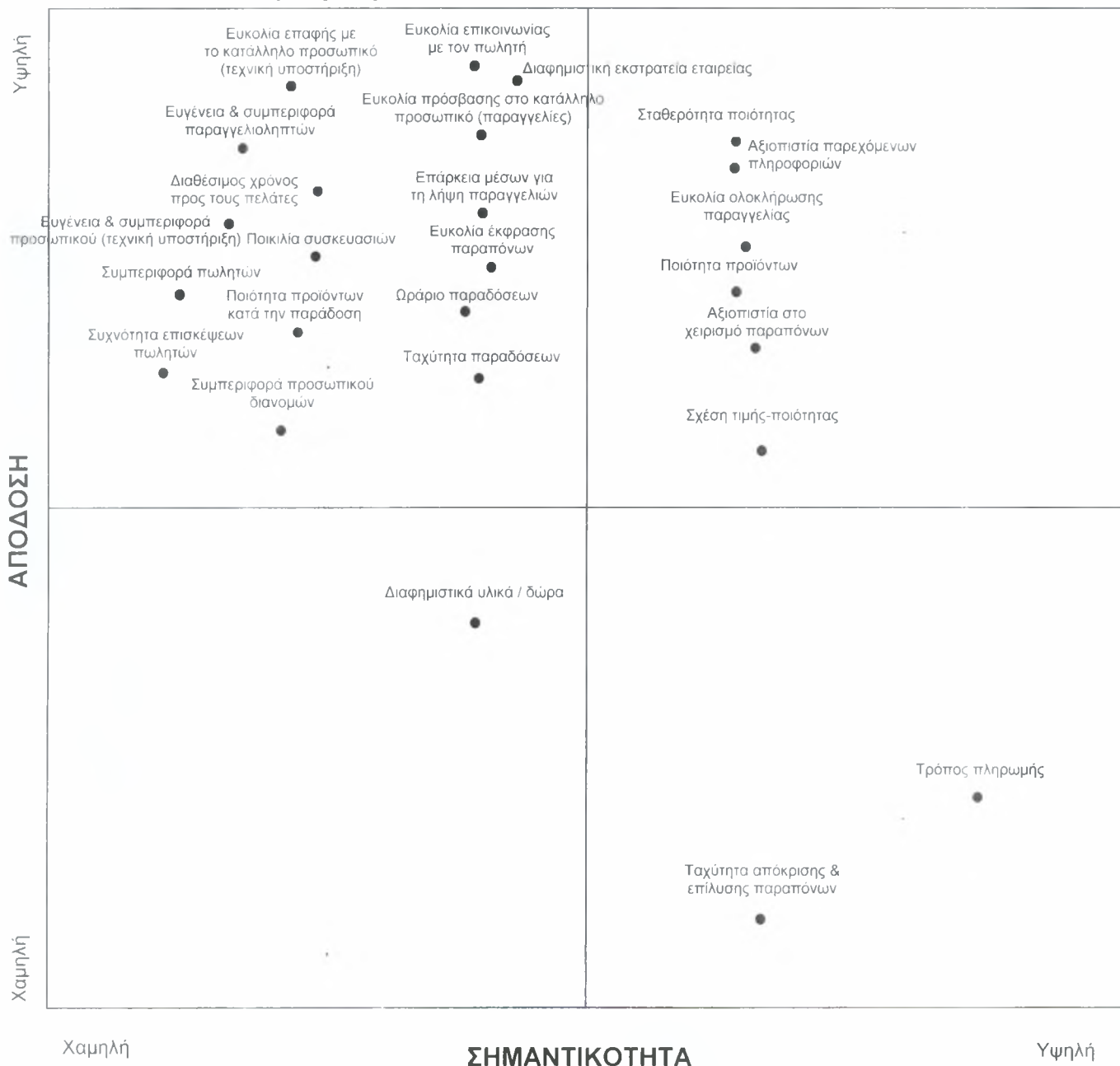
Πρόσθετες Παροχές - Διαφημιστική εκστρατεία της εταιρείας



Η πλειοψηφία των πελατών (αφορά πελάτες δικτύου) είναι ικανοποιημένοι από την διαφημιστική εκστρατεία της εταιρείας και πιστεύουν ότι τους βοηθάει αρκετά στην αύξηση των πωλήσεών τους. Πολύ μικρό ποσοστό είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι (7,5%), ενώ δεν υπήρξαν απαντήσεις δυσαρέσκειας.

Τα μέσα και τα κονδύλια που διαθέτει η εταιρεία για διαφήμιση είναι αρκετά, ως προς τα οφέλη που εισπράττουν από αυτήν οι πελάτες του δικτύου της. Μεταβολή σε αυτό το χαρακτηριστικό δεν θα συμβάλλει σε δραστικές αλλαγές στο αίσθημα ικανοποίησης των πελατών της, άρα η διατήρηση της ίδιας τακτικής κρίνεται ως η πιο ενδεδειγμένη κίνηση.

4.2.9. Συμπεράσματα



Σχήμα 4.1 : Διάγραμμα δράσης και βελτίωσης χαρακτηριστικών ικανοποίησης

Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα και την απόδοση της εταιρείας έτσι όπως καθορίστηκε από τις απαντήσεις των πελατών, για κάθε

χαρακτηριστικό ικανοποίησης, διαμορφώθηκε το διάγραμμα δράσης και βελτίωσης του Σχήματος 4.1.

Συνοψίζοντας τις αναλύσεις που έγιναν στις προηγούμενες παραγράφους μπορούν να παρατηρηθούν τα εξής :

1. Όσο στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το **προϊόν**, η εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ποιότητα των προϊόντων θεωρείται από τους πελάτες υψηλή, η σταθερότητά της είναι ακόμη καλύτερη, όπως επίσης και η ποικιλία των συσκευασιών τους. Αν υπήρχε κάποιο χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να αυξήσει την συνολική ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωσή του, αυτό θα ήταν η ποιότητα των προϊόντων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να είναι από τις πρώτες προτεραιότητες της εταιρείας.
2. Σε όλα τα χαρακτηριστικά της διανομής των προϊόντων, η απόδοση της εταιρείας είναι αρκετά καλή. Το μόνο σημείο που μπορεί να θεωρηθεί ότι χρήζει βελτίωσης είναι η συμπεριφορά του προσωπικού διανομών. Παρόλο το χαμηλό συντελεστή σημαντικότητάς του, οι πελάτες θεωρούν δεδομένη την καλή συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρείας απέναντί τους. Με το σκεπτικό αυτό η καλή συμπεριφορά δεν βελτιώνει πολύ τη συνολική τους ικανοποίηση, το αντίθετο όμως επιδρά πολύ αρνητικά.
3. Οι πελάτες είναι γενικά ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με την εταιρεία. Δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα στο να έρθουν σε επαφή με το κατάλληλο προσωπικό για να δώσουν μια παραγγελία, τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους (αριθμός τηλεφωνικών

γραμμών, fax, internet) τους καλύπτουν, η διαδικασία παραγγελιοληψίας είναι αρκούτως απλή. Το πιο σημαντικό πρόβλημα, που πρέπει να είναι και η πρώτη προτεραιότητα της εταιρείας, είναι η ταχύτητα επίλυσης των παραπόνων. Η ψυχολογία του πελάτη που εκφράζει ένα παράπονο είναι πολύ αρνητική για την εταιρεία και η καθυστέρηση στον χειρισμό του την αυξάνει δυσανάλογα. Είναι λοιπόν πολύ κρίσιμο όχι μόνο να διευκολύνονται οι πελάτες στην έκφραση των παραπόνων τους, αλλά και να παίρνουν μια απάντηση από την εταιρεία σε σύντομο χρόνο.

4. Οι τιμές της εταιρείας είναι αρκετά υψηλές σε σχέση με την προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων και αυτό θα πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση. Σίγουρα όμως πρέπει να προβληματίσει ο τρόπος πληρωμής των πελατών τους, ένα σημείο στο οποίο η απόδοση της εταιρείας είναι πολύ χαμηλή.
5. Τέλος αναφορικά με τις πρόσθετες παροχές προς τους πελάτες, παρατηρείται μειωμένη απόδοση της εταιρείας στο θέμα των διαφημιστικών δώρων και υλικών. Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο, παρόλο που δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό ικανοποίησης για τους πελάτες, με μικρό κόστος μπορεί να αποφέρει οφέλη, πέρα και από την ικανοποίησή τους.
6. Ακόμη θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει αυξημένη δυσαρέσκεια όσο αφορά στην συχνότητα επισκέψεων των πωλητών σε πελάτες απομακρυσμένων περιοχών. Παρόλο που η εταιρεία επιτυγχάνει αρκετά καλή απόδοση σε αυτόν τον τομέα, θα πρέπει να ληφθεί αυτό το γεγονός

υπόψη για μια ενδεχόμενη αναδιοργάνωση του προγράμματος
επισκέψεων των πωλητών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Cathy Parker, Brian P. Mathews, *Customer Satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations*. Marketing Intelligence & Planning Vol. 19/1 [2001], pp. 38-44.
2. Alan Dutka, *AMA Handbook of customer satisfaction: a complete guide to research, planning and implementation*. NTC Business Books, 1995.
3. Bernd Strauss, Patricia Neuhaus, *The qualitative satisfaction model*. International Journal of Service Industry Management Vol.8 No3 [1997], pp. 236-249.
4. Terry G. Vavra, *After-marketing: How to keep customers for life through relationship marketing*. Irwin Professional Publishing, 1995.
5. W. E. Deming, *Out of crisis*. Institute of Technology-Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA (1986).
6. J. M. Juran, *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, (1988).
7. Α. Σπανός, *Ολική Ποιότητα*. Γαλαίος (1995).
8. Β. Γρηγορούδης - Γ. Σίσκος, *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών (2000).
9. Γ. Τσιότρας, *Βελτίωση Ποιότητας*. Έκδοση Β', Εκδόσεις Μπένος (2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ

1. Β. Γρηγορούδης - Γ. Σίσκος, *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών (2000).
2. Michael Johnson and Anders Gustafsson, *Improving customer satisfaction, loyalty and profit*. Jossey-Bass (2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Alan Dutka, *AMA Handbook of customer satisfaction: a complete guide to research, planning and implementation*. NTC Business Books, 1995.
2. Terry G. Vavra, *After-marketing: How to keep customers for life through relationship marketing*. Irwin Professional Publishing, 1995.
3. Floyd J. Fowler, *Survey Research Methods*. SAGE Publications, 1993.
4. Β. Γρηγορούδης - Γ. Σίσκος, *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών (2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

1. Michael Johnson and Anders Gustafsson, *Improving customer satisfaction, loyalty and profit*. Jossey-Bass (2000).
2. Jochen Wirtz, *Improving the measurement of customer satisfaction: a test of three methods to reduce halo*. Management Service Quality Vol.11 No2 [2001], pp 99-111.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Αγαπητέ μας πελάτη,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί έχει σα σκοπό να μας βοηθήσει να μάθουμε τη γνώμη σου για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας μας και να αποτελέσει τη βάση για να βελτιωθούμε στα σημεία που υστερούμε.

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο που μας διαθέσατε.

Γενικές Πληροφορίες

1. **Κατηγορία πελάτη** : Δίκτυο Τεχνική Εταιρεία Συνεργεία-Εφαρμοστές
2. **Ηλικία** : Μέχρι 30 30-40 40-50 άνω των 50
3. **Φύλο** : Άνδρας Γυναίκα
4. **Περιοχή** : Αθήνα-Θεσ/νίκη Υπόλοιπη ηπειρωτική Ελλάδα Νησιά

Παρακαλούμε απαντήστε σε κάθε μια από τις επόμενες ερωτήσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 1-10, όπου **1=Δυσανεστημένος** και **10=Απόλυτα ικανοποιημένος**.

Σε οποιοδήποτε ερώτημα δεν έχετε κάποια άποψη, ή απλά δεν επιθυμείτε να απαντήσετε επιλέξτε την απάντηση “Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ”.

Είναι βασικό να έχετε υπόψη σας ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Θέλουμε μόνο την ειλικρινή σας άποψη.

A. Συνολική εικόνα της εταιρείας

1. Ποια είναι η εικόνα που έχετε διαμορφώσει για την εταιρεία μας από τη μέχρι τώρα συνεργασία σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

B. Προϊόν

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ποιότητα των προϊόντων μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την σταθερότητα που παρουσιάζει η ποιότητα των προϊόντων μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ποικιλία των συσκευασιών των προϊόντων μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

Γ. Διανομή

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. τον χρόνο, από τη στιγμή της παραγγελίας σας, μέσα στον οποίο σας παραδίδονται τα προϊόντων :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. το ωράριο των παραδόσεών μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. την συμπεριφορά του προσωπικού διανομών (οδηγοί, υπεύθυνοι δρομολογίων) :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

4. την εικόνα των προϊόντων μας τη στιγμή που τα παραλαμβάνεται :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

Δ. Επικοινωνία με την εταιρεία - Παραγγελίες

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. την ευκολία με την οποία έρχεστε σε επαφή με το κατάλληλο άτομο για να δώσετε μια παραγγελία :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. την επάρκεια των μέσων που έχετε στη διάθεσή σας για να δώσετε μια παραγγελία (αριθμός τηλεφωνικών γραμμών, fax, e-mail) :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. τη διαδικασία που εφαρμόζουμε κατά τη λήψη μιας παραγγελίας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

4. την ευγένεια και τη γενικότερη συμπεριφορά των παραγγελιοληπτών απέναντί σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

Ε. Επικοινωνία με την εταιρεία - Πωλητές

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. τη συχνότητα με την οποία σας επισκέπτεται ο πωλητής της εταιρείας μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. το χρόνο που αφιερώνει κατά τις επισκέψεις του σε σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. τη συμπεριφορά των πωλητών μας απέναντί σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

4. την ευκολία με την οποία μπορείτε να επικοινωνήσετε με τους πωλητές μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

ΣΤ. Επικοινωνία με την εταιρεία - Τεχνική Υποστήριξη

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. την ευκολία με την οποία μπορείτε να έρθετε σε επαφή με το κατάλληλο προσωπικό της εταιρείας μας για πληροφορίες σχετικές με τα προϊόντα, τον τρόπο χρήσης τους και γενικά για την επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζεται σε κάποιο έργο σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. την αξιοπιστία των παρεχόμενων πληροφοριών του προηγούμενου ερωτήματος :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. τη συμπεριφορά του προσωπικού του τμήματος τεχνικής υποστήριξης απέναντί σας:

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

Ζ. Επικοινωνία με την εταιρεία - Χειρισμός Παραπόνων

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. την ευκολία με την οποία μπορείτε να εκφράσετε ένα παράπονό σας για τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της εταιρείας μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. τον χρόνο που απαιτείται για την επίλυση των παραπόνων σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. την αξιοπιστία των απαντήσεων της εταιρείας μας στα παράπονά σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

H. Τιμές

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. τις τιμές των προϊόντων μας σε σχέση με την ποιότητά τους :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. των τρόπο πληρωμής των οφειλών σας προς την εταιρεία μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. την τήρηση των εμπορικών συμφωνιών που έχουμε συνάψει μαζί σας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

Θ. Πρόσθετες Παροχές

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από :

1. την ποσότητα των διαφημιστικών υλικών / δώρων που σας παρέχονται από την εταιρεία μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. την ποιότητα των διαφημιστικών υλικών / δώρων που σας παρέχονται από την εταιρεία μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

3. τη διαφημιστική εκστρατεία της εταιρείας μας :

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

I. Επαναληψιμότητα αγορών - Φήμη της εταιρείας

Με βάση την εικόνα που έχετε σχηματίσει για την εταιρείας μας και τα προϊόντα της θα θέλαμε να μας απαντήσετε στις επόμενες ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την ίδια κλίμακα

1-10, όπου **1=Σίγουρα όχι** και **10=Σίγουρα ναι** :

1. Σκοπεύετε να συνεχίσετε την συνεργασία σας με την εταιρεία μας ;

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ

2. Θα συστήνατε την εταιρεία μας σε κάποιο πελάτη σας / συνάδελφό σας ;

Βαθμολογία (1-10) Δεν Γνωρίζω / Δεν Απαντώ