



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (EXECUTIVE MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διερεύνηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με τη χρήση
ποιοτικής μεθόδου: Η περίπτωση των λογιστικών συμβουλευτικών
υπηρεσιών.»**

του

ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΛΟΥΚΑ αμ 1209

Επιβλέπων Καθηγητής: Ανδρονικίδης Ανδρέας

Θεσσαλονίκη 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	5
3. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	7
4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
4.1 Ορισμοί βασικών εννοιών.....	13
4.2 Χαρακτηριστικά υπηρεσιών.....	14
4.3 Κατηγοριοποίηση υπηρεσιών.....	19
4.4 Ποιότητα υπηρεσιών.....	22
4.5 Βασικά Εργαλεία Μέτρησης Ποιότητας, Σύγκριση	26
4.6 Το μοντέλο των χασμάτων (Gap model).....	33
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	42
6.1 Παρουσίαση εταιρείας.....	42
6.2 Μέτρηση Χασμάτων.....	44
6.3 Σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών.....	54
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	79

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.....	85-89
ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	91
ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	94

ΣΥΝΟΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στρέφονται όλο και περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών απασχόλησε αρκετά τους ερευνητές λόγω της αυξανόμενης σημασίας της για την ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών. Ένα ευρέως διαδεδομένο μοντέλο είναι το SERVQUAL.

Μέσα από εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα γίνεται προσπάθεια ανάλυσης και αποσαφήνισης του θεωρητικού υπόβαθρου που σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών. Διενεργήθηκαν ατομικές σε βάθος συνεντεύξεις σε πελάτες και εργαζομένους μιας εταιρείας που παρέχει λογιστικές, φοροτεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι οδηγοί συνέντευξης στους οποίους στηρίχτηκε η έρευνα δημιουργήθηκαν με βάση τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL και ήταν τροποποιημένοι για να ταιριάζουν απόλυτα στα πλαίσια της έρευνας γύρω από το συγκεκριμένο τύπο υπηρεσιών.

Η έρευνα αποτελείται από δυο στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται καθορισμός του μεγέθους των χασμάτων 1-4, ενώ στο δεύτερο μετράται η διαφορά των προσδοκιών των πελατών με τις αντιλήψεις τους σχετικά με την υπηρεσία που λαμβάνουν.

Για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από παλαιότερες έρευνες δημοσιευμένες σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και τα οποία συνδέθηκαν, συσχετίστηκαν και συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας. Τα στοιχεία αυτά οδήγησαν σε προτάσεις για βελτίωση των προβληματικών περιοχών απέναντι στην εξεταζόμενη επιχείρηση και σε ανάλυση των αναγκών για περαιτέρω επιστημονική έρευνα.

Βασικό συμπέρασμα, ωστόσο ήταν ότι το επίπεδο ποιότητας της συγκεκριμένης επιχείρησης ήταν αρκετά υψηλό. Μέσα από τα αποτελέσματα, φάνηκε η σημασία της λειτουργικής ποιότητας και ο ρόλος των διαστάσεων.

ABSTRACT

The delivery of quality in goods and services has become a priority, as organizations recognise that service quality can bring a lasting competitive advantage. In an increasingly intensified competitive environment, delivering service quality can influence the viability and profitability of organizations. Measuring service quality has been frequently studied in the marketing literature. . . . SERVQUAL is one of the most known instruments for measuring service quality. In this research, an effort to approach and develop the theoretical framework of service quality has been done. In-depth personal interviews were conducted with three customers and three employees of a company that provides accounting, tax and consulting services. The interview guides were constructed using the five dimensions of SERVQUAL, tailored to meet the objectives of the study.

The research consists of two parts. In the first one, the size of the four gaps associated with the delivery of service quality on the company's side is determined. The second stage involved the measurement of perceived quality which is defined in literature as the difference between consumer expectations and perception.

The results were theoretically correlated and compared with findings of previous studies in order to reach a conclusion. The overall quality level measured, of the company examined, was quite high but the study revealed problematic areas which if improved, the perceptions of consumers could be affected in a positive way. In the study the significance of functional quality is underlined and an initial evaluation of the five dimensions in the sector of accounting and consulting services is introduced. Finally, proposals and insights for future research are presented.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ποιότητα έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια αυξανόμενη σημασία τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην ποιότητα για να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καθώς, η ποιότητα εξελίχτηκε σταδιακά ως έννοια αξίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς και άρχισε να αποτελεί βασικό στοιχείο του μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις άρχισαν να έχουν απέναντι τους πιο ενημερωμένους και απαιτητικούς πελάτες (Gupta et al.,2005).

Η ποιότητα αρχικά αντιμετωπίστηκε ως μέρος των προϊόντων η οποία μπορούσε να μετρηθεί μέσα από συγκεκριμένες προδιαγραφές παραγωγής και ελέγχους ποιότητας. Όμως οι προδιαγραφές παρά το γεγονός ότι αυξανόταν συνέχεια τα επίπεδα ακρίβειας κατά την παραγωγή άρχισαν να αποτελούν απλά κομμάτι της συνολικής ποιότητας των προϊόντων καθώς στο επίκεντρο μπήκε ο καθορισμός ποιότητας των υπηρεσιών (συνήθως στην φάση της παροχής υπηρεσιών - service delivery) που ήταν συνοδευτικές των προϊόντων.

Από την άλλη μεριά οι αμιγείς υπηρεσίες αποτελούσαν ολοένα και πιο σημαντικό κομμάτι των οικονομιών. Οι υπηρεσίες, με την πάροδο του χρόνου άρχισαν να καταλαμβάνουν ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό το ΑΕΠ των περισσότερων οικονομιών. Όπως αναφέρουν οι Kotler και Keller (2006), σύμφωνα με τη Στατιστική Υπηρεσία της Εργασίας των ΗΠΑ, ο τομέας παροχής υπηρεσιών συνεχίζει να δημιουργεί τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Μάλιστα, αναφέρεται ότι αναμενόταν να αυξηθεί κατά την περίοδο 2000-2010 κατά 19% ενώ η αντίστοιχη αύξηση του

βιομηχανικού τομέα αναμενόταν να κυμανθεί γύρω στο 3%. Οι Carrillat et al.(2007) αναφέρουν ότι οι καταναλωτές σε χώρες του OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) ξοδεύουν περισσότερο σε υπηρεσίες παρά σε υλικά καταναλωτικά αγαθά και μάλιστα οι υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν το 70% του ΑΕΠ των χωρών αυτών με συνεχή ανοδική τάση. Οι Gupta et al. (2005) αναφέρουν ότι σε πολλές εκβιομηχανισμένες χώρες ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί πάνω από το 50% του ΑΕΠ και φέρνουν ως παράδειγμα το έτος 1989 που ο τομέας των υπηρεσιών αντιπροσώπευε το 69% του ΑΕΠ των ΗΠΑ, το 67% της Γαλλίας, το 62% του Ηνωμένου Βασιλείου, το 60% της Γερμανίας.

Λόγω του αυξανόμενου και κρίσιμου ρόλου του τομέα των υπηρεσιών στις οικονομίες των χωρών, η ποιότητα των υπηρεσιών και η μέτρηση τους έγινε αντικείμενο ερευνών και βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τόσο των επιχειρήσεων όσο και των επιστημονικών ερευνητών. Επειδή, οι υπηρεσίες είναι επιδόσεις παρά αντικείμενα και δεν υπάρχουν εργοστασιακές προδιαγραφές, όπως στα προϊόντα η ποιότητα τους είναι δύσκολο να μετρηθεί (Parasuraman et al., 1988). Η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών αναδείχθηκε και σε κρίσιμο θέμα έρευνας και μελέτης συνδεδεμένο άμεσα με τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους van der Wal et al. (2002) η παγκόσμια τάση απέναντι στην ποιότητα υπηρεσιών εμφανίστηκε στα 1880's όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι ένα ποιοτικό προϊόν, από μόνο του, δεν αποτελεί εγγύηση για διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προσπάθειες για την κατανόηση και τον καθορισμό της φύσης της ποιότητας υπηρεσιών έχουν γίνει τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Kang and James, 2004). Σημαντικός αριθμός ερευνών έχει επικεντρωθεί στη μέτρηση ποιότητας μέσω του μοντέλου SERVQUAL (Kang, 2006), το οποίο εισήγαγαν οι Parasuraman, Zeithmal

και Berry (1985). Το μοντέλο υποθέτει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών και την πραγματική υπηρεσία που προσφέρεται (Gap theory). Οι Parasuraman et al.(1985) κατέληξαν σε πέντε διαστάσεις με βάση τις οποίες μετρείται η ποιότητα των υπηρεσιών: Αξιοπιστία (reliability), Ασφάλεια (assurance), Υλικά στοιχεία (tangibles), Συναίσθηση (empathy), Ανταπόκριση (responsiveness). Οι ίδιοι υποστήριζαν ότι οι αξιολογήσεις της ποιότητας δεν λαμβάνουν χώρα μόνο κατά τη διάρκεια του αποτελέσματος της χρήσης αλλά υφίστανται και κατά τη προσφορά (service delivery process), αντιπροσωπεύοντας την Αμερικανική σχολή σκέψης (US perspective).

Η Σκανδιναβική σχολή σκέψης (Nordic school), θεωρεί ότι η ποιότητα έχει εκτός από τη λειτουργική πλευρά στην οποία στηρίζεται η Αμερικανική σχολή σκέψης, και άλλα δυο σημαντικά στοιχεία: την τεχνική πλευρά και την εικόνα (Kang and James, 2004).

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να αντικρούσουν και να αμφισβητήσουν τη δομή και την εγκυρότητα του μοντέλου SERVQUAL (Carman,1990; Cronin and Taylor, 1992). Οι Cronin και Taylor (1992), αμφισβήτησαν την εγκυρότητα του SERVQUAL και ανέπτυξαν ένα εναλλακτικό εργαλείο μέτρησης βασισμένο στο αποτέλεσμα και την επίδοση (performance-based), γνωστό ως SERVPERF.

Η πλήρης αντίληψη και κατανόηση της φύσης της ποιότητας υπηρεσιών αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί κρίσιμο πεδίο έρευνας, καθώς οι προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας δημιουργεί πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά το κέρδος, την εξοικονόμηση πόρων και το μερίδιο αγοράς (Thomson, DeSouza and Gale, 1985). Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί αφορούσαν κυρίως τομείς

όπως ο τραπεζικός, οι τηλεπικοινωνίες, οι ασφάλειες, η περίθαλψη και η φιλοξενία (Curry και Sinclair, 2002; van der Wal et al., 2002; Sultan και Simpson, 2000), ενώ το μοντέλο του SERVQUAL αρχικά συνδεόταν με τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Έρευνες ωστόσο επικεντρωμένες στη μέτρηση ποιότητας λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών, δε φαίνεται να υπάρχουν σε σημαντικό βαθμό στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία. Η συγκεκριμένη έρευνα, έγινε με σκοπό τη διεύρυνση του θεωρητικού υπόβαθρου και τη συνεισφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Γίνεται προσπάθεια μέτρησης της ποιότητας των λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών που παρέχει μια συγκεκριμένη εταιρεία με έδρα και κύρια δραστηριότητα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, στην Ελλάδα. Αρχικά, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών μέσα από τη μελέτη πολυάριθμων άρθρων που δημοσιεύτηκαν σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά. Σκοπός της βιβλιογραφικής επισκόπησης είναι μια λεπτομερής, ολοκληρωμένη και πολύπλευρη προσέγγιση του θεωρητικού πλαισίου και η κατανόηση όλων των συσχετιζόμενων πεδίων. Στη συνέχεια γίνεται πλήρης περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας. Επιλέχθηκε μια εταιρεία παροχής λογιστικών, φοροτεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών για τη μέτρηση ποιότητας τους. Διεξήχθησαν προσωπικές σε βάθος συνεντεύξεις σε τρεις πελάτες της εταιρείας και σε τρεις εργαζομένους της από διαφορετικές βαθμίδες. Για τις συνεντεύξεις αυτές δημιουργήθηκαν δυο οδηγοί συνέντευξης πάνω στους οποίους στηρίχθηκε η διαδικασία των συνεντεύξεων. Συντάχθηκαν ερωτήσεις με βάση τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL σε ζεύγη. Οι πρώτες αναφέρονταν στις προσδοκίες των πελατών ενώ οι δεύτερες ερωτήσεις στην προσφερόμενη ποιότητα. Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν η μέτρηση των χασμάτων που οδηγεί σε μια συνολική μέτρηση ποιότητας των υπηρεσιών. Στη συνέχεια διατυπώνονται προτάσεις για βελτιώσεις στη διαδικασία

παροχής υπηρεσιών του συγκεκριμένου γραφείου και αναλύονται τα πεδία που είναι σημαντικά για την ικανοποίηση των πελατών. Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας με αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών γίνεται προσπάθεια για τη δημιουργία ενός πλαισίου για τον κλάδο των λογιστικών υπηρεσιών που θα αποτελέσει βάση για περαιτέρω έρευνα, ενώ ταυτόχρονα διατυπώνονται προτάσεις για τους managers και αναδεικνύονται τα πεδία που χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης μέσα από τη διεξαγωγή και άλλων ερευνών.

2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η κατανόηση της φύσης της ποιότητας και το πώς αυτή επιτυγχάνεται σε μια επιχείρηση έχει αναδειχθεί σε σημαντικό θέμα έρευνας και μάλιστα με υψηλή προτεραιότητα (Parasuraman et al., 1988). Οι marketers των αγαθών έχουν καταφέρει να αναγνωρίσουν και να μετρήσουν την ποιότητα με αυξανόμενη ακρίβεια (Garvin, 1983), οι marketers των υπηρεσιών αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να μετρήσουν και να ελέγχουν την ποιότητα (Parasuraman et al., 1988). Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών αποτέλεσε το επίκεντρο ερευνών, καθώς η ποιότητα μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και να τις διαφοροποιήσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Όπως έχει αναφερθεί, οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι τώρα αφορούσαν κυρίως τομείς όπως ο τραπεζικός, οι τηλεπικοινωνίες, οι ασφάλειες, η περίθαλψη και η φιλοξενία (Curry και Sinclair, 2002; van der Wal et al., 2002; Sultan και Simpson, 2000).

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της ποιότητας στον τομέα παροχής λογιστικών, φοροτεχνικών και

συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η προσπάθεια αυτή, γίνεται μέσω μέτρησης των χασμάτων με βάση τη θεωρία χασμάτων των Parasuraman et al. (1988) και με τη χρήση των πέντε διαστάσεων του SERVQUAL. Αντικείμενο έρευνας ήταν η εταιρεία Λ.ΓΕΩΡΓΙΟΥ-Σ.ΤΕΛΛΙΔΟΥ ΟΕ με τον διακριτικό τίτλο L.G.S.T ACCOUNTING η οποία εδρεύει στη πόλη της Θεσσαλονίκης και παρέχει λογιστικές, φοροτεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Διενεργήθηκαν προσωπικές σε βάθος συνεντεύξεις τόσο σε πελάτες της εταιρείας όσο και σε εργαζομένους ώστε να γίνει μέτρηση του μεγέθους των χασμάτων και συνολική αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας. Βασικό κομμάτι της έρευνας ήταν η μέτρηση της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων τους για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, ώστε να μπορέσει να γίνει μια συνολική αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών της εταιρείας που ερευνάται. Ένας άλλος στόχος της έρευνας ήταν η αξιολόγηση των πέντε διαστάσεων στον συγκεκριμένο κλάδο, δηλαδή το ποιες από τις πέντε διαστάσεις έχουν μεγαλύτερη σημασία για τον πελάτη και μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις τους για τη συνολική ποιότητα. Επίσης, η έρευνα αυτή είχε ως στόχο τον εντοπισμό των πεδίων εκείνων στα οποία η επιχείρηση που μελετήθηκε χρειάζεται να επικεντρωθεί για να βελτιώσει τη ποιότητα παροχής των υπηρεσιών της και τη διατύπωση προτάσεων. Τέλος, σημαντικός στόχος ήταν η δημιουργία μιας βάσης για περαιτέρω έρευνα και η ανάδειξη πεδίων και υποθέσεων που χρήζουν περισσότερης προσοχής τόσο από τους marketers και τα στελέχη επιχειρήσεων όσο και από τους ερευνητές.

Συνοπτικά οι Βασικοί στόχοι της έρευνας είναι:

1. Η προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας στον τομέα παροχής λογιστικών, φοροτεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

2. Η μέτρηση των χασμάτων που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών και η αξιολόγηση της ποιότητας μέσα από τη διαφορά των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων για την προσφερόμενη υπηρεσία.
3. Η αξιολόγηση των πέντε διαστάσεων στον κλάδο.
4. Ο εντοπισμός των πεδίων που χρήζουν βελτίωση για τη συγκεκριμένη εταιρεία και η διατύπωση προτάσεων
5. Η προσπάθεια αυτή να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα και η ανάδειξη των σημαντικών πεδίων που πρέπει να διεγείρουν το ενδιαφέρον στελεχών και ερευνητών.

3. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διάρθρωση της έρευνας πραγματοποιείται με άξονα τους στόχους που τέθηκαν. Αρχικά, μέσα από εκτεταμένη μελέτη και ανάλυση άρθρων από έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και βιβλιογραφίας η προσέγγιση του όρου ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της ποιότητας στον τομέα των λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών μέσα από ποιοτική έρευνα σε μια επιχείρηση στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Στο πρώτο στάδιο της έρευνας πραγματοποιείται αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση και ανάλυση των εννοιολογικών πεδίων που συνθέτουν το επιστημονικό πλαίσιο της έρευνας.

Αρχικά αναλύεται η έννοια της υπηρεσίας και στη συνέχεια της ποιότητας ώστε να γίνει κατανοητό ο όρος της ποιότητας των υπηρεσιών και το επιστημονικό πλαίσιο που τον περικλείει. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των εργαλείων μέτρησης ποιότητας (SERVQUAL και SERVPERF) που αναφέρονται στη βιβλιογραφία και έχουν

χρησιμοποιηθεί και αξιολογηθεί σε αρκετές έρευνες, ενώ γίνεται η σύγκριση τους με βάση επιστημονικά άρθρα. Τέλος, παρουσιάζεται η θεωρία των χασμάτων (Gap Theory) των Parasuraman et al.(1988) με βάση την οποία διαρθρώνεται το δεύτερο τμήμα της έρευνας.

Η επιλογή της επιχείρησης Λ.ΓΕΩΡΓΙΟΥ-Σ.ΤΕΛΛΙΔΟΥ ΟΕ με τον διακριτικό τίτλο L.G.S.T ACCOUNTING, έγινε γιατί δεν υπάρχουν έρευνες στον συγκεκριμένο κλάδο παρά το γεγονός ότι οι υπηρεσίες αυτές είναι απαραίτητες για την οικονομική λειτουργία και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η περιγραφή της μεθοδολογίας που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας όπως και οι λόγοι επιλογής αυτής της μεθόδου, ακολουθούν τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Η έρευνα αποτελείται από δυο στάδια.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται η παρουσίαση της επιχείρησης και στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια μέτρησης των χασμάτων 1-4 με βάση τις συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν σε τρεις πελάτες της εταιρείας και σε τρεις εργαζομένους οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν για της προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους για την πραγματικά προσφερόμενη ποιότητα.

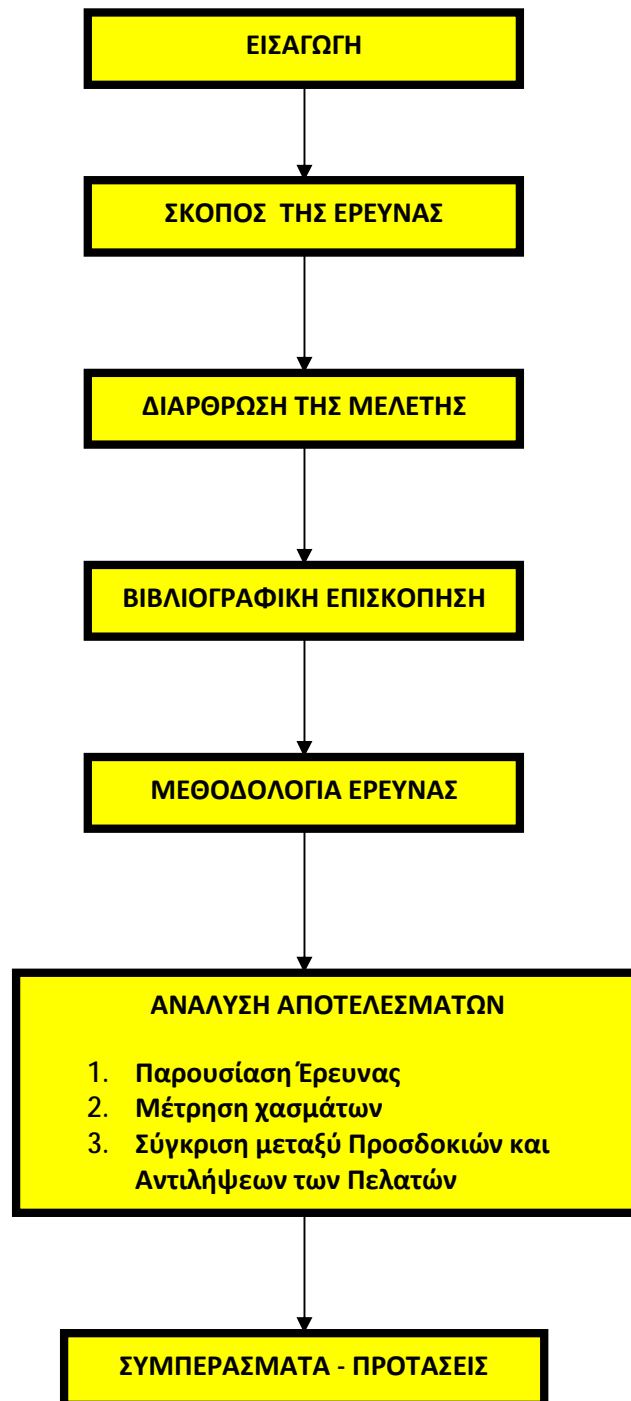
Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μέτρηση της διαφοράς των προσδοκιών των πελατών με τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από την εξεταζόμενη εταιρεία. Ταυτόχρονα γίνεται μια αξιολόγηση των διαστάσεων που προτείνονται από το μοντέλο SERVQUAL με βάση τις οποίες συντάχθηκαν οι ερωτήσεις.

Με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τα αποτελέσματα των ατομικών συνεντεύξεων, έγινε εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ποιότητα και τις διαστάσεις στον κλάδο των λογιστικών, φοροτεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών αλλά και την

προσφερόμενη ποιότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης και τις προβληματικές περιοχές χρήζουν προσοχής και βελτίωσης.

Ακολουθούν προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβληματικών περιοχών της επιχείρησης ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο της ποιότητας και να υπάρξουν παρεμβάσεις στις διαστάσεις εκείνες που επηρεάζουν περισσότερο την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και αναλύονται οι ανάγκες για περαιτέρω επιστημονική έρευνα και ανάλυση.

Σχήμα 1. Η γενική διάρθρωση της έρευνας



4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες ο τομέας των υπηρεσιών έχει γνωρίσει τέτοια άνθιση και ανάπτυξη με αποτέλεσμα να κατέχει σε κάποιες οικονομίες πάνω από το 50% του εγχώριου ακαθάριστου προϊόντος όπως για παράδειγμα οι Gupta et al.(2005) αναφέρουν το 1989 ο τομέας των υπηρεσιών στην Αμερική αποτελούσε το 69% του ΑΕΠ, στη Γαλλία το 67%, στη Γερμανία το 60%. Τα στοιχεία αυτά αφορούν μόνο τον τομέα των υπηρεσιών και όχι τις βιομηχανίες ή τις επιχειρήσεις που άρχισαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και στην προσφορά υπηρεσιών ως συμπληρωματικό στοιχείο των προϊόντων τους. Μια αύξηση του εισοδήματος δαπανάται σε ταξίδια, εκπαίδευση, υγεία και αναψυχή Cowell (1984). Ο ίδιος υποστηρίζει ότι μορφές εξειδικευμένων υπηρεσιών άρχισαν να χρησιμοποιούνται για τη συντήρηση και επιδιόρθωση τεχνολογικού εξοπλισμού ενός νοικοκυριού όπως τα βίντεο. Ο Arkenhurst (1987) αποδίδει την ανάπτυξη των υπηρεσιών στην αναποτελεσματικότητα κάποιων μορφών self-service και στην εμφάνιση νέων υπηρεσιών που δεν υπήρχαν. Λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας και των διαδικασιών νέα προϊόντα γεννιούνται και μαζί τους καινούργιες μορφές υπηρεσιών παρέχονται. Η συνεχής ανάπτυξη των υπηρεσιών εξηγείται μέσα από την ανάλυση βασικών παραγόντων που επηρέασαν την αγοραστική διαδικασία (Bareham in Jones, P. (Ed.), ,1989):

1. Πολιτισμικές αλλαγές όπως η εστίαση στην υγεία, την καλή φυσική κατάσταση και την περιβαλλοντική προστασία δημιούργησαν νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών
2. δημογραφικές αλλαγές. Δημιουργήθηκαν υπηρεσίες εστιασμένες στους ηλικιωμένους όπως διακοπές, περίθαλψη, προγράμματα συνταξιοδότησης.

3. αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle) όπως ευέλικτες μορφές εργασίας, άλλες προσδοκίες όσον αφορά την ψυχαγωγία οδήγησαν στη δημιουργία εξατομικευμένων υπηρεσιών για ιδιαίτερα ενδιαφέροντα.
4. η επένδυση σε διαφήμιση και προώθηση των υπηρεσιών οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης (Segal- Horn,1989).

Ο έντονος ανταγωνισμός και το δυναμικό περιβάλλον των επιχειρήσεων το οποίο χαρακτηρίζεται από συνεχείς ραγδαίες αλλαγές, δημιούργησε την ανάγκη για ανεύρεση νέων τρόπων διαφοροποίησης των επιχειρήσεων. Οι Rudie και Wansley (1985) αναφέρουν ότι η στρατηγική που συνδέεται με την επιτυχημένη πορεία και την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης είναι η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Υψηλό επίπεδο προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών θεωρείται προαπαιτούμενο για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία μιας επιχείρησης που κινείται στον τομέα των υπηρεσιών και συνδέεται άμεσα με την επίδοση μιας επιχείρησης (Bolton και Drew,1991).

Η ανάπτυξη του κλάδου των υπηρεσιών και η επιτακτική ανάγκη για διαφοροποίηση των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο ανέδειξαν τη σημασία της ποιότητας ως μέσο διαφοροποίησης και κερδοφορίας. Η παγκοσμιοποίηση του μάρκετινγκ των υπηρεσιών έχει δημιουργήσει πολλές προκλήσεις και ευκαιρίες για έρευνα (Javalgi et al., 2006). Το μάρκετινγκ των υπηρεσιών έχει αναδειχθεί σε ένα σημαντικό πεδίο ακαδημαϊκής έρευνας (Lovelock and Gummesson, 2004). Η ποιότητα υπηρεσιών, η ικανοποίηση πελατών και η αξία αποτελούν τη βασική μέριμνα των βιομηχανιών, των επιχειρήσεων που ανήκουν στην κατηγορία των παροχών υπηρεσιών και όλων των οργανισμών σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στη σημερινή πελατοκεντρική εποχή (Wang et al., 2004).

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια προσέγγισης των επιστημονικών εννοιών που ολοκληρώνουν το θεωρητικό υπόβαθρο του πεδίου έρευνας της ποιότητας υπηρεσιών, μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση δημοσιευμένων άρθρων σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά. Στόχος του κεφαλαίου είναι η αποσαφήνιση, σε καθολικό επίπεδο, των εννοιών που συνθέτουν το θεωρητικό πλαίσιο και η σύνδεση των αποτελεσμάτων με την ποιοτική έρευνα που έχει διεξαχθεί στα πλαίσια αυτής της εργασίας.

Αρχικά, αναλύεται η έννοια της υπηρεσίας καθώς και τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη φύση της σε σχέση με τα προϊόντα . Στη συνέχεια, αφού εισάγεται η έννοια της ποιότητας παρουσιάζονται τα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών που υπάρχουν στην βιβλιογραφία. Γίνεται η σύγκριση των εργαλείων και η ανάλυση των τελευταίων ευρημάτων. Επίσης, αναλύεται η θεωρία των χασμάτων.

4.1 Ορισμοί βασικών εννοιών

Προϊόν (product) είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας και αποτελείται κυρίως από υλικά αγαθά και υπηρεσίες (Nagel και Cilliers, 2007).

Η **Υπηρεσία** (customer service) μπορεί να οριστεί ως μια πράξη ή μια προσπάθεια η οποία αν προστεθεί στο προϊόν αυξάνει την αξία και τη χρησιμότητα στο πελάτη (Lovelock, 1988). Αποτελείται λοιπόν από τα αϋλα εκείνα στοιχεία τα οποία εμφανίζονται επιπρόσθετα στα προϊόντα. Ο Regan (1963) ορίζει τις υπηρεσίες ως δραστηριότητες, πλεονεκτήματα ή ικανοποίηση που προσφέρονται για πώληση ή σε συνδυασμό με τη πώληση αγαθών.

Πελάτης (customer) είναι εκείνος που αγοράζει κάτι από κάποιον. Υπάρχουν εξωτερικοί (external) και εσωτερικοί (internal) πελάτες (Juran, 1988). Οι εξωτερικοί πελάτες δεν ανήκουν στην επιχείρηση που παράγει το προϊόν ως μέλη αλλά έχουν σχέση με το προϊόν και επηρεάζονται από αυτό. Οι εσωτερικοί πελάτες μιας επιχείρησης είναι όλοι όσοι σχετίζονται με αυτήν. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται με την μεταφορική έννοια γιατί δεν υφίσταται αγορά προϊόντος αλλά περιγράφει τις σχέσεις των μελών της επιχείρησης. Εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι των τμημάτων για παράδειγμα.

Ποιότητα (quality) είναι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που ανταποκρίνονται και καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών παρέχοντας ικανοποίηση (product satisfaction) από τη χρήση (Juran, 1988).

4.2 Χαρακτηριστικά υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες διαφέρουν ως προς τη φύση τους σε σχέση με τα παραγόμενα προϊόντα. Parasuraman et al. (1988), αναφέρουν ότι οι περισσότερες υπηρεσίες δεν μπορούν να μετρηθούν, να ελεγχθούν, να απογραφούν, να επαληθευτούν πριν από την πώληση ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα και αυτό συμβαίνει γιατί οι υπηρεσίες είναι περισσότερο επιδόσεις (performances) παρά αντικείμενα και δεν μπορούν να τους αποδοθούν προδιαγραφές παραγωγής. Λόγω αυτών των χαρακτηριστικών που τις κάνουν να διαφέρουν η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών είναι πιο δύσκολη καθώς η έννοια ποιότητα αποκτάει μια πιο αφηρημένη δομή.

Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι (Dotchin και Oakland, 1994):

1. Αυλότητα (Intangibility)
2. Αδιαιρετότητα (inseparability of production and consumption)
3. Ετερογένεια (Heterogeneity)
4. Φθαρτότητα (Perishability)

Αυλότητα

Οι υπηρεσίες δεν είναι κάτι από όπως τα προϊόντα που χρησιμοποιούμε. Δεν έχουν σχήμα, γεύση, υφή, μυρωδιά που μπορούν να αξιολογηθούν πριν και κατά την αγορά όπως συμβαίνει με ένα προϊόν. Έχουν άυλα χαρακτηριστικά και απουσιάζει η εμπειρία στην αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή πριν την εκδήλωση αγοραστικής απόφασης, δηλαδή δεν μπορεί να γίνει αξιολόγηση πριν από τη χρήση (Zeithaml, 1981). Ο καταναλωτής δεν μπορεί να έρθει σε επαφή με τις άυλες πτυχές μιας υπηρεσίας πριν τη χρήση. Ως αποτέλεσμα, θα πρέπει να γίνεται χρήση της φήμης της εταιρείας που προσφέρει αυτή την υπηρεσία ως κριτήριο μέτρησης της ποιότητας. Για να μειώσουν το ρίσκο οι καταναλωτές εστιάζουν σε πιο απτά στοιχεία όπως είναι η μάρκα (Berry 2000) και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μάρκα (branding) για να επικοινωνήσουν στους πελάτες την ποιότητα (Onkvisit and Shaw 1989). Σύμφωνα με τους Bharadwaj et al. (1993), η διοίκηση της μάρκας συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα όταν οι υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα άυλες.

Οι παροχείς υπηρεσιών για να ξεπεράσουν το πρόβλημα της έλλειψης φυσικών χαρακτηριστικών, θα πρέπει να σχεδιάσουν ένα πακέτο υπηρεσιών με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάσουν τα οφέλη τους. Οι marketers θα πρέπει να μετασηματίσουν τα άυλα χαρακτηριστικά σε χειροπιαστά οφέλη. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν μίγμα μάρκετινγκ με συγκεκριμένα εργαλεία. Οι Kotler και

Keller (1994) δίνουν σαν παράδειγμα μια τράπεζα που θέλει να υποδηλώσει ότι είναι γρήγορη. Θα το κάνει χρησιμοποιώντας τα εργαλεία μάρκετινγκ:

1. Τόπος. Ο χώρος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία πρέπει να είναι προσεκτικά διαμορφωμένος τόσο ο εξωτερικός όσο και ο εσωτερικός. Η διάταξη των γραφείων πρέπει να είναι λειτουργική, για να μην δημιουργούνται ουρές.
2. Ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να επαρκεί για το φόρτο εργασίας. Επίσης, το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες επηρεάζει την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της υπηρεσίας.
3. Εξοπλισμός. Θα πρέπει να είναι σύγχρονος.
4. Ενημερωτικό υλικό. Θα πρέπει να υποδηλώνει ταχύτητα.
5. Σύμβολα. Θα πρέπει να υποδηλώνουν ταχύτητα και γρήγορη εξυπηρέτηση.
6. Τιμή. Θα μπορούσε να διαφημίζει ότι θα αποζημιώνει ένα πελάτη που περιμένει στην ουρά πάνω από 5 λεπτά.

Σύμφωνα με τους Sasser et al. (1978), οι αντιλήψεις για την ποιότητα επηρεάζονται από το περιβάλλον και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται. Οι εγκαταστάσεις, οι διαδικασίες και τα συστήματα θα πρέπει να σχεδιάζονται έχοντας στο επίκεντρο τον πελάτη, όπως και την υπηρεσία και το ανθρώπινο δυναμικό.

Αδιαιρετότητα

Η διαδικασία της παραγωγής και της κατανάλωσης είναι αδιαχώριστες. Συνήθως, οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα (Grönroos 1978; Zeithaml 1981; Carman and Langeard 1980; Zeithaml et al 1985; Bowen 1990 and Onkvisit and Shaw 1991), κάτι που δεν ισχύει για τα υλικά αγαθά τα οποία κατασκευάζονται, αποθηκεύονται, αναδιανέμονται και πωλούνται. Αυτό συμβαίνει λόγω της αναγκαιότητας ο πελάτης να είναι παρόν (Dotchin και Oakland, 1994) για

παράδειγμα για τη συναλλαγή σε μια τράπεζα. Παρά το γεγονός ότι όλες οι διαδικασίες εκσυγχρονίζονται και αλλάζουν πχ Internet banking η αναγκαιότητα της παρουσίας του πελάτη κατά την παραγωγή της υπηρεσίας ακόμη δεν έχει εξαλειφθεί (Berry,1981:Johnston, 1989).

Οι Morris και Johnston (1987) αναφέρουν ότι η συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγή της υπηρεσίας δημιουργεί δυο κατηγορίες λειτουργιών:

- τις διαδικασίες επεξεργασία υλικών (material processing operations, MPO) και
- τις διαδικασίες επεξεργασίας πελατών (customer processing operations, CPO).

Στην περίπτωση της δεύτερης θα πρέπει να γίνει διαχείριση περισσότερων άυλων χαρακτηριστικών κατά τη παραγωγική διαδικασία. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να διστάσει τις ατομικές προσδοκίες ενός πελάτη και να εξατομικεύσει την υπηρεσία που θα του προσφέρει βασισμένος στις προσδοκίες που διέγνωσε.

Ετερογένεια

Λόγω της αυλότητας δεν υπάρχει η δυνατότητα τυποποίησης μιας υπηρεσίας σε βαθμό τέτοιο που να δίνονται ομοιόμορφες υπηρεσίες με συγκεκριμένα πρότυπα. Οι διαφορές προκύπτουν στα αποτελέσματα των εταιρειών που παράγουν την ίδια υπηρεσία, μέσα στην ίδια φίρμα και στον ίδιο υπάλληλο σε διαφορετικές περιπτώσεις (Sasser et al., 1978). Αυτή η ποικιλότητα δημιουργεί έμφυτες δυσκολίες στον καθορισμό συγκεκριμένων ποσοτικών προτύπων για όλα τα στοιχεία μιας υπηρεσίας. Η Ετερογένεια αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα για υψηλή ποικιλία στην παροχή υπηρεσιών (Zeithaml et al., 1985). Το φαινόμενο αυτό είναι πιο έντονο για υπηρεσίες υψηλής έντασης εργασίας (a high labour content) καθώς η υπηρεσία παρέχεται από διαφορετικούς ανθρώπους και η απόδοση των ανθρώπων διαφέρει από μέρα σε μέρα

(Rathmell, 1966; Carman and Langeard, 1980; Zeithaml, 1985; Onkvisit and Shaw, 1991). Οι Wyckham et al (1975) υποστηρίζουν ότι η Ετερογένεια μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για διαφοροποίηση των υπηρεσιών, ενώ οι Onkvisit and Shaw (1991) θεωρούν ότι η Ετερογένεια προσφέρει τη δυνατότητα για ευελιξία και εξατομίκευση (customization) των υπηρεσιών.

Φθαρτότητα

Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Αυτό δεν είναι πρόβλημα όταν η ζήτηση είναι σταθερή, όταν όμως παρουσιάζει διακυμάνσεις τότε θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες στρατηγικές για γίνει προσαρμογή της προσφοράς και της ζήτησης και να μην επηρεάζεται η ποιότητα. Οι στρατηγικές αυτές είναι (Sasser et al, 1978):

- Αύξηση ή μείωση πόρων
- Επηρεασμός ζήτησης , με αναπροσαρμογή τιμών ή έλεγχος πρόσβασης
- Διατηρώντας πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα για πλήρη ανταπόκριση στα διακυμάνσεις ζήτησης

Συγκεκριμένα παραδείγματα δίνονται όσον αφορά τη ρύθμιση τη ζήτησης (Sasser, 1976):

Από την πλευρά της ζήτησης

- Ειδική τιμολόγηση και προγράμματα για να γίνει μετατόπιση της ζήτησης από περιόδους αιχμής.
- Συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως το internet banking η τα ATM's στις τράπεζες.
- Συστήματα όπως αυτά των κρατήσεων σε αεροπορικές εταιρίες

Από την πλευρά της προσφοράς

- Ευέλικτη εργασία όπως προσωπικό μερικής απασχόλησης για τις περιόδους αιχμής.
- Μεγαλύτερη συμμετοχή των καταναλωτών στην διαδικασία.
- Εγκαταστάσεις ευέλικτες με δυνατότητα επέκτασης η αναδιαμόρφωσης.

4.3 Κατηγοριοποίηση υπηρεσιών

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για την κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών. Βασικός λόγος της κατηγοριοποίησης είναι η προσπάθεια προσέγγισης της φύσης των υπηρεσιών και η ανάπτυξη θεωρητικών πλαισίων και ιδεών με στόχο τη συνεισφορά στον τομέα της διοίκησης, του ελέγχου ποιότητας και του μάρκετινγκ. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικές γενικές κατηγοριοποιήσεις υπηρεσιών όπως συναντώνται στη βιβλιογραφία. Αρχικά, γίνεται κατηγοριοποίηση με βάση το μείγμα υπηρεσιών, δηλαδή το αν το τελικό προϊόν για παράδειγμα αποτελείται από συνδυασμό υπηρεσιών- αγαθού ή μόνο από υπηρεσίες. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα κριτήρια με βάση τα οποία ερευνητές προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2006) υπάρχουν πέντε κατηγορίες προσφοράς:

1. αμιγές υλικό αγαθό χωρίς τη συνοδεία υπηρεσίας

2. υλικό αγαθό που συνοδεύεται από υπηρεσίες. Ο Levitt (1972) υποστηρίζει ότι όσο πιο εξελιγμένο τεχνολογικά είναι ένα προϊόν τόσο πιο πολύ εξαρτώνται οι πωλήσεις του από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν.
3. υβριδική κατηγορία. Ισοδύναμο ποσοστό προϊόντων και υπηρεσιών
4. κύρια υπηρεσία με τη συνοδεία προϊόντων ή δευτερευουσών υπηρεσιών.
5. αμιγής υπηρεσία

Με βάση αυτό το μείγμα οι υπηρεσίες διαφέρουν ως προς το αν βασίζονται σε εξοπλισμό ή αν βασίζονται στον άνθρωπο, αν προορίζονται για προσωπικές ή επαγγελματικές ανάγκες, διαφέρουν ως προς το κανάλι διανομής.

Γνωρίσματα υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν για την κατηγοριοποίηση τους στη βιβλιογραφία

Όπως έχει προαναφερθεί πολλοί ερευνητές έθεσαν ως επίκεντρο της έρευνας τους την κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών. Χρησιμοποιήθηκαν αρκετά κριτήρια λόγω της πολυδιάστατης φύσης των υπηρεσιών τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Ένταση εργασίας (Labour intensity).** Η ένταση εργασίας ορίζεται ως η αναλογία των δαπανών εργασίας προς την αξία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται (Schmenner, 1986). Αυτός ο διαχωρισμός είναι παρόμοιος με αυτό του Thomas (1978) μεταξύ υπηρεσιών βασισμένων στους ανθρώπους και υπηρεσιών βασισμένων στον εξοπλισμό.
- **Προσαρμογή (customization).** Η έννοια της προσαρμογής συνδέεται με το πως μια υπηρεσία μπορεί να εξατομικευτεί, δηλαδή να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες του κάθε ξεχωριστού πελάτη. Όπως περιγράφεται από

τους Lovelock(1983) και Haywood-Farmer(1988) αυτό το κριτήριο χωρίζεται σε δυο περιπτώσεις:

1. *Επιλογή*, που ορίζεται ως η κάλυψη των αναγκών των πελατών με τη προσφορά ενός ή περισσότερων επιλογών από ένα προκαθορισμένο εύρος εναλλακτικών.
 2. *Προσαρμογή*, που ορίζεται ως η διαδικασία αλληλεπίδρασης με το πελάτη κατά την οποία αναγνωρίζονται οι ανάγκες του πελάτη και η υπηρεσία σχεδιάζεται και προσφέρεται εξατομικευμένα για να τις καλύψει.
- *Αλληλεπίδραση (Interaction)*. Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο παρεμβαίνει ο πελάτης στη διαδικασία διαμόρφωσης του περιεχομένου της υπηρεσίας και έχει διαχωριστή από το στοιχείο «επαφή» από τον Schmenner (1986). Επίσης, η έννοια της παρέμβασης εδώ μεταφράζεται ως η συμμετοχή του πελάτη στο να παρέχει πληροφορίες για τις ανάγκες του και ανατροφοδότηση για το βαθμό ικανοποίησής του.
 - *Επαφή (Contact)*. Ορίζεται ως το ποσοστό του συνολικού χρόνου που απαιτείται για την προσφορά της υπηρεσίας και του χρόνου που παραμένει ο πελάτης στο σύστημα (Chase, 1978).
 - *Η φύση της υπηρεσίας*. Αυτό αφορά τη δυνατότητα αφής και της κατοχής (tangible) ή (intangible) την αϋλότητα (Lovelock, 1983).
 - *Τον άμεσο δικαιούχο- λήπτη (direct recipient)*. Μπορεί να είναι είτε άνθρωπος είτε αντικείμενο (Lovelock, 1983).

4.4 Ποιότητα υπηρεσιών

Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές έχουν μελετήσει για χρόνια την έννοια της υπηρεσίας δεν έχουν καταφέρει να καταλήξουν σε μια ομόφωνη σύλληψη της έννοιας της ποιότητας των υπηρεσιών (Cronin and Taylor, 1992), καθώς διαφορετικοί μελετητές εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές της. Δεν υπάρχει καθολικός, παγκόσμιος, περιεκτικός ορισμός της ποιότητας υπηρεσιών (Reeves και Bednar, 1994).

Είναι αποδεκτή η παραδοχή ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια πολυδιάστατη (multi-dimensional construct) δομή (Groenroos, 1982, 1990; Parasuraman et al., 1985), δεν υπάρχει σύλληψη της πραγματικής φύσης και του περιεχομένου των διαστάσεων (Brady and Cronin, 2001). Bitner και Hubbert (1994) ορίζουν την ποιότητα ως την συνολική εντύπωση του καταναλωτή για την υπεροχή ή κατωτερότητα ενός οργανισμού και των υπηρεσιών του.

Στη βιβλιογραφία, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality) η οποία ορίζεται ως η κρίση του καταναλωτή για τη συνολική υπεροχή μιας οντότητας (Zeithaml, 1987). Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι μια μορφή στάσης (Olshavsky, 1985) που προέρχεται από τη σύγκριση των προσδοκιών με την πραγματική αντίληψη της επίδοσης. Σε αυτή την παραδοχή στηρίχτηκε και το μοντέλο μέτρησης ποιότητας SERVQUAL που μετράει την ποιότητα ως το χάσμα μεταξύ το αναμενόμενο επίπεδο ποιότητας και τις αντιλήψεις των καταναλωτών για το επίπεδο που τελικώς έλαβαν (Parasuraman et al., 1988) και αναγνωρίζει πέντε καθοριστικούς παράγοντες : Αξιοπιστία (reliability), Ασφάλεια (assurance), Υλικά στοιχεία (tangibles), Συναίσθηση (empathy), Ανταπόκριση (responsiveness).

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα και αντικειμενική ποιότητα. Οι ερευνητές έχουν τονίσει ότι οι δυο αυτές έννοιες διαφέρουν. Οι Holbrook και Corfman (1985), τόνισαν ότι οι πελάτες δεν χρησιμοποιούν με τον ίδιο τρόπο τον όρο ποιότητα όπως οι ερευνητές και οι marketers, που χρησιμοποιούν μια εννοιολογική θεωρητική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή ενέχει έναν διαχωρισμό μεταξύ μηχανικής (mechanic) και ανθρωπιστικής (humanistic) ποιότητας, όπου η μηχανική περιλαμβάνει μια αντικειμενική πτυχή ενός αντικειμένου ή ενός γεγονότος, ενώ η ανθρωπιστική περιλαμβάνει την υποκειμενική κρίση των ανθρώπων (Holbrook και Corfman, 1985).

Ποιότητα και ικανοποίηση

Η ικανοποίηση ορίζεται ως « μια ψυχολογική κατάσταση η οποία προκύπτει όταν το συναίσθημα που περικλείει ανεπιβεβαίωτες προσδοκίες συνδέεται με τα προγενέστερα συναισθήματα του καταναλωτή για την καταναλωτική εμπειρία.» (Oliver, 1981 p.27). Η ικανοποίηση διαφέρει από τη στάση (attitude) και αυτό γιατί είναι μια συναισθηματική αντίδραση σε μια συγκεκριμένη εμπειρία, ενώ η στάση αναφέρεται σε έναν σχετικά σταθερό συναισθηματικό προσανατολισμό και είναι λιγότερο περιστασιακά προσανατολισμένη. Με τον ίδιο τρόπο δημιουργείται ο διαχωρισμός μεταξύ ποιότητας και ικανοποίησης. Οι Parasuraman et al.(1985) μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν ενίσχυσαν αυτό τον διαχωρισμό καθώς αντιμετώπισαν πολλές περιπτώσεις πελατών οι οποίοι ενώ ήταν ικανοποιημένοι από μια υπηρεσία δεν αξιολογούσαν την εταιρεία που τους την προσέφερε ως υψηλής ποιότητας.

Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Ο καθορισμός των διαστάσεων της ποιότητας αποτέλεσε σημαντικό αντικείμενο μελέτης από ερευνητές και ακαδημαϊκούς οι οποίοι παρά το γεγονός ότι εστίαζαν σε

διαφορετικά μέρη όλοι κατέληγαν στην παραδοχή ότι η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών δεν είναι μονοδιάστατη (Gro'nroos, 1982, 1990; Berry et al., 1985; Parasuraman et al., 1985). Στη συνέχεια, αναλύονται οι διαστάσεις όπως έχουν αποδοθεί στη βιβλιογραφία.

Οι Lehtinen και Lehtinen (1982) όρισαν την ποιότητα υπηρεσιών σε όρους:

- Φυσικής ποιότητας (physical quality)
- Αλληλεπιδραστική ποιότητα (interactive quality)
- Εταιρική ποιότητα (corporate image quality)

Η φυσική ποιότητα συνδέεται με τα απτά στοιχεία μιας υπηρεσίας. Η αλληλεπιδραστική ποιότητα συνδέεται με τη αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και παρόχου συμπεριλαμβάνοντας της αυτοματοποιημένες ή μη συναλλαγές. Η εταιρική ποιότητα συνδέεται με την εικόνα του παρόχου που αποδίδουν οι πελάτες, δυνητικοί και τωρινοί.

Ο Gro'nroos (1982), ο οποίος αντιπροσωπεύει τη Σκανδιναβική σχολή σκέψης (Nordic school) όπως σημειώνουν οι Pincho et al.(2007) αναφέρεται σε δυο διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών :

- Τεχνική πλευρά (technical aspect)
- Λειτουργική πλευρά (functional aspect)

Η τεχνική πλευρά συνδέεται με το «τι» υπηρεσία παρέχεται, δηλαδή τι πραγματικά λαμβάνει ο καταναλωτής από μια υπηρεσία. Η λειτουργική πλευρά περιλαμβάνει το πώς παρέχεται η υπηρεσία στον καταναλωτή, δηλαδή την αλληλεπίδραση κατά τη λειτουργία παροχής της υπηρεσίας. Σε πολλές υπηρεσίες είναι δύσκολο να καθοριστεί η τεχνική πλευρά. Το παράδειγμα που αναφέρεται από τον Kang (2006) είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται σε ένα νοσοκομείο. Είναι δύσκολο ο πελάτης να αξιολογήσει αν η θεραπεία που ακολουθήθηκε είναι σωστή. Σε αυτές τις περιπτώσεις,

οι πελάτες χρησιμοποιούν άλλα στοιχεία για την αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας, για παράδειγμα το «πως» παρέχονται οι υπηρεσίες που στο παραπάνω παράδειγμα αφορούν την κατανόηση και τη συμπεριφορά των νοσηλευτών και των γιατρών και την αξιοπιστία που εκπέμπει η επαγγελματική τους συμπεριφορά. Ο Groönroos (1982), επίσης τόνισε τη σημασία της εταιρικής εικόνας. Οι πελάτες «κουβαλούν» τις προηγούμενες εμπειρίες και συνολικές αντιλήψεις μιας επιχείρησης σε κάθε συναλλαγή τους γιατί συνήθως έχουν επαναλαμβανόμενες επαφές με μια εταιρεία (Groönroos, 2001). Αν ένας πάροχος υπηρεσιών έχει θετική εταιρική εικόνα, μικρά ατοπήματα συγχωρούνται από τους πελάτες. Αν τα λάθη αυτά επαναλαμβάνονται τότε η εικόνα θα χαλάσει. Αντίθετα, αν η εταιρική εικόνα είναι αρνητική κάθε λάθος μεγεθύνεται στο μυαλό του πελάτη (Kang και James, 2004).

Μια άλλη θεωρία προσεγγίζει την ποιότητα σε όρους «ποιότητας διαδικασίας» και «ποιότητας αποτελέσματος» (Lehtinen, 1983). Η ποιότητα διαδικασίας (process quality) κρίνεται από τον πελάτη κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, ενώ η ποιότητα αποτελέσματος (output quality) αφού ολοκληρωθεί η εμπειρία από τη χρήση.

Οι Berry et al. (1985) και οι Parasuraman et al. (1985) πρότειναν ότι οι αξιολογήσεις της ποιότητας δεν λαμβάνουν χώρα μόνο κατά τη διάρκεια του αποτελέσματος της χρήσης αλλά υφίστανται και κατά τη προσφορά (service delivery process). Οι Parasuraman et al. (1985), αντιπροσωπεύουν τη US σχολή σκέψης (US perspective) και εισήγαγαν το μοντέλο SERVQUAL το οποίο είναι γνωστό και ως “disconfirmation approach”. Το μοντέλο αυτό εισάγει πέντε διαστάσεις:

1. Αξιοπιστία (reliability).
2. Ασφάλεια (assurance).
3. Υλικά στοιχεία (tangibles).

4. Συναίσθηση (empathy).
5. Ανταπόκριση (responsiveness).

Αν οι προσδοκίες δεν καλύπτονται σε κάποια από αυτές τις διαστάσεις, τότε εμφανίζονται διαφορές στην ικανοποίηση του πελάτη και ο καταναλωτής μπορεί να αξιολογήσει με χαμηλό βαθμό το πάροχο της υπηρεσίας. Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στη θεωρία ότι οι αξιολογήσεις γίνονται κατά τη διαδικασία προσφοράς και ασχολείται κυρίως με τη λειτουργική ποιότητα.

Οι Swartz και Brown (1989), συνθέτοντας τα στοιχεία των τριών πρώτων θεωριών κατηγοριοποίησαν τις διαστάσεις στο «τι» - αξιολόγηση μετά τη χρήση και το «πως» - αξιολόγηση κατά τη χρήση.

Οι Rust και Oliver (1994) πρότειναν ένα μοντέλο αξιολόγησης ποιότητας από τη μεριά των πελατών για μια συναλλαγή, το οποίο αργότερα υποστήριξαν οι Brady και Cronin (2001):

1. η αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη- υπαλλήλου (functional or process quality)
2. το περιβάλλον της υπηρεσίας
3. το αποτέλεσμα (technical quality)

4.5 Βασικά Εργαλεία Μέτρησης Ποιότητας. Σύγκριση

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών απασχόλησε σε μεγάλο βαθμό ακαδημαϊκούς και ερευνητές λόγω της αυξανόμενης σημασίας που απέκτησε με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη αγορών και προϊόντων η ποιότητα ως μέσο διαφοροποίησης και καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση αγοραστικής

συμπεριφοράς. Όπως αναφέρουν οι Bolton και Drew (1991) η ποιότητα υπηρεσιών είναι κρίσιμος παράγοντας της επιτυχίας μιας επιχείρησης καθώς και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της. Αυτό συμβαίνει γιατί η ποιότητα σε μια υπηρεσία οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη που με τη σειρά του έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση, στις αγοραστικές προθέσεις του όπως και στην μετάδοση (word-of-mouth) θετικών μηνυμάτων σε άλλους καταναλωτές (Gremler και Gwinner, 2000). Η ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών αντιμετωπίστηκε ως κρίσιμο πεδίο έρευνας. Η μέτρηση της ποιότητας αποτελεί αναγκαιότητα για την επιβίωση, την ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με βάση τις θεωρίες προσέγγισης της φύσης της ποιότητας υπηρεσιών αναπτύχθηκαν εργαλεία μέτρησης. Τα πιο διαδεδομένα τα οποία παρουσιάζονται και στην παρούσα μελέτη είναι το SERVQUAL και το SERVPERF.

SERVQUAL

Οι Parasuraman et al.(1985) ανέπτυξαν ένα θεωρητικό πλαίσιο για το μοντέλο SERVQUAL με σκοπό τη μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών για την ποιότητα υπηρεσιών και αργότερα τελειοποίησαν το μοντέλο. Παρά το γεγονός ότι το αρχικό μοντέλο δημιουργήθηκε για τον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αργότερα χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση ποιότητας των υπηρεσιών και σε άλλους τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες, η περίθαλψη και η φιλοξενία (Curry και Sinclair, 2002; van der Wal et al., 2002; Sultan και Simpson,2000). Το μοντέλο υποθέτει ότι η

ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών και την πραγματική υπηρεσία που προσφέρεται.

Η έρευνα των Parasuraman, Zeithmal και Berry (1985), αποκάλυψε ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να αξιολογήσουν την ποιότητας μιας υπηρεσίας ταιριάζει σε δέκα διαστάσεις :

1. Υλικά στοιχεία (tangibles). Παρουσία των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού.
2. Αξιοπιστία (reliability). Ικανότητα να προσφέρεται μια υποσχόμενη υπηρεσία με ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση (responsiveness). Προθυμία για προσφορά βοήθειας στον πελάτη και προσφορά της υπηρεσίας έγκαιρα.
4. Επικοινωνία (communication). Δυνατότητα να ακούει τους πελάτες και να επικοινωνεί μαζί τους σε γλώσσα κατανοητή προς αυτούς.
5. Αξιοπιστία (credibility). Ειλικρίνεια, αξιοπιστία του παρόχου.
6. Ασφάλεια (security). Απελευθέρωση από ρίσκο και ανασφάλεια.
7. Ικανότητα- επάρκεια (competence). Επάρκεια σε γνώσεις και ικανότητες για την παροχή της υπηρεσίας.
8. Ευγένεια (courtesy). Ευγένεια, σεβασμός και φιλική αντιμετώπιση του πελάτη από το προσωπικό.
9. Κατανόηση (understanding the customer). Προσπάθεια να γίνουν γνωστές οι πραγματικές ανάγκες των πελατών.
10. Πρόσβαση (access). Ευκολία στην πρόσβαση και στον τρόπο επικοινωνίας.

Αυτές οι δέκα διαστάσεις αποτέλεσαν τη βασική δομή του μοντέλου από την οποία προήλθαν 97 αντικείμενα (Items). Για κάθε ένα από αυτά τα 97 δημιουργήθηκαν δυο

δηλώσεις, μια για να μετρήσει τις προσδοκίες των καταναλωτών γενικά για τις επιχειρήσεις που υπάρχουν στον αντίστοιχο κλάδο και η άλλη για να μετρήσει τις αντιλήψεις για τη συγκεκριμένη εταιρεία για την οποία μετράται η ποιότητα. Κάθε δήλωση συνοδευόταν από μια κλίμακα 7 σημείων με άκρα «συμφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ απόλυτα». Δεδομένα από ένα σύνολο 200 ενηλίκων συγκεντρώθηκαν. Το δείγμα χωρίστηκε ισάξια σε γυναίκες και άντρες και ταυτόχρονα σε πέντε κατηγορίες υπηρεσιών : διόρθωσης και service, τραπεζικές, τηλεφωνικές, πιστωτικών καρτών και ασφαλιστικές. Για να απαντήσουν οι ερωτώμενοι θα έπρεπε να έχουν χρησιμοποιήσει την υπηρεσία τους τρεις τελευταίους μήνες. Πρώτα συμπλήρωσαν το πρώτο κομμάτι με τα 97 αντικείμενα και τους ζητήθηκε να εκφράσουν το επίπεδο των υπηρεσιών που πιστεύουν ότι προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου, στη συνέχεια τους ζητήθηκε να εκφράσουν τις αντιλήψεις τους για μια επιχείρηση του κλάδου που οι ίδιοι ονόμαζαν με τη συμπλήρωση του δεύτερου μέρους. Με στατιστική ανάλυση και αποκλεισμό ορισμένων αντικειμένων απέμειναν 34 αντικείμενα και πέντε διαστάσεις. Για την εξέταση των στοιχείων αυτών συγκεντρώθηκαν δεδομένα με δείγμα 200 ατόμων για τέσσερις γνωστές εταιρίες: μια τράπεζα, μια εταιρία πιστωτικών καρτών, μια εταιρία τηλεφωνίας και μια εταιρεία συντήρησης. Η έρευνα και η ανάλυση των δεδομένων κατέληξε σε μια τελειοποιημένη κλίμακα 22 αντικειμένων που άνηκαν σε πέντε διαστάσεις :

1. Αξιοπιστία (reliability). Ικανότητα να προσφέρεται μια υποσχόμενη υπηρεσία με ακρίβεια.
2. Ασφάλεια (assurance). Γνώση και ευγένεια από τους υπαλλήλους και ικανότητα να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια.
3. Υλικά στοιχεία (tangibles). Παρουσία των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού.

4. Συναίσθηση (empathy). Φροντίδα και προσοχή σε κάθε πελάτη ξεχωριστά.
5. Ανταπόκριση (responsiveness). Προθυμία για προσφορά βοήθειας στον πελάτη και προσφορά της υπηρεσίας έγκαιρα.

SERVPERF

Οι Cronin και Taylor (1992), αμφισβήτησαν την εγκυρότητα του servqual και ανέπτυξαν ένα εναλλακτικό εργαλείο μέτρησης βασισμένο στο αποτέλεσμα και την επίδοση (performance-based). Το μοντέλο των Parasuraman et al.(1985) αναλύει το χάσμα μεταξύ προσδοκιών – επίδοσης. Βασισμένοι σε αυτό και σε παραδοχές στη βιβλιογραφία ότι τα απλά performance-based μοντέλα είναι ανώτερα για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και με σκοπό να αναλύσουν τις σχέσεις μεταξύ ποιότητας, ικανοποίησης και πρόθεσης αγοράς οι Cronin και Taylor (1992) παρουσίασαν το SERVPERF.

Αρχικά, πήραν ως βάση τα 22 αντικείμενα του SERVQUAL. Παρουσίασαν τους τύπους που δίνονται παρακάτω:

1. Ποιότητα (Service Quality) = [Επίδοση (Performance) – Προσδοκίες (Expectations)]
2. Ποιότητα (Service Quality) = Σημασία (Importance)* [Επίδοση (Performance) – Προσδοκίες (Expectations)]
3. Ποιότητα (Service Quality)= Επίδοση (Performance)
4. Ποιότητα (Service Quality)= Σημασία (Importance)* Επίδοση (Performance)

Όπου η σχέση 1 αντικατοπτρίζει το SERVQUAL, η σχέση 2 το σταθμισμένο SERVQUAL, η σχέση 3 το SERVPERF και η σχέση 4 το σταθμισμένο SERVPERF.

Οι προτάσεις που διατύπωσαν και έλεγξαν ήταν :

- Ένα μη σταθμισμένο απλό performance-based μοντέλο είναι πιο αποτελεσματικό από το SERVQUAL, το σταθμισμένο SERVQUAL, το σταθμισμένο SERVPERF.
- Η ικανοποίηση των πελατών προηγούνται της αντιλαμβανόμενης ποιότητας.
- Η ικανοποίηση των πελατών έχει σημαντική επίδραση στις αγοραστικές προθέσεις.
- Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα έχει σημαντική επίδραση στις αγοραστικές προθέσεις.

Με βάση τη 22- αντικειμένων κλίμακα του SERVQUAL, συγκεντρώθηκαν δεδομένα από 660 καταναλωτές οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία και υποβλήθηκαν σε προσωπικές συνεντεύξεις στο σπίτι τους. Τα δεδομένα αφορούσαν τη μέτρηση ποιότητας δυο εταιρειών στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες παροχών υπηρεσιών:

- Τράπεζες
- Στεγνοκαθαριστήρια
- Απεντομώσεις
- Γρήγορη εστίαση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων οδήγησε στην επιβεβαίωση της πρώτης πρότασης του μοντέλου, ενώ επιβεβαιώθηκε και το ότι η ικανοποίηση και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα επηρεάζουν τις αγοραστικές προθέσεις. Τέλος, οι Cronin και Taylor (1992) κατέληξαν μέσα από την ανάλυση ότι το SERVQUAL είχε εφαρμογή μόνο σε δυο κλάδους το SERVPERF είχε εφαρμογή και στους τέσσερις που ερευνήθηκαν. Έτσι κατέληξαν ότι το μοντέλο αυτό είναι ανώτερο και πιο εξελιγμένο από το SERVQUAL.

Σύγκριση των δυο μοντέλων στη βιβλιογραφία

Το ερώτημα για το πιο από τα δυο παραπάνω μοντέλα είναι επαρκές για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών (Hudson et al., 2004; Jain και Gupta, 2004, Kettinger και Lee, 1997; Carillat et al., 2007). Το SERVQUAL μετράει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων της επίδοσης (Parasuraman et al., 1985), ενώ το SERVPERF συλλαμβάνει απευθείας τις αντιλήψεις των πελατών για την επίδοση (Cronin and Taylor, 1992). Πολλοί υποστήριξαν την άποψη ότι το SERVPERF είναι καλύτερη εναλλακτική μέτρησης ποιότητας σε σύγκριση με το SERVQUAL (Babakus and Boller, 1992; Brown et al., 1993), ενώ από την άλλο πλευρά το SERVQUAL συνεχίζει να γνωρίζει μεγάλη αποδοχή ως εργαλείο μέτρησης της ποιότητας (Chebat et al. 1995; Zeithmal and Bitner, 2003). Οι Carillat et al. (2007) υποστηρίζουν ότι μπορεί η δημοτικότητα του SERVPERF αν έχει ανέβει θεαματικά μέσα από επιχειρήματα, ωστόσο δεν έχει μειωθεί η χρήση του SERVQUAL.

Το SERVQUAL έχει εξεταστεί από πολλούς ερευνητές για την εγκυρότητα του (Brown and Swartz, 1989; Carman, 1990; Cronon and Taylor, 1992, Babakus and Boller, 1992). Παρά το γεγονός ότι σε αυτές τις έρευνες δεν επικύρωσαν την ισχύ των πέντε διαστάσεων οι Parasuraman et al. (1993) τις υπερασπίστηκαν με θεωρητικά και πρακτικά δεδομένα. Το ίδιο μοντέλο έχει κατηγορηθεί για την εστίαση του στη διαδικασία προσφοράς της ποιότητας (Gronroos, 1990; Mangold και Babakus, 1991). Οι Carrilat et al. (2007), προσπάθησαν να ελέγξουν την εγκυρότητα των δύο μοντέλων και να τα αξιολογήσουν. Κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Ότι το SERVQUAL έχει μεγαλύτερη διαγνωστική αξία από το SERVPERF.
- Είναι μεγαλύτερη η ανάγκη για τροποποίηση του αρχικού μοντέλου όταν χρησιμοποιείται το SERVQUAL. Η προγνωστική εγκυρότητα των

τροποποιημένων εκδοχών του SERVQUAL για την ολική ποιότητα υπηρεσιών (OSQ) είναι μεγαλύτερη από το αρχικό μοντέλο ενώ στην περίπτωση του SERVPERF ήταν ίδια.

- Η προγνωστική εγκυρότητα του SERVQUAL για την OSQ είναι μεγαλύτερη στις περιπτώσεις παρόχων υπηρεσιών με μεσαία ένταση διαδικασίας πελατών (customer processing intensity) μετά έρχεται η χαμηλής έντασης και τέλος η υψηλής έντασης.

4.6 Το μοντέλο των χάσμάτων (Gap model)

Οι Parasuraman et al.(1985) ανέπτυξαν ένα μοντέλο υποδεικνύοντας ότι οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα επηρεάζονται από τέσσερα χάσματα που εμφανίζονται στους οργανισμούς. Τα χάσματα αυτά είναι τα παρακάτω:

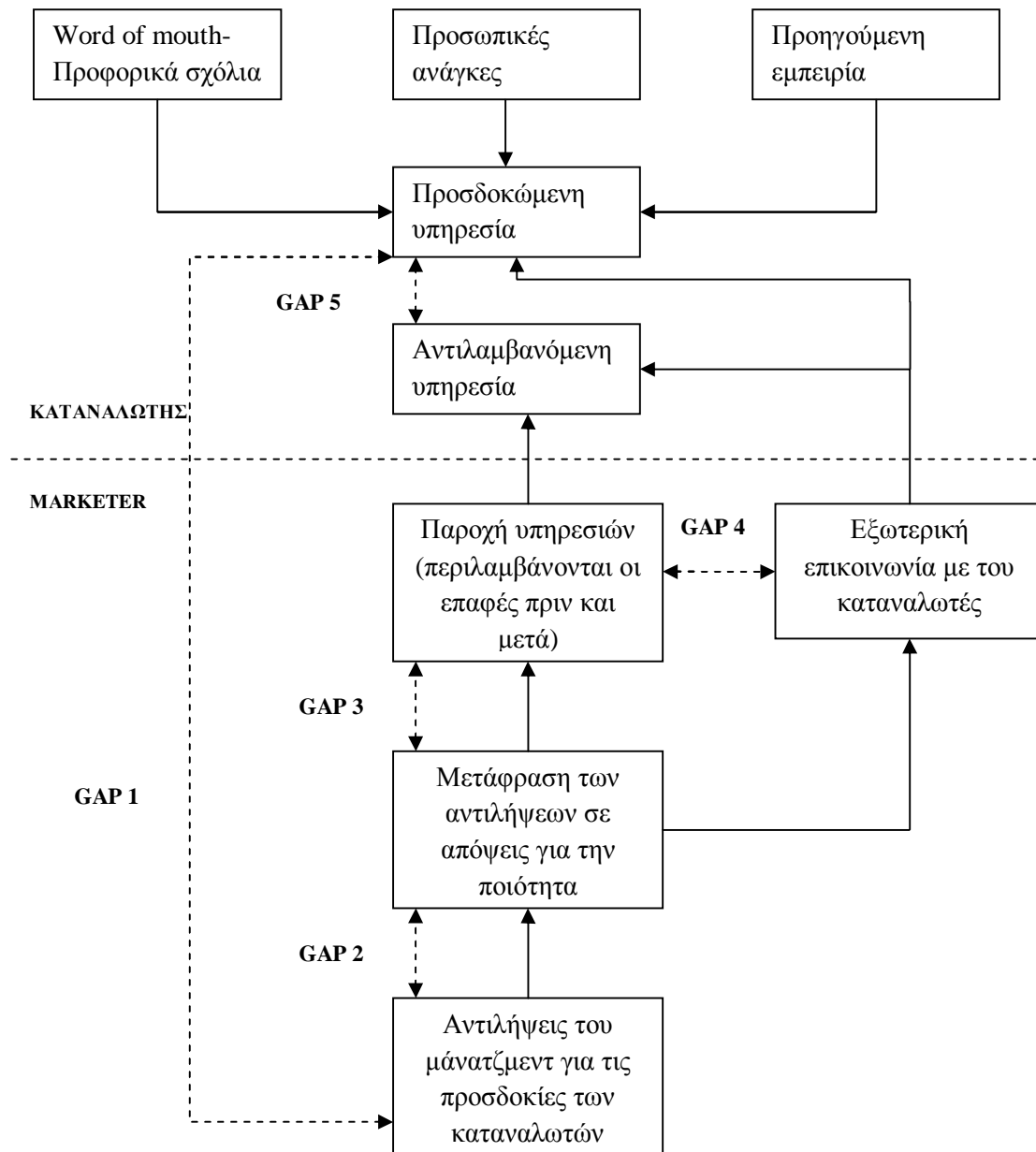
Χάσμα 1 : διαφορά μεταξύ στις προσδοκίες των καταναλωτών και τις αντιλήψεις του μάνατζμεντ για αυτές. Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ δεν ξέρει πάντα τι θέλουν οι πελάτες.

Χάσμα 2: διαφορά μεταξύ της αντίληψης του μάνατζμεντ για τις προσδοκίες των πελατών και τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών, το μάνατζμεντ μπορεί να έχει αντιληφθεί σωστά τις επιθυμίες των πελατών αλλά να μην έχει ορίσει κριτήρια απόδοσης.

Χάσμα 3: χάσμα μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και των υπηρεσιών και των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών. Μπορεί το προσωπικό να μην έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές που υπάρχουν είτε γιατί υπάρχουν αντικρουόμενα πρότυπα είτε λόγω ανυπαρξίας εκπαίδευσης.

Χάσμα 4: διαφορά στην παροχή υπηρεσιών και το τι επικοινωνείται για αυτή στους καταναλωτές. Οι προσδοκίες των καταναλωτών επηρεάζονται από τις υποσχέσεις των εταιριών και τις διαφημίσεις.

Το μοντέλο παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή : Parasuraman et al. (1988)

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality) υπηρεσιών ορίζεται σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο ως τη διαφορά μεταξύ προσδοκιών των καταναλωτών και αντιλήψεων και αντιπροσωπεύει το χάσμα 5 (GAP 5), το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από το μέγεθος των τεσσάρων υπολοίπων χασμάτων που συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών από την πλευρά του μάνατζμεντ.

Οι Parasuraman et al.(1988), προσπάθησαν να μετρήσουν και να εξετάσουν αυτά τα χάσματα χρησιμοποιώντας παρατηρήσεις γύρω από την ποιότητα από μάνατζερ και εργαζομένους εταιριών. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώθηκε σε τρία στάδια:

1. Στο πρώτο στάδιο διενεργήθηκαν σε βάθος προσωπικές συνεντεύξεις με ανοιχτές ερωτήσεις από τρία ή τέσσερα στελέχη σε κάθε ένα από τους τέσσερις οργανισμούς που επιλέχθηκαν στη ανάλυση του SERVQUAL.
2. Το δεύτερο στάδιο περιλάμβανε μια περιεκτική μελέτη περίπτωσης (case study) μιας τράπεζας γνωστής σε εθνικό επίπεδο. Επιλέχθηκαν τρεις περιφέρειες καθεμία από τις οποίες περιλάμβανε τουλάχιστον δώδεκα καταστήματα. Μάνατζερ και εργαζόμενοι πέρασαν από συνέντευξη ο καθένας προσωπικά και σε γκρουπ. Στελέχη από το υψηλό και μεσαίο μάνατζμεντ απάντησαν σε ανοιχτές ερωτήσεις για τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις προσδοκίες των καταναλωτών (χάσμα 1), για τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει θέσει ο οργανισμός (χάσμα 2), και τις διαφορές μεταξύ των προδιαγραφών αυτών και των παρεχόμενων υπηρεσιών (χάσμα 3). Ένα σύνολο 7 γκρουπ (focus groups) συνεντεύξεων που αποτελούνταν από ταμίες,

εργαζόμενους στην εξυπηρέτηση πελατών, στο τμήμα των δανείων και διευθυντές καταστημάτων συνεισέφεραν για τα χάσματα 3 και 4. Τέλος, στελέχη που σχετίζονται με την επικοινωνία με τον πελάτη και τη διαφήμιση πέρασαν από συνέντευξη και αναγνώρισαν τους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για το χάσμα 4.

3. Το τρίτο τμήμα της έρευνας, περιλάμβανε ένα συστηματικό γκρουπ συνέντευξης με 11 ανώτερα στελέχη από έξι εταιρείες παροχής υπηρεσιών για την επικύρωση των ευρημάτων των δυο προηγούμενων σταδίων.

Τα ευρήματα της μελέτης των Parasuraman et al.(1988) αναλύονται παρακάτω ανά χάσμα:

Χάσμα 1: Διαφορά μεταξύ στις προσδοκίες των καταναλωτών και τις αντιλήψεις του μάνατζμεντ για αυτές.

Το μέγεθος του χάσματος 1 συνδέεται (α) με το βαθμό του προσανατολισμού στην έρευνα του μάρκετινγκ, (β) το βαθμό και την ποιότητα της επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και (γ) τα επίπεδα του μάνατζμεντ.

Χάσμα 2: Διαφορά μεταξύ της αντίληψης του μάνατζμεντ για τις προσδοκίες των πελατών και τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών.

Το μέγεθος του χάσματος 2 συνδέεται με (α) το βαθμό δέσμευσης του μάνατζμεντ στην ποιότητα υπηρεσιών, (β) το βαθμό που οι στόχοι συνδέονται με τη ποιότητα, (γ) το βαθμό τυποποίησης έργου και (δ) τις αντιλήψεις για τη δυνατότητα να καλυφθούν οι προσδοκίες των πελατών.

Χάσμα 3: χάσμα μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και των υπηρεσιών και των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το μέγεθος του χάσματος 3 εξαρτάται από (α) το βαθμό του ομαδικού πνεύματος που μοιράζονται οι εργαζόμενοι, (β) το πόσο υπάρχει ταίριασμα μεταξύ εργαζόμενου-δουλειάς, (γ) το πόσο υπάρχει ταίριασμα μεταξύ εξοπλισμού – δουλειάς (δ) ο βαθμός της αντιλαμβανόμενης αίσθησης ελέγχου από το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, (ε) το βαθμό που υπάρχουν συστήματα ελέγχου συμπεριφοράς για να συμπληρώνουν συστήματα ελέγχου, (στ) το βαθμό της σύγκρουσης ρόλων που βιώνει το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με πελάτες και τέλος (ζ) το βαθμό ασάφειας όσον αφορά το ρόλο του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με πελάτες.

Χάσμα 4: διαφορά στην παροχή υπηρεσιών και το τι επικοινωνείται για αυτή στους καταναλωτές.

Το μέγεθος του χάσματος 4 συνδέεται με (α) το βαθμό της οριζόντιας επικοινωνίας και (β) την τάση να υπάρχουν μεγαλύτερες υποσχέσεις από αυτά που μπορούν να προσφερθούν.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αντικείμενο έρευνας ήταν η εταιρεία Λ.ΓΕΩΡΓΙΟΥ-Σ.ΤΕΛΛΙΔΟΥ ΟΕ με τον διακριτικό τίτλο L.G.S.T ACCOUNTING η οποία εδρεύει στη πόλη της Θεσσαλονίκης, σε περιοχή που αποτελεί οικονομικό και εμπορικό κέντρο. Η εταιρεία αυτή παρέχει κυρίως λογιστικές, φοροτεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες καθώς επίσης και ένα σύνολο πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών. Στην παρούσα μελέτη, ωστόσο η έρευνα επικεντρώνεται στις λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες καθώς επίσης και τη συμβουλευτική που τις συνοδεύει. Ο λόγος που επιλέχτηκε το

συγκεκριμένο θέμα για έρευνα είναι ότι δεν υπάρχει εκτενής βιβλιογραφική έρευνα πάνω στην ποιότητα υπηρεσιών λογιστικών εταιρειών. Η επιχείρηση που επιλέχτηκε είναι μια βιώσιμη επιχείρηση, η οποία λειτουργεί περίπου είκοσι χρόνια στη Θεσσαλονίκη και όπως αναφέρουν οι ιδιοκτήτες έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Οι λογιστικές υπηρεσίες σύμφωνα με τους Silvestro et al.(1992) ανήκουν στην κατηγορία των επαγγελματικών υπηρεσιών (low customer processing intensity) οι οποίες χαρακτηρίζονται από λίγες συναλλαγές, υψηλός βαθμός εξατομίκευσης, προσανατολισμός στη διαδικασία και μεγάλης διάρκειας επαφές με τον πελάτη. Οι Carrillat et al.(2007), συγκρίνοντας τα μοντέλα SERVQUAL και SERVPERF κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η προγνωστική εγκυρότητα του SERVQUAL στην μέτρηση ολικής ποιότητας υπηρεσιών είναι αρκετά δυνατή στην κατηγορία των επαγγελματικών υπηρεσιών. Επιλέχθηκαν λοιπόν, οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL και η θεωρία χασμάτων των Parasuraman et al(1988).

Για τη διεξαγωγή της έρευνας κατασκευάστηκαν δυο οδηγοί συνεντεύξεων, ο ένας για τους πελάτες και ο άλλος για τους εργαζομένους, με βάση τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL. Οι ερωτήσεις πάνω στις οποίες θα βασιζόταν η κάθε συνέντευξη είχαν ως άξονα τις πέντε αυτές διαστάσεις, προσαρμόστηκαν όμως στο είδος των υπηρεσιών που εξετάζονται. Υπήρχαν ζευγάρια ερωτήσεων και στους δυο οδηγούς. Οι πρώτες ερωτήσεις αντιστοιχούσαν στις προσδοκίες των πελατών και οι δεύτερες στις αντιλήψεις τους σχετικά με τη προσφερόμενη υπηρεσία. φυσικά οι ερωτήσεις που απευθύνονταν στους εργαζομένους ήταν προσεχτικά διατυπωμένες ώστε να αντανακλώνται οι πραγματικές τους πεποιθήσεις σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών.

Τρεις πελάτες και τρεις εργαζόμενοι υποβλήθηκαν σε προσωπικές, σε βάθος συνεντεύξεις οι οποίες διενεργήθηκαν από έμπειρο ερευνητή. Οι λόγοι επιλογής ενός ανεξάρτητου έμπειρου ερευνητή ήταν η όσο το δυνατόν πιο έγκυρη εκμείευση στοιχείων, η αποφυγή κατανόησης με λάθος τρόπο των ερωτήσεων, ο μετριασμός των προσωπικών προκαταλήψεων αλλά και η ελαχιστοποίηση της περίπτωσης οι εργαζόμενοι να απαντούν έχοντας στο μυαλό τους τι πρέπει να απαντήσουν ώστε να μη δυσαρεστήσουν τον ιδιοκτήτη της εταιρείας και αντίστοιχα οι πελάτες να απαντήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να μη δημιουργηθεί πρόβλημα στη συνεργασία τους με το γραφείο.

Οι πελάτες επιλέχθηκαν με κριτήριο τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων ώστε οι αντιλήψεις τους να είναι όσον το δυνατόν περισσότερο απαλλαγμένες από τις συναισθηματικές επιπτώσεις που έχει η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο διάστημα οι χώρα. Ένα άλλο κριτήριο ήταν το μέγεθος και ο κλάδος των επιχειρήσεων. Έτσι επιλέχθηκε μια Ανώνυμη Εταιρεία στον κλάδο της υφαντουργίας και των υφασμάτων που στο εξής θα αποκαλείται πελάτης Α, ένας πελάτης που έχει δυο εταιρείες ένα franchise κατάστημα τηλεπικοινωνιών και ένα γυμναστήριο που στο εξής θα αποκαλείται πελάτης Β και ένα αρτοποιείο που στο εξής θα αποκαλείται πελάτης Γ.

Οι εργαζόμενοι προέρχονταν από 2 υπαλλήλους εκ των οποίων η μια έχει ως αντικείμενο την ενημέρωση των πελατών και βασικές λογιστικές εργασίες και στην έρευνα αποκαλείται ως υπάλληλος Α και ο άλλος υπάλληλος αναλαμβάνει εξωτερικές εργασίες που συμπεριλαμβάνουν και επαφή με τον πελάτη και βασικές λογιστικές εργασίες, όπου στο εξής θα αποκαλείται υπάλληλος Β. ο τρίτος εργαζόμενος αντιπροσωπεύει το μάνατζμεντ και είναι συνεταίρος στην εταιρεία. Στη σφαίρα ευθύνης του είναι ο έλεγχος των εργαζομένων και των διαδικασιών, η

επικοινωνία με τους πελάτες και η επίλυση προβλημάτων. Στο εξής θα ονομάζεται Υπεύθυνη.

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν στο χώρο των πελατών και για τους εργαζομένους στο χώρο του γραφείου. Ο κάθε ένας υποβλήθηκε σε συνέντευξη χωρίς την παρουσία τρίτων προσώπων. Πρώτα υποβλήθηκαν στις πρώτες ερωτήσεις των ζευγών για να εκφράσουν τις προσδοκίες των πελατών και στη συνέχεια στη δεύτερη σειρά ερωτήσεων που αφορούσε τις αντιλήψεις της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Οι απαντήσεις αποκωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια διενεργήθηκε η μέτρηση των χάσμάτων μέσα από σύγκριση των κατάλληλων ερωτήσεων. Η μέτρηση των χάσμάτων αρχικά για τα χάσματα 1-4 έγινε στο χάσμα 1 ανά διάσταση και στα χάσματα 2-4 με τη χρήση των επιπλέον ερωτήσεων που τέθηκαν στους εργαζομένους και τα α συμπεράσματα από τη συνολική συνέντευξη τους που συνδέονται με τις υποενότητες που επηρεάζουν το μέγεθος του κάθε χάσματος.

Στη συνέχεια, γίνεται σύγκριση των προσδοκιών των πελατών με τις αντιλήψεις από την πραγματικά προσφερόμενη υπηρεσία ώστε να καθοριστεί το χάσμα 5. επίσης αξιολογούνται οι διαστάσεις όσον αφορά την επίπτωση τους στις αντιλήψεις των καταναλωτών.

Στο τέλος γίνεται διατύπωση των αποτελεσμάτων. Εντοπίζονται τα σημαντικά πεδία στα οποία πρέπει να γίνει βελτίωση για τη συγκεκριμένη εταιρεία. Διατυπώνονται προτάσεις και επισημαίνονται τα σημεία εκείνα που εμφανίζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα για μεταγενέστερες έρευνες.

Στα πλαίσια της έρευνας, αναδεικνύονται ανάγκες για περαιτέρω επιστημονική έρευνα και ανάλυση των ευρημάτων των ερευνών που έχουν διεξαχθεί έως τώρα και διατυπώνονται ζητήματα που πρέπει να απασχολήσουν τα στελέχη Μάρκετινγκ.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο τμήμα αυτό γίνεται μια αρχική παρουσίαση της εταιρείας στην οποία έγιναν οι μετρήσεις της ποιότητας και στη συνέχεια ακολουθεί η αποκωδικοποίηση των συνεντεύξεων, η ανάλυση και η σύγκριση τους για τον καθορισμό των χασμάτων και την αξιολόγηση των πέντε διαστάσεων.

6.1 Παρουσίαση εταιρείας

Η ομόρρυθμη εταιρεία Λ.ΓΕΩΡΓΙΟΥ-Σ.ΤΕΛΛΙΔΟΥ ΟΕ με τον διακριτικό τίτλο L.G.S.T ACCOUNTING εδρεύει στη πόλη της Θεσσαλονίκης και στεγάζεται στα ιδιόκτητα γραφεία της, στην οδό Λαγκαδά 2, σε μια περιοχή που θεωρείται οικονομικό και εμπορικό κέντρο.

Έχει ιδρυθεί βάσει του 2515/97 και του Π.Δ 340/98 (περί αδειοδότησης εργασίας των Λογιστών – Φοροτεχνικών και των εταιριών αυτών) και αδειοδοτήθηκε από το Οικονομικό Επιμελητήριο με άδεια Α τάξης.

Καθ' όλη την 20ετή της ζωή, παρέχει λογιστικές και φοροτεχνικές εργασίες (business to business), όπως τήρηση Β και Γ λογιστηρίων, επιβλέψεις μεγάλων λογιστηρίων, εσωτερικό έλεγχο, κοστολόγηση, budgeting, pay role, επίβλεψη μηχανοργάνωσης και consulting.

Συνεργάζεται επίσης με ένα ευρύ φάσμα επιστημόνων – συνεργατών για εξειδικευμένες παροχές, όπως βιομηχανικές αδειοδοτήσεις, ένταξη σε αναπτυξιακούς νόμους, ανάληψη υιοθεσίας επιχειρήσεων για εισδοχή στο χρηματιστήριο η διερεύνησης και ελέγχου (auditing) βαλκανικών επιχειρήσεων για επικείμενες και μελλοντικές εξαγορές η συγχωνεύσεις.

Η εσωτερική της λειτουργία εξυπηρετείται από ευέλικτο οργανόγραμμα έξη ανθρώπων (2 εταίρων και 4 υπαλλήλων). Η επικρατούσα εταιρική κουλτούρα είναι πρωτίστως ανθρωποκεντρική και επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, είτε είναι εξωτερικοί είτε εσωτερικοί. Η απαράβατη τήρηση του εσωτερικού κώδικα δεοντολογίας (αρχή εχεμύθειας) και προσήλωσης στα συμφέροντα των πελατών είναι κανόνας και κομμάτι της στρατηγικής.

Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική ο στόχος είναι η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος , και ο προσανατολισμός στην **ποιότητα** (quality enhancement strategy).

Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν την διοίκηση στην απόφαση για προσήλωση στην ποιότητα είναι:

- Οι πολύ έντονες πιέσεις από την αγορά για πιο «καθαρές» συναλλαγές με τον δημόσιο τομέα δεδομένης της εγγενούς διαφθοράς των ελεγκτικών μηχανισμών.

- Ο αθέμιτος ανταγωνισμός και η ελλιπής νομοθεσία.
- Η «εισβολή» των μεγάλων ελεγκτικών εταιρειών στην αγορά παροχής λογιστικών , φοροτεχνικών υπηρεσιών και γενικώς υπηρεσιών consulting (αν και απαγορεύεται ρητώς από το νόμο έχει υπολογισθεί ότι το 65% του κύκλου εργασιών τους είναι από τις εν λόγω υπηρεσίες και μόνο το 35% από τις ελεγκτικές τους παροχές).
- Η εξελισσόμενη οικονομική κρίση που οδηγεί τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν σε σύγχρονες καινοτόμες επιλογές , με αποτέλεσμα να αναζητούν συνεργάτες με υψηλό επίπεδο γνώσεων τόσο γύρω από το αντικείμενο όσο και γύρω από την αγορά.
- Η συνεχής εισαγωγή από την Ευρωπαϊκή Ένωση καινούριων προτύπων (λογιστικών , ελεγκτικών , ελέγχου ποιότητας κ.α).

6.2 Μέτρηση Χασμάτων

Όπως αναφέρθηκε σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών της συγκεκριμένης εταιρείας. Χρησιμοποιήθηκαν δυο προσεκτικά σχεδιασμένοι και προσαρμοσμένοι με βάση το μοντέλο SERVQUAL οδηγοί συνέντευξης πάνω στους οποίους στηρίχτηκε η διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Σε αυτό το τμήμα της έρευνας γίνεται ανάλυση των απαντήσεων των εργαζομένων και των πελατών και σύγκριση τους ώστε να καθοριστεί το μέγεθος των χασμάτων που υπάρχουν σύμφωνα με τη θεωρία των χασμάτων (Parasuraman et al.,1988). Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης των πέντε διαστάσεων στις λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες. Η

ανάλυση που ακολουθεί γίνεται ανά χάσμα και όπου χρειάζεται ανά διάσταση ώστε να ικανοποιούνται και οι δυο στόχοι που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Χάσμα 1: Διαφορά μεταξύ στις προσδοκίες των καταναλωτών και τις αντιλήψεις του μάνατζμεντ για αυτές.

Υλικά στοιχεία (tangibility)

Σχετικά με τον επαγγελματικό χώρο, φαίνεται οι πελάτες να έχουν διαφορετικές προσδοκίες αλλά να συγκλίνουν σε έναν λειτουργικό χώρο με τάξη ο οποίος να είναι άνετος για τον πελάτη. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι του λογιστικού γραφείου θεωρούν ότι οι πελάτες περιμένουν να δουν έναν χώρο με πολλά παραστατικά σχετικά ακατάστατο όχι τόσο ελκυστικό αλλά εκσυγχρονισμένο. Υπάρχει αρκετά μεγάλη απόκλιση στο τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τις προσδοκίες των πελατών και αξιόλογο είναι το ότι η πραγματική εικόνα που φαίνεται να έχουν οι πελάτες για το συγκεκριμένο γραφείο συγκλίνει στο τι πιστεύουν οι υπάλληλοι για τον ίδιο τον χώρο. Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο πελάτης Β περιμένει χώρο υποδοχής, νέες εγκαταστάσεις, χώρο στάθμευσης, meeting room γιατί θεωρεί τον λογιστή κομμάτι της δικής του εικόνας. Αυτό επιφέρει πολλά ερωτήματα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη και την επίπτωση που έχουν στις προσδοκίες του.

Στην δεύτερη ερώτηση, όσον αφορά τον επαγγελματικό εξοπλισμό όλοι οι πελάτες περιμένουν να υπάρχει εκσυγχρονισμένος τεχνολογικός εξοπλισμός με όλα τις απαραίτητες συσκευές που εξυπηρετούν απόλυτα τις ανάγκες ενός γραφείου και με ενημερωμένα λογιστικά προγράμματα. Σε αυτή την ερώτηση συγκλίνουν και οι

απόψεις των εργαζομένων οι οποίοι πιστεύουν ότι οι πελάτες περιμένουν εκσυγχρονισμένο τεχνολογικό εξοπλισμό και αναβαθμισμένο λογισμικό. Υπάρχει πλήρης ταυτοποίηση προσδοκιών πελατών και αντίληψης των εργαζομένων επιχείρησης.

Στην ερώτηση για την εμφάνιση και το ντύσιμο των εργαζομένων όλοι συγκλίνουν στο επαγγελματικό αξιοπρεπές ντύσιμο όχι όμως πολύ επίσημο αλλά λειτουργικό. Και οι τρεις ανέφεραν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ότι δεν το αξιολογούν ως κάτι πολύ σημαντικό αλλά περισσότερο επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο πελάτης Α επιθυμεί απλό ντύσιμο, ο πελάτης Β αξιοπρεπές ντύσιμο που να δηλώνει σοβαρότητα και ο πελάτης Γ επιθυμεί να είναι απλό το ντύσιμο και δεν περιμένει επίσημο ντύσιμο ούτε και το επιθυμεί ειδικά από τους εργαζομένους που ασχολούνται με εξωτερικές δουλειές. Οι εργαζόμενοι επίσης συγκλίνουν στο ότι οι πελάτες περιμένουν επαγγελματικό ντύσιμο όχι ομοιόμορφο ούτε πολύ τραβηγμένο. Η αντίληψη της υπευθύνου διαφοροποιείται θεωρώντας ότι οι πελάτες μεταφράζουν το ντύσιμο σε αποτελεσματική εργασία και ποιότητα υπηρεσιών, αναφέροντας ότι το ακριβό ντύσιμο σημαίνει χρήμα και αυτό μεταφράζεται στο ότι ο λογιστή έχει πολλούς πελάτες. Σε αυτό το σημείο λοιπόν υπάρχει μερική σύγκλιση καθώς οι πελάτες απαιτούν επαγγελματικό ντύσιμο αλλά δεν το αξιολογούν ως τόσο σημαντικό στοιχείο ενώ οι εργαζόμενοι παρότι φαίνεται να γνωρίζουν τις προσδοκίες των πελατών η υπεύθυνη που αντιπροσωπεύει και το μάνατζμεντ πιστεύει ότι οι πελάτες μεταφράζουν το ακριβό ντύσιμο σε ποιότητα. Παρά το γεγονός ότι δεν φαίνεται να αξιολογούν την εμφάνιση, από τις δηλώσεις του πελάτη Β φαίνεται ότι όντως υποσυνείδητα γίνεται εξαγωγή συμπερασμάτων για τη συμπεριφορά από το ρουχισμό οπότε δεν μπορεί να θεωρηθεί ακραία η αντίληψη της υπευθύνου. Οι

απαντήσεις των πελατών και των εργαζομένων δίνονται στον Πίνακα 1.1. στο Παράρτημα.

Αξιοπιστία (reliability)

Παρατηρούμε ότι σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν για το χρόνο ολοκλήρωσης μιας εργασίας λαμβάνουν υπόψη τους τις προθεσμίες για να μη υπάρχουν πρόστιμα. Θα ήθελαν να γίνονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ο πελάτης Β αναφέρει ότι επιθυμεί να είναι μέσα στα συμφωνημένα πλαίσια ενώ ο πελάτης Γ λαμβάνει υπόψη του το ρόλο των εμπλεκόμενων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι πελάτες επιθυμούν να γίνεται η δουλειά τους σε χρόνο μηδέν όσον το δυνατόν γρηγορότερα. Εδώ δεν υπάρχει απόκλιση αλλά φαίνεται οι πελάτες να δείχνουν μια πιο ελαστική αντιμετώπιση σε σχέση με αυτό που πιστεύουν οι εργαζόμενοι. Λαμβάνουν υπόψη τις κρατικές υπηρεσίες και θέλουν να εξυπηρετούνται σε λογικά πλαίσια. Ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι είναι επαγγελματίες και λαμβάνουν υπόψη τις καθυστερήσεις.

Όσον αφορά το τι θέλουν να αισθάνονται υπάρχει απόλυτη ταύτιση των απόψεων των εργαζομένων για το τι οι πελάτες προσδοκούν με τις πραγματικές προσδοκίες των πελατών. Οι πελάτες θέλουν να αισθάνονται ασφάλεια, σιγουριά όσον αφορά το οικονομικό κομμάτι και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στο κράτος και αυτό γιατί οι λογιστικές υπηρεσίες σημαίνουν για αυτούς εξοικονόμηση χρόνου κόστους και προσωπική ηρεμία.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που οι πελάτες θα ήθελαν να έχουν οι εργαζόμενοι ενός λογιστικού γραφείου όλοι συγκλίνουν ότι θα ήθελαν ευγενικοί και εξυπηρετικοί.

Όλοι επιθυμούν να υπάρχει φυσικά το απαραίτητο επίπεδο γνώσεων. Ο πελάτης Γ αναφέρει επίσης ότι θέλει να είναι επικοινωνιακά αποτελεσματικοί και να του δίνουν

να καταλάβει τι συμβαίνει στην επιχείρησή του. Η απόψεις των εργαζομένων για τις αντιλήψεις των πελατών συγκλίνουν σχεδόν στο 100%

Τέλος στη μορφή ενημέρωσης που θα ήθελαν να έχουν οι πελάτες αναφέρουν ότι θα ήθελαν να αφιερώνεται περισσότερος χρόνος σε αυτούς και να υπάρχει προσωπική ενημέρωση προφορική ανά δίμηνο ή ανά τρίμηνο όπως αναφέρεται. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτό είναι ανάλογα με τον πελάτη και αναφέρουν ότι μπορεί να θέλουν τηλεφωνικός η με συνάντηση. Εδώ παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι είναι επηρεασμένοι από τις καθημερινές διαδικασίες και θεωρούν την τηλεφωνική ενημέρωση σημαντική για κάποιους πελάτες αλλά και την προσωπική επαφή. Οι πελάτες αν και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δηλώνουν ότι θέλουν να ενημερώνονται για την έναρξη και τη λήξη μιας εργασίας και αυτό γίνεται συνήθως τηλεφωνικά επικεντρώνονται στη συχνότητα των επαφών σαν μεγαλύτερη ανάγκη σε συνδυασμό με την καθημερινή επικοινωνία. Τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις για αυτή τη διάσταση βρίσκονται στον Πίνακα 1.2.

Ανταπόκριση (responsiveness).

Όσον αφορά το βαθμό ετοιμότητας όλοι οι πελάτες επιθυμούν να ανταποκρίνεται το γραφείο όταν εκείνοι το χρειάζονται και χωρίς λάθη. Ο πελάτης Β πιστεύει ότι μέσα από την εκπαίδευση, κατάλληλο λογισμικό μπορεί να υπάρχει ετοιμότητα. Ο πελάτης Γ φαίνεται να είναι πιο ελαστικός γιατί κατανοεί το λάθος που δεν είναι σοβαρό (κάτι που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης όλοι ανέφεραν) και αντιλαμβάνεται ότι δεν μπορεί να υφίσταται ετοιμότητα πάντα, ειδικά όταν οι απαιτήσεις είναι υπερβολικές. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πλήρη αντίληψη των προσδοκιών των πελατών.

Οι δυο πελάτες επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για τα προβλήματα της επιχείρησής τους, αλλά ο πελάτης Β επιθυμεί να προτείνει λύσεις μόνος ο ιδιοκτήτης. Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι έχουν διαφορετικές απόψεις. Η υπεύθυνη θεωρεί ότι το θέλουν αλλά δεν είναι εφικτό από όλους τους εργαζομένους, η υπάλληλος Β δεν πιστεύει ότι το επιθυμούν και ο υπάλληλος Γ θεωρεί ότι επιζητούν μια σχέση εμπιστοσύνης, φιλική.

Τέλος, γύρω από το θέμα της ενημέρωσης ταυτίζονται πλήρως οι προσδοκίες των πελατών με την αντίληψη των εργαζομένων για αυτές. Οι πελάτες επιθυμούν πλήρη ενημέρωση και στην αρχή και στο τέλος μιας εργασίας και οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θέλουν να ενημερώνονται πλήρως, ωστόσο δεν γνωρίζουν πόσος χρόνος απαιτείται μια εργασία με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από το εφικτό.

Συνολικά σε αυτή την διάσταση δεν υπάρχει μεγάλο χάσμα. Φαίνεται οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις προσδοκίες των πελατών. Οι απαντήσεις συνοψίζονται στον Πίνακα 1.3.

Ασφάλεια (assurance).

Στη διάσταση αυτή, όσον αφορά την εχεμύθεια οι πελάτες ζητούν το μέγιστο βαθμό και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν απόλυτα τις προσδοκίες των πελατών.

Στη ερώτηση γύρω από τα χαρακτηριστικά που θα ήθελαν οι πελάτες να έχει ο λογιστής για να τον εμπιστευτούν ανέφεραν στοιχεία όπως, σοβαρότητα, γνώσεις τόσο γύρω από το αντικείμενο όσο και γύρω από την αγορά ενώ δύο από τους τρεις αναφέρουν τις συστάσεις και ο πελάτης Β αναφέρει ότι εξίσου σημαντικό είναι το πελατολόγιο του και οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που έχει διαχειριστεί με επιτυχία.

Σε αυτό το στάδιο, οι υπάλληλοι απαντούν αναφέροντας τις γνώσεις, τον επαγγελματισμό και το παρουσιαστικό να εμπνέει εμπιστοσύνη. Μόνο η υπάλληλος Β αναφέρει τη διαφήμιση από στόμα σε στόμα. Η υπεύθυνη αναφέρει τις γνώσεις γύρω από το αντικείμενο και για πριν από είκοσι χρόνια. Προφανώς, είναι κάτι που μέσα από την εμπειρία της χρειάζεται για να μπορεί να αντεπεξέρχεται κάποιος σε ορισμένα ζητήματα. Σε γενικές γραμμές δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλο χάσμα. Στην ερώτηση που αφορά σχέση τιμής ποιότητας φαίνεται να υπάρχει ταύτιση. Ο πελάτης Β μόνο αναφέρεται ότι το οικονομικό έρχεται δεύτερο. Σε γενικές γραμμές δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλο χάσμα. Οι απαντήσεις αποκωδικοποιημένες φαίνονται στον Πίνακα 1.4.

Συναίσθηση (empathy).

Στην ερώτηση σχετικά με το τι θα ήθελαν από ένα λογιστικό γραφείο στην ιδανική περίπτωση οι πελάτες δίνουν έμφαση στην επαφή με τον πελάτη, τη συνεχή ενημέρωση και τη συμβουλευτική μέσα από τη συσχέτιση των λογιστικών στοιχείων της επιχείρησής τους. Επιθυμούν κάποιον να μεταφράζει τα νούμερα και να μπορεί να εντοπίζει τα προβλήματα, να συμβουλεύει και να εκτιμάει τα πιθανά αποτελέσματα. Ο πελάτης Β αναφέρει ακόμα ότι επιθυμεί αυστηρή τήρηση χρονοδιαγράμματος και δυνατότητα να βρίσκει τους εργαζομένους όταν εκείνος επιθυμεί. Να υπάρχει δηλαδή ευρύτερο ωράριο εργασίας. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι απαντούν αναφέροντας στοιχεία όπως υπευθυνότητα, εξειδίκευση, συνέπεια, φιλική αντιμετώπιση και εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Σίγουρα με βάση τα όσα έχουν δηλώσει και πριν οι πελάτες, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά τα

επιθυμούν. Ωστόσο, εδώ αναδεικνύονται οι πραγματικές τους ανάγκες οι οποίες αναφέρονται στο συνδυασμό λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στο σύνολο. Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται ένα χάσμα κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση των υπηρεσιών του γραφείου.

Στο δεύτερο ζεύγος ερωτήσεων που αφορά το αν επιθυμούν οι πελάτες να ανταποκρίνεται το λογιστικό γραφείο όποτε και όταν εκείνοι το επιθυμούν φαίνεται να υπάρχει μικρή απόκλιση η οποία όμως οφείλεται στ γεγονός ότι η υπεύθυνη πολύ πιθανόν να απάντησε με το τι δεν επιθυμεί να συμβαίνει ως εργαζόμενος επηρεασμένη από την πραγματικότητα.

Τέλος, στην ερώτηση για το αν επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τα προβλήματα τους δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση. Όλα τα αποτελέσματα για αυτή την διάσταση συνοψίζονται στον Πίνακα 1.5.

Χάσμα 2: Διαφορά μεταξύ της αντίληψης του μάνατζμεντ για τις προσδοκίες των πελατών και τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών.

Όπως έχει αναφερθεί το μέγεθος του χάσματος 2 συνδέεται με το πόσο δεσμεύεται το μάνατζμεντ στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στο πόσο οι στόχοι συνδέονται με την ποιότητα, στη τυποποίηση του έργου και στις αντιλήψεις των εργαζομένων να καλυφθούν οι προσδοκίες των πελατών.

Το χάσμα αυτό μετράται με τις ερωτήσεις 6-9 στον οδηγό συνέντευξης των εργαζομένων της επιχείρησης. Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θεωρούν ότι υπάρχει σαφή αντίληψη του τι είναι ποιότητα, ωστόσο η υπεύθυνη αναφέρει ότι άλλο σημαίνει ποιότητα για την επιχείρηση και άλλο αντιλαμβάνεται ο πελάτης, ενώ οι

εργαζόμενοι αναφέρουν ότι ποιότητα είναι να γίνεται η δουλειά του πελάτη και μάλιστα όποτε εκείνος το θέλει. Και οι τρεις αναφέρουν ότι λόγω της φύσης της δουλειάς δεν υπάρχουν ελάχιστα όρια απόδοσης όσον αφορά ποσοτικά χαρακτηριστικά (όπως ο χρόνος καταχώρησης τιμολογίων στο σύστημα κ.τ.λ.), παρά το γεγονός ότι κάποιες διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους όσον αφορά την επεξεργασία και την ολοκλήρωση. Η υπεύθυνη αναφέρει ότι υπάρχουν θεωρητικά επίπεδα απόδοσης και αυτά αξιολογούνται και σχετίζονται με την προσεκτική διεκπεραίωση, την αποφυγή λαθών και την ευγενική και σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση των πελατών. *Οι δυο εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να υπάρξουν βελτιώσεις στον προγραμματισμό και την οργάνωση του χρόνου κάτι που φαίνεται να αναφέρουν και οι ίδιοι οι πελάτες.* Τέλος και οι τρεις θεωρούν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών.

Χάσμα 3: χάσμα μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και των υπηρεσιών και των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το μέγεθος του χάσματος 3 εξαρτάται από το πόσο ομαδικό πνεύμα έχουν οι εργαζόμενοι, το πόσο ταιριάζει σε κάθε εργαζόμενο το πόστο που του έχει ανατεθεί, το πόσο ταιριάζει ο εξοπλισμός στις απαιτήσεις της δουλειάς το πόσο ελέγχεται η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες, το αν υπάρχουν συγκρούσεις ρόλων και το πόσο ασαφείς είναι οι αρμοδιότητες απέναντι στους πελάτες. Το χάσμα αυτό μετράται με τις ερωτήσεις 10-16 στον οδηγό συνέντευξης των εργαζομένων της επιχείρησης αλλά και με τη χρήση των πληροφοριών που δίνονται μέσα από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια όλης της συνέντευξης

Οι εργαζόμενοι φαίνεται να συνεργάζονται αρκετά καλά. Είναι κάτι που το αναφέρουν όλοι απαντώντας στην ερώτηση 11 (ότι συνεργάζονται πολύ καλά) και φαίνεται και από την απάντηση που δίνουν σχετικά με τα χαρακτηριστικά τους, όπου απάντησαν ότι είναι διαφορετικοί αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Υπάρχει λοιπόν καλό κλίμα και ομαδικό πνεύμα σε μεγάλο βαθμό μέσα στην εταιρεία. Όσον αφορά το βαθμό στο οποίο ταιριάζει σε κάθε εργαζόμενο η θέση που έχει, από τις απαντήσεις στην ερώτηση 10 και από τη συνολική συνέντευξη γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει απόλυτο σχεδόν ταίριασμα. Αναλυτικά η υπεύθυνη η οποία έχει μεγάλη εμπειρία και γνώση του χώρου είναι αυτή που δίνει λύσεις και επικοινωνεί με τους πελάτες για κρίσιμα θέματα, κάτι που είναι λογικό αφού είναι συνέταιρος και με αυτό τον τρόπο παίρνει την ευθύνη για την επίλυση προβλημάτων, ελέγχει και τους υπόλοιπους εργαζομένους μέσα από την επικοινωνία με τους πελάτες και αναλαμβάνει να είναι οι πελάτες σίγουροι και ευχαριστημένοι. Από την άλλη η υπάλληλος Β που έχει και αυτή αρκετή εμπειρία αναλαμβάνει την ενημέρωση των πελατών και την τήρηση βιβλίων ενώ ο υπάλληλος Γ εκτός από τις δραστηριότητες που μοιράζεται με την υπάλληλο Β αναλαμβάνει και εξωτερικές δουλειές κάτι που ταιριάζει με την ηλικία και την εμπειρία. Όσον αφορά την αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία αλλά γίνεται παρών στη δουλειά καθημερινά. Ο υπάλληλος Γ υποστήριξε ότι δεν υπάρχει ανατροφοδότηση εννοώντας επίσημο πόρισμα. Όσον αφορά τον εξοπλισμό οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι έχουν τον απαραίτητο εξοπλισμό και λογισμικό για να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους εκτός από το φωτοτυπικό. Αναφέρουν, ότι υπάρχουν συχνά συγκρούσεις ρόλων στις οποίες όμως δίνουν διαφορετική προτεραιότητα. Ενώ στην υπεύθυνη και στον υπάλληλο Γ υπερτερεί ο ρόλος του εργαζομένου στην επιχείρηση η υπάλληλος Β αξιολογεί πιο σημαντική την απαίτηση

του πελάτη. Τέλος, το αν υπάρχει ασάφεια όσον αφορά το ρόλο τους στην επιχείρηση ορίζεται από την ερώτηση 10. υπάρχει διαχωρισμός θέσεων στην εταιρεία και μέσα από τις συνεντεύξεις τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών διαφαίνεται ότι ο κάθε υπάλληλος έχει αποσαφηνίσει το ρόλο και τα καθήκοντα του.

Χάσμα 4: διαφορά στην παροχή υπηρεσιών και το τι επικοινωνείται για αυτή στους καταναλωτές.

Το μέγεθος του χάσματος 4 συνδέεται με το βαθμό της οριζόντιας επικοινωνίας και την τάση να υπάρχουν μεγαλύτερες υποσχέσεις από αυτά που μπορούν να προσφερθούν. Το χάσμα αυτό μετράται από τις ερωτήσεις 10 και 11 και από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο σύνολο της συνέντευξης. Υπάρχει επικοινωνία συνεχής τόσο σε οριζόντιο όσο και κάθετη επικοινωνία. Στην ερώτηση αν υπόσχονται παραπάνω στον πελάτη από ότι πραγματικά προσφέρουν ενώ οι δυο απαντούν αρνητικά η μια υπάλληλος θεωρεί πως δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν σε αυτά που υπόσχονται.

6.3 Σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ορίζεται μέσα στο μοντέλο των χασμάτων ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών και των αντιλήψεων του (Parasuraman et al, 1988). Σε αυτό το τμήμα της έρευνας γίνεται σύγκριση των προσδοκιών και των αντιλήψεων των τριών πελατών της εξεταζόμενης εταιρείας με

σκοπό τον καθορισμό του πέμπτου χάσματος και τον προσδιορισμό του επιπέδου της αντιλαμβανόμενης ποιότητας στο σύνολο λαμβάνοντας υπόψη και τα χάσματα που αναλύθηκαν παραπάνω. Η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στις συνεντεύξεις γίνεται ανά διάσταση. Οι απαντήσεις φαίνονται αποκωδικοποιημένες συνοπτικά στον Πίνακα 2.

Οι πελάτες απάντησαν σε ζεύγη ερωτήσεων από τα οποία η πρώτη ερώτηση του κάθε ζεύγους ζητάει από τους πελάτες να προσδιορίσουν τις προσδοκίες τους και η δεύτερη σχετίζεται με τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν.

Υλικά στοιχεία (tangibles)

Οι πελάτες απάντησαν στην ερώτηση για το πώς περιμένουν να είναι το εργασιακό περιβάλλον σε ένα λογιστικό γραφείο και στο δεύτερο σκέλος στο πως είναι το περιβάλλον της συγκεκριμένης εταιρείας. Ο πελάτης Α θεωρεί πως ένα λογιστικό γραφείο αποτελείται από ένα λειτουργικό χώρο με πολλά ράφια και αποθηκευτικούς χώρους. Το συγκεκριμένο γραφείο το χαρακτηρίζει λίγο ακατάστατο από την άποψη ότι πάνω στα γραφεία υπάρχουν πολλά χαρτιά και ίσως λίγο μικρό. Θα τον ήθελε πιο οργανωμένο. Ο πελάτης Β προσδοκεί από ένα τέτοιο γραφείο να έχει χώρο υποδοχής, να βρίσκεται σε νέες εγκαταστάσεις να υπάρχει χώρος στάθμευσης και meeting room. Επίσης αναφέρει ότι ο χώρος περιμένει να είναι ελκυστικό καθώς αποτελεί και την εικόνα του ίδιου του πελάτη. Ο ίδιος χαρακτηρίζει το γραφείο ελκυστικό σαν χώρο. Ωστόσο, τον θεωρεί μικρό, δυσλειτουργικό γιατί δεν υπάρχει χώρος για τον πελάτη άνετος και ακατάστατο. Εντοπίζει και πρόβλημα στο παρκάρισμα λόγω της περιοχής. Τέλος ο πελάτης Γ, προσδοκεί έναν χώρο με τάξη που να εμπνέει ζεστασιά και

αισθάνεται άνετα. Το γραφείο θα το προτιμούσε πιο μεγάλο με λίγο πιο τακτοποιημένο. Σε αυτό το σημείο φαίνεται ότι αν και οι πελάτες έχουν διαφορετικές προσδοκίες για το χώρο μεταξύ τους όλο επιθυμούν έναν λειτουργικό ελκυστικό χώρο με τάξη. Σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον της συγκεκριμένης εταιρείας αναφέρουν ότι θα ήθελαν να είναι πιο τακτοποιημένος, πιο μεγάλος και πιο λειτουργικός αν και τον θεωρούν αρκετά ελκυστικό με βάση τα έπιπλα και τη διακόσμηση. Είναι σημαντικό ωστόσο να παρατηρηθεί ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης όλοι οι πελάτες δήλωσαν ότι επειδή δεν επισκέπτονται πολύ συχνά το χώρο δεν παίζει και πολύ ρόλο για αυτούς. Οι εργαζόμενοι βρίσκουν το χώρο μοντέρνο, λειτουργικό, φιλικό για τους πελάτες αλλά ένας από τους υπαλλήλους δηλώνει την ανάγκη για αποθηκευτικούς χώρους.

Στη δεύτερη ερώτηση που αφορά τον επαγγελματικό εξοπλισμό, όλοι οι πελάτες αναφέρουν ότι περιμένουν να υπάρχει εκσυγχρονισμένος τεχνολογικός εξοπλισμός και ενημερωμένο λογισμικό για να καλύπτονται οι ανάγκες του πελάτη. Στην πραγματικότητα, αξιολογούν ότι το γραφείο είναι εκσυγχρονισμένο, έχει όλα τα απαραίτητα αλλά το λογισμικό δεν μπορούν να το αξιολογήσουν γιατί δεν έχουν γνώσεις. Η μόνη ελλείψεις που αναφέρονται είναι φωτοτυπικό και ξεχωριστή γραμμή φαξ. Το ίδιο δηλώνουν και οι υπάλληλοι.

Στο τελευταίο ζεύγος ερωτήσεων της διάστασης το βασικό θέμα είναι η εμφάνιση των εργαζομένων. Και οι τρεις πελάτες ανέφεραν ότι δεν έχει τόση σημασία για αυτούς και ότι αρκεί να είναι ένα απλό επαγγελματικό ντύσιμο χωρίς υπερβολές. Μάλιστα ο πελάτης Γ αναφέρει ότι περιμένει πιο επίσημο ντύσιμο από τον ιδιοκτήτη και από τους υπαλλήλους που κάνουν και εξωτερικές δουλειές πιο απλό και λειτουργικό. Όσον αφορά την εμφάνιση των εργαζομένων της εταιρείας όλοι οι πελάτες το θεώρησαν φυσιολογικό, απλό έτσι όπως πρέπει να είναι. Βλέπουμε λοιπόν

ότι καλύπτονται απόλυτα οι προσδοκίες τους σε αυτό το κομμάτι. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι το ντύσιμο είναι απλό πάντα στα πλαίσια της ευπρεπής επαγγελματικής ένδυσης ακολουθεί ο καθένας το στυλ. Η υπεύθυνη δηλώνει ότι υπάρχει άγραφος κανόνας.

Αξιοπιστία (reliability)

Όσον αφορά το χρόνο εξυπηρέτησης ο πελάτης Α αναφέρει ότι περιμένει να γίνονται όλα το συντομότερο δυνατό αλλά πριν τη λήξη προθεσμιών, στη πραγματικότητα όμως αν και είναι πάντα μέσα στις προθεσμίες θεωρεί ότι όλα γίνονται την τελευταία στιγμή κάτι που δεν οφείλεται μόνο στο γραφείο αλλά και στον ίδιο. Ο πελάτης Β αναφέρει ότι επιθυμεί να είναι μέσα στα συμφωνημένα πλαίσια και εντός των προθεσμιών. Σε σχέση με την εμπειρία του με τη συγκεκριμένη εταιρεία αναφέρει ότι θεωρεί ότι στα ζητήματα των κρατικών υπηρεσιών είναι εντάξει και πάντα μέσα στις προθεσμίες. Για πιο χαλαρές διαδικασίες υπάρχει μια χαλαρότητα. Κάποια πράγματα γίνονται τελευταία στιγμή και θεωρεί ότι πρέπει να γίνεται πιο σωστός προγραμματισμός. Ο πελάτης Γ προσδοκά ανάλογα με τις απαιτήσεις της περίπτωσης και τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες να γίνεται όσο το δυνατό γρηγορότερα. Όσον αφορά το γραφείο αναφέρει ότι υπάρχει τήρηση των προθεσμιών αλλά οι υποσχόμενοι χρόνοι δεν τηρούνται και ευθύνονται και οι δυο πλευρές. Πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει καλύτερο χρονοδιάγραμμα. Η υπεύθυνη υποστηρίζει ότι οι προθεσμίες τηρούνται πάντα με οποιοδήποτε κόστος για το γραφείο.

Στο δεύτερο ζεύγος των ερωτήσεων που σχετίζεται με το τι θα ήθελε να αισθάνεται ο πελάτης και τι αισθάνεται τελικά για αυτές τις υπηρεσίες όλοι οι πελάτες αναφέρουν την ασφάλεια, τη σιγουριά και την εξοικονόμηση προσωπικού χρόνου και χρήματος.

Όλοι οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια από τις υπηρεσίες του γραφείου. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι παρέχεται ασφάλεια στους πελάτες και υπάρχει μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης.

Στο τρίτο ζεύγος ερωτήσεων που αφορά το πώς προσδοκούν τους εργαζομένους ενός τέτοιου γραφείου όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους και πως είναι τελικά οι πελάτες αναφέρουν ότι τους φαντάζονται ευγενικούς, εξυπηρετικούς, τυπικούς συνεπείς με γνώσεις. Θεωρούν ότι οι υπάλληλοι του γραφείου έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά ωστόσο επαφή έχουν κυρίως με την Υπεύθυνη που τους λύνει όλα τους τα προβλήματα και την εμπιστεύονται απόλυτα. Ο πελάτης Β θα ήθελε να τηρούνται οι αποστάσεις και ο πελάτης Γ αναφέρει ότι θα επιθυμούσε οι εργαζόμενοι να ήταν πιο καταρτισμένοι και να μπορούσαν και οι ίδιοι να απαντήσουν σε ορισμένα θέματα υπό την επίβλεψη της υπεύθυνης. Βλέπει έναν συγκεντρωτισμό. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τα απαραίτητα χαρακτηριστικά.

Τέλος, όσον αφορά τη μορφή ενημέρωσης οι προσδοκίες τους κυμαίνονται από προφορική ενημέρωση ανά δίμηνο μέχρι και συναντήσεις ανά τρίμηνο. Και οι τρεις πελάτες θεωρούν ότι η ενημέρωση που τους γίνεται είναι αρκετά κατανοητή ωστόσο θα επιθυμούσαν περισσότερες συναντήσεις οι οποίες θα περιλάμβαναν ενημέρωση σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησής τους, με εκτιμήσεις για την χρονιά και συμβουλευτική σχετικά με βελτιώσεις. Από τη μεριά του γραφείου υπάρχει η άποψη ότι πολλές φορές οι πελάτες δεν μπορούν να καταλάβουν λόγω του ότι δεν έχουν γνώσεις πάνω στο αντικείμενο ή δεν γνωρίζουν τις διαδικασίες. Ωστόσο, πιο κατανοητή μέθοδος είναι οι παρουσιάσεις η οποίες απαιτούν χρόνο και θα πρέπει να κοστολογηθούν περισσότερο.

Ανταπόκριση (Responsiveness)

Όσον αφορά την ετοιμότητα οι πελάτες προσδοκούν πλήρη ετοιμότητα και ακρίβεια χωρίς λάθη. Οι αντιλήψεις τους σχετικά με το γραφείο είναι ότι υπάρχει ανταπόκριση και ετοιμότητα και αν και υπάρχουν λάθη και από τις δυο μεριές συγχωρούνται. Ο πελάτης Α δεν έχει απόκλιση στις προσδοκίες με αυτό που λαμβάνει. Ο πελάτης Β έχει μικρή απόκλιση γιατί θα ήθελε να μεγαλύτερο εύρος ωραρίου του γραφείου και να μπορεί να πάρει απαντήσεις και από τους άλλους εργαζομένους χωρίς καθυστερήσεις όταν λείπει η υπεύθυνη. Ο πελάτης Γ δεν έχει καμία απόκλιση. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι υπάρχει ανταπόκριση αλλά υπάρχουν και περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά τον προγραμματισμό του χρόνου και η υπεύθυνη υποστηρίζει ότι οι πελάτες έχουν καταλάβει ότι η δουλειά πρέπει να γίνεται στις ώρες γραφείου.

Στο δεύτερο ζεύγος των ερωτήσεων ο πελάτης Α και ο πελάτης Γ θέλουν να είναι όλοι οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι για τα προβλήματα της επιχείρησής τους. Ο πελάτης Γ επιθυμεί να δίνονται λύσεις μόνο από τον ιδιοκτήτη. Για τον πελάτη Γ αν και βλέπει συγκεντρωτισμό φαίνεται να είναι ικανοποιημένος από το βαθμό προθυμίας, υπάρχει μερική απόκλιση. Για τον πελάτη Α, υπάρχει προθυμία αλλά θα ήθελε να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες οι υπάλληλοι, υπάρχει και σε αυτόν διαφορά. Ο πελάτης Γ ενώ ζητάει λύσεις μόνο από τον ιδιοκτήτη, φαίνεται να αξιολογεί ότι υπάρχει προθυμία από τους υπαλλήλους αλλά θα ήθελε να μπορούν να απαντούν άμεσα όλοι. Εδώ εννοεί τα διαδικαστικά καθημερινά πράγματα. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι όλοι είναι πρόθυμοι να ακούσουν τα προβλήματα των πελατών και να βοηθήσουν τις λύσεις όμως δίνουν οι υπεύθυνοι οι οποίοι είναι εκεί

για τους πελάτες και σε προβλήματα εκτός δουλειάς στα οποία όμως όπως λένε δεν μπορούν να δώσουν λύση παρά μόνο να ακούσουν τον πελάτη.

Στο βαθμό ενημέρωσης ολοκλήρωσης μιας εργασίας όλοι οι πελάτες απαντούν ότι θα ήθελαν να γνωρίζουν και στην αρχή και στο τέλος. Όλοι οι πελάτες σχετικά με την πραγματική τους εμπειρία αναφέρουν ότι ενημερώνονται αλλά μερικές φορές ενοχλούν και αυτοί ρωτώντας. Ο πελάτης Β επιθυμεί ενημέρωση ακόμα για κάποια θέματα όπως αν πήγαν κάποια χαρτιά σε μια υπηρεσία κ.τ.λ. οι εργαζόμενοι από την άλλη δηλώνουν πως οι πελάτες ενημερώνονται , αλλά ασκούν πίεση αρκετές φορές στο ενδιάμεσο.

Ασφάλεια (Assurance)

Στο θέμα της εχεμύθειας οι προσδοκίες με τις αντιλήψεις των πελατών ταυτίζονται στο 100%. Η υπεύθυνη του γραφείου μάλιστα τόνισε ότι αυτό είναι αρχή και απαραίτητος κανόνας του γραφείου και ότι οι εργαζόμενοι το γνωρίζουν από το στάδιο της συνέντευξης.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που θα τους έκανα να εμπιστευτούν ένα λογιστή αναφέρουν στοιχεία όπως σοβαρότητα, γνώση της αγοράς, συστάσεις, επαγγελματική εμφάνιση και το πελατολόγιο που ήδη μπορεί να έχει. Σε αυτό το σημείο οι προσδοκίες τους με τις αντιλήψεις τους ταυτίζονται. Οι αντιλήψεις τους όμως συνδέονται κυρίως με τους δυο ιδιοκτήτες της εταιρείας οι οποίοι συνδυάζουν γνώση αντικειμένου και αγοράς, γνωριμίες επικοινωνιακές ικανότητες και επαγγελματισμό. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι είναι όλοι ενήμεροι και έχουν γνώση αλλά οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια με την υπεύθυνη.

Σχετικά με τη σχέση ποιότητας και τιμής οι δυο πελάτες πιστεύουν ότι στην αγορά γενικά υπάρχουν υψηλές τιμές σε σχέση με την υπηρεσία που παρέχεται. Ο πελάτης Β αναφέρει ότι δεν έχει γνώση αλλά το οικονομικό ζήτημα έρχεται 2^ο καθώς ο λογιστής είναι σαν το γιατρό όπως υποστηρίζει. Όλοι οι πελάτες θεωρούν ότι υπάρχει καλή σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας. Θεωρούν ωστόσο ότι θα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης και οι πελάτες Β και Γ δηλώνουν ότι παραπάνω συμβουλευτικές υπηρεσίες είναι διατεθειμένοι με επιφύλαξη να τις πληρώσουν.

Συναίσθηση (Empathy)

Στο πρώτο ζεύγος των ερωτήσεων αυτής της διάστασης οι πελάτες μιλούν για τις προσδοκίες τους όσον αφορά το ιδανικό λογιστικό γραφείο. Ο πρώτος πελάτης αναφέρει ότι το ιδανικό γραφείο θα πρέπει να έχει ενημέρωση για όλες τις εξελίξεις, άμεση επαφή με την επιχείρηση μέσω επισκέψεων για να γίνονται γνωστά τα προβλήματα και οι συνθήκες ώστε να μπορούν να προτείνουν λύσεις. Οι αντιλήψεις του για το γραφείο είναι ότι γνωρίζει τις ανάγκες τους αλλά επιμένει σε καλύτερη οργάνωση χρόνου, υπάρχει λοιπόν μια μερική απόκλιση αν και είναι ευχαριστημένος. Ο πελάτης Β, θεωρεί απαραίτητη την ενημέρωση σε διμηνιαία βάση και κάθε μήνα με ένα email ώστε να μπορεί να παίρνει αποφάσεις, αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και δυνατότητα επικοινωνίας με το γραφείο σε μεγαλύτερο εύρος ωραρίου. Δεν θεωρεί ότι το συγκεκριμένο γραφείο αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του γιατί δεν υπάρχει δομή για διερεύνηση όπως αναφέρει αλλά ανταποκρίνεται όμως σε αυτές με δική του προσέγγιση. Εδώ παρουσιάζεται μεγάλη απόκλιση. Ο πελάτης Γ επικεντρώνεται στο συνδυασμό λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την πρόληψη και την καλύτερη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ίδιος

δεν πιστεύει ότι γνωρίζει το γραφείο τις ανάγκες του τις οποίες όμως δεν θεωρεί μεγάλες. Πιστεύει ότι υπάρχει εξατομικευμένη αντιμετώπιση η οποία όμως γίνεται με την αφιέρωση λίγου χρόνου. Οι υπάλληλοι του γραφείου θεωρούν πως τις ανάγκες τις γνωρίζουν καλύτερα οι υπεύθυνοι του γραφείου. Η υπεύθυνη υποστηρίζει ότι θα έπρεπε να είναι εξατομικευμένες στο μέγιστο βαθμό ωστόσο γίνεται διαχωρισμός ανάλογα με το ποσό που πληρώνει κάθε πελάτης, ανάλογα με το τι υπηρεσίες λαμβάνει. Δεν μπορούν να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες χωρίς επιπλέον κόστος για όλους.

Σχετικά με την ανταπόκριση όποτε και όταν τη θέλει ο πελάτης, υπάρχει απόλυτη ταύτιση προσδοκιών αντιλήψεων του πελάτη Α. υπάρχει απόκλιση για τον πελάτη Β που επιθυμεί να επικοινωνεί και ώρες εκτός γραφείου γιατί η δικές του επιχειρήσεις λειτουργούν και απογευματινές ώρες, ενώ ο πελάτης Γ είναι απόλυτα ικανοποιημένος γιατί οι ώρες του γραφείου ταυτίζονται με τις ώρες λειτουργίας της δικής του επιχείρησης και των κρατικών υπηρεσιών. Οι ώρες λειτουργίας του γραφείου είναι εναρμονισμένες με τις λειτουργίες των κρατικών υπηρεσιών και των περισσότερων επιχειρήσεων. Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, όπως δηλώνει η υπεύθυνη μπορούν να τους βρουν στο κινητό τηλέφωνο αν και από την εμπειρία χρόνων που έχει η ανασφάλεια που μερικές φορές καταλαμβάνει τους πελάτες λόγω της φύσης της υπηρεσίας του οδηγεί στο να καλούν χωρίς να είναι πραγματική ανάγκη η να μπορεί να υπάρξει λύση την ίδια στιγμή παρά μόνο την επόμενη μέρα σε ώρες λειτουργίας των υπηρεσιών.

Τέλος όσον αφορά το πόσο θα ήθελαν να γνωρίζουν τις ανάγκες και τα προβλήματα τους όλοι οι πελάτες επιθυμούν να τις γνωρίζουν απόλυτα και δίνουν πλήρη ενημέρωση στο γραφείο. Όλοι οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι οι πελάτες αναφέρουν

όλα τα στοιχεία και ανοίγονται πλήρως ώστε να μπορεί να βρεθεί λύση για το κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο έντονος ανταγωνισμός και το συνεχώς μεταβαλλόμενο δυναμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αναδείξει τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιτακτική ανάγκη. Λόγω του αυξανόμενου και κρίσιμου ρόλου του τομέα των υπηρεσιών στις οικονομίες των χωρών, η ποιότητα των υπηρεσιών και η μέτρηση τους έγινε αντικείμενο ερευνών και βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τόσο των επιχειρήσεων όσο και των επιστημονικών ερευνητών. Πολλοί ερευνητές, υποστήριξαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Moore, 1987; Lewis, 1989). Οι Thompson, DeSouza και Gale (1985), μέσα από την έρευνά τους υποστήριξαν το ότι η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών οδηγεί σε πολλά πλεονεκτήματα που συνδέονται με το κέρδος, τη μείωση εξόδων και το μερίδιο αγοράς. Σήμερα, ένα υψηλό επίπεδο προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών θεωρείται προαπαιτούμενο για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία μιας επιχείρησης που κινείται στον τομέα των υπηρεσιών και συνδέεται άμεσα με την επίδοση μιας επιχείρησης (Bolton και Drew, 1991).

Πολυάριθμες προσπάθειες για την κατανόηση και τον καθορισμό της φύσης της ποιότητας υπηρεσιών έχουν γίνει τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Kang and James, 2004). Σημαντικός αριθμός ερευνών έχει επικεντρωθεί στη μέτρηση ποιότητας μέσω του μοντέλου SERVQUAL (Kang, 2006), το οποίο εισήγαγαν οι Parasuraman, Zeithmal και Berry (1985). Το μοντέλο υποθέτει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των

πελατών, ενώ οι αντιλήψεις των πελατών επηρεάζονται από πέντε χάσματα (Gap Theory, Parasuraman et al,1988). Οι Parasuraman et al.(1985) κατέληξαν σε πέντε διαστάσεις με βάση τις οποίες μετρείται η ποιότητα των υπηρεσιών: Υλικά στοιχεία (tangibles), Αξιοπιστία (reliability), Ανταπόκριση (responsiveness), Ασφάλεια (assurance), Συναίσθηση (empathy). Το μοντέλο και η εγκυρότητα του αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές (Carman,1990; Cronin and Taylor, 1992). Οι λόγοι που αμφισβητήθηκε τόσο πολύ το μοντέλο είναι το ότι επικεντρωνόταν περισσότερο στην λειτουργική ποιότητα (functional quality) και στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών (delivery service process). Οι Cronin και Taylor (1992), ανέπτυξαν ένα εναλλακτικό εργαλείο μέτρησης βασισμένο στο αποτέλεσμα και την επίδοση (performance-based), γνωστό ως SERVPERF.

Οι έρευνες που έγιναν με τη χρήση των παραπάνω εργαλείων είχαν ως αντικείμενο υπηρεσίες από τραπεζικές, τηλεπικοινωνίες, ασφαλιστικές, υγείας και φιλοξενίας, όπως έχει αναφερθεί. Εκτενής βιβλιογραφία ωστόσο, για την ποιότητα υπηρεσιών στον τομέα των λογιστικών, φοροτεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών που τις συνοδεύουν δεν φαίνεται να υπάρχει.

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διεύρυνση του θεωρητικού υπόβαθρου και τη συνεισφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. με τη χρήση ατομικών συνεντεύξεων σε βάθος τριών πελατών και τριών εργαζομένων της εταιρείας γίνεται μια αρχική προσπάθεια μέτρησης της ποιότητας των λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών που η ίδια παρέχει. Ο οδηγός συνέντευξης συντάχθηκε με βάση τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL και περιλάμβανε ερωτήσεις σε ζεύγη όπου, η πρώτη ερώτηση του κάθε ζεύγους αναφέρονταν στις προσδοκίες των πελατών ενώ η δεύτερη στην προσφερόμενη ποιότητα. Με τη εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα και την επεξηγηματική ποιοτική έρευνα που ακολούθησε με βάση τις συνεντεύξεις γίνεται

μια προσπάθεια μέτρησης των χασμάτων που οδηγεί σε μια συνολική αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών της συγκεκριμένης εταιρείας.

Μέτρηση χασμάτων 1 με 4 – Συμπεράσματα

Το χάσμα 1 μετράει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και το τι πιστεύει το μάνατζμεντ για αυτές. Στην έρευνα συγκρίνονται οι προσδοκίες των πελατών ανά διάσταση με τις αντίστοιχες αντιλήψεις των εργαζομένων της επιχείρησης. Στη διάσταση **Υλικά στοιχεία (tangibles)** υπήρχε μια μικρή απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων του μάνατζμεντ για αυτές στο ζήτημα του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι απαντούν με θετικά και αρνητικά (όπως ακαταστασία κ.τ.λ.) χαρακτηριστικά ενώ οι πελάτες προσδοκούν μόνο θετικά χαρακτηριστικά. Αξιόλογο είναι ότι η εικόνα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι σαν περιβάλλον εργασίας που να ταυτίζεται με τις προσδοκίες των πελατών έχει μερικά από τα χαρακτηριστικά της εικόνας που περιγράφουν οι ίδιοι για το γραφείο. Στις υπόλοιπες δυο υποδιαστάσεις του τεχνολογικού εξοπλισμού και της εμφάνισης των εργαζομένων προσδοκίες και αντιλήψεις ταυτίζονται.

Στη διάσταση **Αξιοπιστία (reliability)** δεν υπάρχει απόκλιση και φαίνεται το management της επιχείρησης να γνωρίζει καλά το τι περιμένουν οι πελάτες όσον αφορά το χρόνο ολοκλήρωσης, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, το τι επιθυμούν να αισθάνονται και τη μορφή ενημέρωσης. Σε αυτό το σημείο οι πελάτες παρουσιάζουν μια πιο ελαστική αντιμετώπιση στο χρόνο από ότι πιστεύουν οι εργαζόμενοι χωρίς όμως να υπάρχει μεγάλη απόκλιση.

Στην διάσταση **Ανταπόκριση (responsiveness)**, δεν υπάρχει επίσης μεγάλο χάσμα αν και στην ερώτηση αν οι πελάτες επιθυμούν να ακούν οι εργαζόμενοι τα προβλήματα η μια υπάλληλος θεωρεί πως όχι.

Στη διάσταση **Ασφάλεια (assurance)** επίσης δεν εντοπίζεται μεγάλο χάσμα το γραφείο φαίνεται να γνωρίζει τις προσδοκίες των πελατών.

Στη διάσταση **Συναίσθηση (empathy)**, στην ερώτηση σχετικά με το τι θα ήθελαν από ένα λογιστικό γραφείο οι πελάτες δίνουν έμφαση στην επαφή, τη συνεχή ενημέρωση και τη συμβουλευτική μέσα από τη συσχέτιση των λογιστικών στοιχείων της επιχείρησής τους. Ο πελάτης Β αναφέρει ακόμα ότι επιθυμεί αυστηρή τήρηση χρονοδιαγράμματος και δυνατότητα να βρίσκει τους εργαζομένους όταν εκείνος επιθυμεί. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι απαντούν αναφέροντας στοιχεία όπως υπευθυνότητα, εξειδίκευση, συνέπεια, φιλική αντιμετώπιση και εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Σίγουρα με βάση τα όσα έχουν δηλώσει και πριν οι πελάτες, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά τα επιθυμούν. Ωστόσο, εδώ αναδεικνύονται οι πραγματικές τους ανάγκες οι οποίες αναφέρονται στο συνδυασμό λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στο σύνολο. Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται ένα χάσμα κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση των υπηρεσιών του γραφείου. Στις δυο υπόλοιπες υποδιαστάσεις δεν εντοπίζεται μεγάλη απόκλιση.

Οι βασικές λοιπόν αποκλίσεις εντοπίζονται στις διαστάσεις των υλικών στοιχείων και συγκεκριμένα στο περιβάλλον εργασίας και στη συναίσθηση στο πως βλέπουν οι πελάτες το γραφείο που καλύπτει απόλυτα τις ανάγκες τους.

Το μέγεθος του χάσματος 2 συνδέεται με το πόσο δεσμεύεται το μανάτζμεντ στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στο πόσο οι στόχοι συνδέονται με την ποιότητα, στη

τυποποίηση του έργου και στις αντιλήψεις των εργαζομένων να καλυφθούν οι προσδοκίες των πελατών (Parasuraman et al.,1988). Όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι γνωρίζουν όλοι τι θα σημαίνει ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχουν, δηλώνουν ότι δεν υπάρχουν ποσοτικά ελάχιστα όρια απόδοσης αλλά θεωρητικά γιατί οι διαδικασίες αν και έχουν ένα βαθμό τυποποίησης διαφέρουν από πελάτη σε πελάτη τα στοιχεία και θεωρούν πως μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών. Δεν μπορεί να γίνει μέτρηση χάσματος αφού δεν υπάρχουν σαφείς προδιαγραφές. Εδώ πρέπει να επικοινωνηθεί στους εργαζομένους τι είναι αυτό που ορίζει την ποιότητα στην εργασία τους σαν ξεκάθαρη έννοια. Γενικά, αν το δούμε οι πελάτες πιστεύουν ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους αλλά υπάρχουν πολλά πεδία βελτίωσης.

Το μέγεθος του χάσματος 3 εξαρτάται από το πόσο ομαδικό πνεύμα έχουν οι εργαζόμενοι, το πόσο ταιριάζει σε κάθε εργαζόμενο το πόστο που του έχει ανατεθεί, το πόσο ταιριάζει ο εξοπλισμός στις απαιτήσεις της δουλειάς το πόσο ελέγχεται η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες, το αν υπάρχουν συγκρούσεις ρόλων και το πόσο ασαφείς είναι οι αρμοδιότητες απέναντι στους πελάτες. Το χάσμα δεν καθορίζεται ως σημαντικό ή μεγάλο. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται σε πολύ καλό βαθμό και μάλιστα αλληλοσυμπληρώνονται όπως αναφέρουν, κάτι το οποίο έχει περάσει στους πελάτες ως καλό κλίμα. Υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός θέσεων αν και γνώσεις έχουν όλοι για πολλά θέματα. Ο διαχωρισμός αυτός είναι γνωστός και στον πελάτη που ζητάει λύσεις κυρίως από τους υπευθύνους. Όσον αφορά την αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία αλλά γίνεται παρών στη δουλειά καθημερινά. Όσον αφορά τον εξοπλισμό οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι έχουν τον απαραίτητο εξοπλισμό

και λογισμικό για να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους εκτός από το φωτοτυπικό κάτι που αναφέρουν και οι πελάτες. Αναφέρουν επίσης, ότι υπάρχουν συχνά συγκρούσεις ρόλων στις οποίες όμως δίνουν διαφορετική προτεραιότητα αλλά δεν μπορεί να γίνει σύγκριση πελατών, αλλά από τις συνεντεύξεις φαίνεται ότι μπαίνουν ανάλογα με την περίπτωση οι προτεραιότητες.

Το χάσμα 4 το οποίο συνδέεται με την οριζόντια επικοινωνία και το αν υπάρχουν μεγαλύτερες υποσχέσεις είναι μικρό καθώς οι πελάτες λαμβάνουν με μικρές αποκλίσεις αυτό που το γραφείο υπόσχεται και δεν υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα στην οριζόντια επικοινωνία.

Μέτρηση διαφοράς προσδοκιών με αντιλήψεις

Σε αυτό το επίπεδο της έρευνας γίνεται σύγκριση των προσδοκιών των πελατών με τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Μέσα από τη σύγκριση και την επεξηγηματική ανάλυση που έγινε αναδύθηκαν κάποια σημαντικά πεδία στα οποία μπορεί να υπάρξει βελτίωση.

Το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας όσον αφορά της εξεταζόμενη επιχείρηση είναι αρκετά υψηλό, ωστόσο υπάρχουν κάποιοι τομείς που πρέπει να βελτιωθούν και αναλύονται παρακάτω:

1. Οι πελάτες μέσα από τη συνέντευξη έδειξαν τα σημεία στα οποία θα προτιμούσαν να υπάρξουν βελτιώσεις. Ανέφεραν την έλλειψη φωτοτυπικού και ενδεικτικά ότι ο χώρος εμφανίζει ακαταστασία λόγω των πολλών χαρτιών, παραστατικών και φακέλων και ότι θα τον ήθελαν λίγο πιο μεγάλο και πιο τακτοποιημένο.

2. Αναφέρουν ότι υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης όσον αφορά τον προγραμματισμό του χρόνου. Παρά το γεγονός ότι τηρούνται όλες οι προθεσμίες θα ήθελαν να γίνονται λίγο πιο νωρίς οι απαραίτητες διεργασίες. Εδώ, οι πελάτες αναφέρουν ότι κάποιες καθυστερήσεις οφείλονται και στους ίδιους.
3. Τόσο μέσα από τη μέτρηση χασμάτων όσο και από τη σύγκριση προσδοκιών και αντιλήψεων, έγινε αντιληπτή μια βασική ανάγκη των πελατών. Η δυνατότητα παροχής πληροφόρησης που θα τους βοηθούσε σε καλύτερη λήψη αποφάσεων φαίνεται να είναι η βασική τους πλέον ανάγκη. Επιθυμούν οι λογιστικές υπηρεσίες να συνοδεύονται από συμβουλευτικές υπηρεσίες και μάλιστα οι δυο πελάτες αναφέρουν ότι θα πλήρωναν για κάτι τέτοιο.
4. Ένα άλλο σημείο το οποίο εντοπίζουν οι πελάτες ως μικρό μειονέκτημα είναι το ότι θα ήθελαν οι υπάλληλοι να ενημερώνουν και να ανταποκρίνονται σε προβλήματα χωρίς απαραίτητα την παρουσία της υπευθύνου. Τη θεωρούν κεφάλαιο για την επιχείρηση, ωστόσο θέλουν να μπορούν να βρίσκουν λύσεις και όταν εκείνη λείπει.
5. Τέλος, οι πελάτες θα ήθελαν να τους αφιερώνεται περισσότερος χρόνος με συναντήσεις ανά δίμηνο η τρίμηνο και ανεπίσημη ενημέρωση με προβλέψεις.

Σε πολλά σημεία είναι αισθητή η ελαστικότητα που εμφανίζουν οι πελάτες σε σχέση με λάθη, καθυστερήσεις και κάποιες άλλες προβληματικές περιοχές. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται σύμφωνα με τον Groenroos (1988) από το ότι μια θετική εικόνα ενός παρόχου υπηρεσιών μπορεί να κάνει πιο ανεκτικό τον πελάτη σε αρνητικές εμπειρίες μέχρι τη δημιουργία άσχημης εικόνας μέσα από επαναλαμβανόμενες απογοητεύσεις.

Αξιολόγηση διαστάσεων

Το σύνολο της έρευνας βοήθησε στη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το ποια διάσταση επηρεάζει περισσότερο τις αντιλήψεις των πελατών. Η σημαντικότερη διάσταση φαίνεται να είναι η Ανταπόκριση. Ακολουθούν η Ασφάλεια και η Αξιοπιστία. Και στη συνέχεια έρχονται η συναίσθηση και τέλος τα υλικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν και ευρήματα προγενέστερων ερευνών. Τα υλικά στοιχεία είναι λιγότερο σημαντικά για τις αντιλήψεις των καταναλωτών σε υπηρεσίες όπου υπάρχει έντονα η παρουσία του ανθρώπου για την ολοκλήρωση τους (high labour intensity) σε σύγκριση με χαμηλό βαθμό έντασης εργασίας και όταν υπάρχουν μικρότεροι χρόνοι επαφής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι εξεταζόμενες υπηρεσίες είναι μεγάλης έντασης εργασίας και η επαφή γίνεται κυρίως μέσω του τηλεφώνου.

Με βάση αυτά μπορεί η επιχείρηση να βελτιώσει τα σημεία εκείνα που θα δώσουν ένα ακόμα καλύτερο επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Προτάσεις για την εξεταζόμενη επιχείρηση και τους managers

Η επιχείρηση πρέπει να προσανατολιστεί στον τομέα των συμβουλευτικών είτε εντατικοποιώντας τις σε ένα ήδη υπάρχον πακέτο ή σαν μια συνοδευτική υπηρεσία που θα κοστολογείται ξεχωριστά. Αυτό μπορεί να αξιολογηθεί με μια περαιτέρω διερεύνηση. Επίσης, η συνεχής εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων ή η πρόσληψη ατόμων μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της ανταπόκρισης, με την παροχή λύσεων σε προβλήματα των πελατών. Σημαντικό σημείο που πρέπει να ενταχθεί στο στρατηγικό στόχο που είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας είναι ο σωστός χρονικός προγραμματισμός. Η βελτίωση του χώρου αν και

δεν φαίνεται να επηρεάζει τη συνολική ποιότητα θα μπορούσε να συνεισφέρει στην θετική εικόνα που έχουν οι πελάτες για το γραφείο.

Σε κάποιες έρευνες οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την παρεχόμενη ποιότητα ήταν λιγότερο θετικές από τις απόψεις των πελατών (Mangold and Babakus, 1991). Αυτό οφειλόταν, σε προβλήματα που υπήρχαν μέσα στον οργανισμό και δεν ήταν εμφανή στους πελάτες αλλά και σε αυτοκριτική που τείνουν να κάνουν οι υπάλληλοι τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τον οργανισμό. Αν αυτή η αυτοκριτική δεν είναι επικοινωνιακή τότε οδηγεί σε χαμηλό ηθικό και πτώση της αποδοτικότητας. Στην έρευνα οι αξιολογήσεις των εργαζομένων ήταν εξίσου καλές με των πελατών. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν προβλήματα που να μην είναι εμφανή. Οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών για να μπορούν να προσφέρουν καλή ποιότητα θα πρέπει όχι μόνο να είναι καλά εκπαιδευμένοι αλλά και να είναι ευχαριστημένοι και χαρούμενοι με τη δουλειά τους (Hostage, 1975). Ο ρόλος των εργαζομένων έχει αναλυθεί και ερευνηθεί και θεωρείται πολύ σημαντικός (Berry, 1981). Στην εξεταζόμενη επιχείρηση φαίνεται ότι αυτό είναι γνωστό στο management. Θα πρέπει λοιπόν να διατηρηθεί αυτός ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός με δίκαιη μεταχείριση, αξιολόγηση όλων των μελών, κίνητρα, επιβράβευση και πλήρη ενημέρωση για τις εξελίξεις στην εταιρεία.

Μέσα από τις συνεντεύξεις, φάνηκε ότι οι διαφορές στις απαντήσεις των πελατών όσον αφορά τόσο τις προσδοκίες τους όσο και τις αντιλήψεις τους συνδέεται όχι μόνο με τον χαρακτήρα τους αλλά και με χαρακτηριστικά όπως είναι το επίπεδο σπουδών, ο τρόπος ζωής. Μπορούν να γίνουν έρευνες πάνω στο ποια χαρακτηριστικά, δημογραφικά ή ψυχογραφικά, είναι αυτά που επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Στόχος της έρευνας, ήταν μια αρχική προσέγγιση της ποιότητας στον τομέα των λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών. Έγινε μια προσπάθεια μέτρησης των χασμάτων και καθορισμού του επιπέδου της αντιλαμβανόμενης ποιότητας μιας επιχείρησης του κλάδου. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη της ποιότητας στον συγκεκριμένο κλάδο τόσο γύρω από τη μέτρηση ποιότητας υπηρεσιών όσο και γύρω από την αξιολόγηση της εγκυρότητας των πέντε διαστάσεων του SERVQUAL.

Επειδή, στην περίπτωση των λογιστικών υπηρεσιών δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς η τεχνική ποιότητα, θα πρέπει να γίνουν έρευνες οι οποίες να επικεντρώνονται στη λειτουργική ποιότητα. Η τεχνική ποιότητα είναι δύσκολο να καθοριστεί καθώς κανένας πελάτης δεν γνωρίζει αν τελικά το αποτέλεσμα ήταν το καλύτερο δυνατό. Οι πελάτες φαίνεται και από αυτή την έρευνα να αρκούνται στο να μην πληρώνουν πρόστιμα αλλά δεν έχουν μέτρο σύγκρισης. Αν η τεχνική ποιότητα είναι τουλάχιστον ικανοποιητική τότε η λειτουργική είναι ο σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τις αντιλήψεις των πελατών (Groenroos ,1990) και έχει μεγαλύτερη επίδραση στην εικόνα (image) του παρόχου (Kang and James, 2004).

Έρευνες, εστιασμένες στον τομέα των λογιστικών υπηρεσιών πρέπει να γίνουν ώστε να συγκριθούν τα εμπειρικά αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση των πέντε διαστάσεων και να ελεγχθεί η εγκυρότητα τους.

Τέλος, η έρευνα αφορούσε μια επιχείρηση του κλάδου και οι όποιες γενικεύσεις θα αποτελούσαν τολμηρό βήμα. Σε μεταγενέστερες έρευνες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, οι ανάγκες για διερεύνηση δυνατότητας γενίκευσης αποτελεσμάτων στον κλάδο αλλά και σύγκριση με εφαρμογές σε άλλες μορφές υπηρεσιών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arkenhurst, G.P. (1987), *The Economics of Service*, Frank Cass, London
- Babakus, E. and Boller, G.W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 253-68.
- Bareham, J. (1989), "Consumers of Services", in Jones, P. (Eds), *The Management of Services*, Pitman, London, pp.16-32.
- Berry, L.L. (1981) "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Vol.3 No.1 pp33-40
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1985), "Quality comes in services, too", *Business Horizon*, Vol. 28, pp. 44-52.
- Bitner, M.J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 69 -82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 71-84.
- Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 57-71.
- Bitner, M.J., Hubbert, A.R. (1994), "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality", in Rust, R.T., Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp.72-94.
- Bolton, R. N. and Drew, J.H. (1991), "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes," *Journal of Marketing*, Vol. 55, January, pp. 1-9.
- Bowen, D.E. and Schneider, B. (1988), "Services marketing and management: implications for organizational behavior," in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 43-80.
- Bowen, J. (1990), "Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18 No.1, pp.43-9
- Brady, M.K. and Cronin, J.J. Jr (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 34-49.
- Brown, T., Churchill, G. and Peter, J. (1993), "Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 127-39.
- Brown. S.W. and Swartz, T. (1989), "A gap analysis of professional service quality," *Journal of Marketing*, Vol. 53, April, pp. 92-8.

- Carman, J.M. and Langeard, E. (1980), "Growth strategies for service firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 1 pp.7-22
- Carman, J.M. (1990), "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 33-55.
- Carillat, F.A., Jaramillo, F., Mulki, J.P. (2008), "The validity of SERVQUAL and SERVPERF scales: a meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No.5, pp.472-90.
- Chase, R.B.(1978), "Where Does the Customer Fit in a Service Operation", *Harvard Business Review*, Vol. 56, , pp. 137-42.
- Chebat, J.-C., Filiatrault, P., Chebat, C.G., Vaninsky, A. (1995), "Impact of waiting attribution and consumers' mood on perceived quality", *Journal of Business Research*, Vol. 34 No.3, pp.191-7
- Cowell, D. (1984), *The Marketing of Services*, Heinemann, Oxford
- Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a re-examination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
- Cronin, J.J. Jr and Taylor, A.S. (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perception based – minus – expectation measurements of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 125-31.
- Curry, A., Sinclair, E. (2002), "Assessing the quality of physiotherapy services using SERVQUAL", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 15 No.4/5, pp.197-205.
- Dotchin, J. and J. S. Oakland, (1994) "Total Quality Management in Services: Part 1: Understanding and Classifying Services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.9 - 26
- Dotchin, J. and J. S. Oakland, (1994) "Total Quality Management in Services: Part 2: Service Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.27 – 42
- Dotchin, J. Dotchin and J. S. Oakland, (1994) "Total Quality Management in Services: Part 3: Distinguishing Perceptions of Service Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 Iss: 4, pp.6 - 28
- Garvin, David A, (1983), "Quality on the Line," *Harvard Business Review*, 61 pp.65-73.
- Gremler, D.D. and Gwinner, K.P. (2000), "Customer-employee rapport in service relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 3, August, pp. 82-104.

- Gronroos, C. (1978), "A service oriented approach to marketing of service", *European Journal of Marketing*, Vol. 12 No.8, pp.588-601
- Gronroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Gronroos, C. (2001), "The perceived service quality concept – a mistake?", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 3, pp. 150-2.
- Gupta, A., McDaniel, J.C. and Herath, S.K. (2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, **15**(4): 389-402.
- Haywood-Farmer, J. (1988), "A Conceptual Model of Service Quality", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 8 No.6, pp.19-29.
- Holbrook, Morris B, and Kim P, Corfman (1985), "Quality and Value in the Consumption Experience: Phaldrus Rides Again," in *Perceived Quality*, J, Jacoby and J. Olson (eds.), Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 31-57,
- Hudson, S., Hudson, P., Miller, G. (2004), "The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 No.2, pp.169-83.
- Johnston, R., Voss, C., Fitzgerald, L. and Silvestro, R.(1989), "Towards a Classification of Service Industries", in *Proceedings of UK Operations Management Association Annual Conference*, OMA,.
- Johnston, R. (1989), "The customer as employee", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 9 No.5, pp.15-23
- Jain, S.K., Gupta, G. (2004), "Measuring service quality: SERVQUAL vs SERVPERF scales", *The Journal for Decision Makers*, Vol. 29 No.2, pp.25-37.
- Javalgi, R.R.G., Martin, C.L. and Young, R.B. (2006), "Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 1, pp. 12-23.
- Juran, J.M.(1988), *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York, USA, , p. 152.
- Kang, G.-D. (2006), "The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality", *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 1, pp. 37-50.
- Kang, G.-D. and James, J. (2004), "Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 4, pp. 266-77.

- Kettinger, W.J. and Lee, C.C. (1997), "Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality", *MIS Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 223-41.
- Kotler, P. and K.L.Keller (2006), *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc
- Lethinen, J. (1983), "Customer oriented service system", working paper, Service Management Institute, Helsinki.
- Lehtinen, J.R. and Lehtinen, U. (1982), "Service quality: a study of quality dimensions", unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki.
- Levitt, T.(1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 45-56.
- Levitt, T. (1972), "Production-line approach to services", *Harvard Business Review*, Vol. 43.
- Lewis, B.R. (1989), "Quality in the service sector – a review", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 No. 5.
- Lovelock, Christopher H. (1980), "Towards a Classification of Services," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. Upah (eds.), Chicago: American Marketing Association, 72-76,
- Lovelock, Christopher H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47 (Summer), 9-20,
- Lovelock, C.H. (1988), "Strategies for Managing Capacity Strained Service Organizations", in Lovelock, C.H. (Eds), *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.163-75.
- Lovelock, C. and Gummesson, E. (2004), "Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, Vol. 7 No.No. 1, August, pp.20-41.
- Mangold, G.W. and Babakus, E. (1991), "Service quality: the front-stage perspective vs the back-stage perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 5 No. 4, pp. 59-70.
- Moore, C.D. (1987), "Outclass the competition with service distinction", *Mortgage Banking*, Vol. 47 No. 11.
- Morris, B. and Johnston, R. (1987), "Dealing with Inherent Variability: The Difference Between Service and Manufacture", *The International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 7 No.4, pp.13-22.
- Nagel, P., Cilliers, W. (1990), "Customer satisfaction: a comprehensive approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20 No.6, pp.2-46.

- Oliver, Richard (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings," *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 25-48,
- Olshavsky, Richard W. (1985), "Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective," in *Perceived Quality*, J. Jacoby and J. Olson (eds.), Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Onkvisit, S., Shaw, J.J. (1991), "Is services marketing really different?", *Journal of Professional Service Marketing*, Vol. 7 No.2, pp.3-17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67 No. 4, pp. 420-51.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. (1993), "More on improving service quality measurement", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No.1, pp.140-7.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Moving forward in service quality research: measuring different levels of customer expectations, comparing alternative scales, and examining the performance-behavioral intentions Link", Marketing Science Institute working paper, Report No. 94-114 September 1994.
- Pinho, J., Macedo, I. and Monteiro, A. (2007), "The impact of online SERVQUAL dimensions on certified accountant satisfaction: the case of taxation services", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 No.2, pp.154-72.
- Rathmell, J.M. (1966), "What is meant by services?", *Journal of Marketing*, Vol. 30 No.4, pp.32-6.
- Reeves, C.A. and Bednar, D.A. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.3, pp.419-45
- Regan, W.J., "The Service Revolution", *Journal of Management*, Vol. 27, 1963, pp. 57-62.
- Rust, R.T., Oliver, R.L. (1994), "Service quality: insights and managerial implications from the frontier", in Rust, R.T., Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp.1-19
- Rudie, M.J., Wansley, H.B. (1985), "The Merrill Lynch Quality Program", in Bloch, T., Upah, G., Zeithaml, V. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*,

- Sasser, W.E. (1976), "Match supply and demand in service industries", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 133-40.
- Sasser, W. Earl, Jr., R. Paul Olsen, and D. Daryl Wyckoff (1978), *Management of Service Operations: Text and Cases*, Boston: Allyn & Bacon.
- Schmenner, R.W.(1986), "How Can Service Business Survive and Prosper?", *Sloan Management Review*, Vol. 27 No. 3, , pp. 21-32.
- Segal-Horn, S. (1989), "The Globalisation of Services", in Jones, P. (Eds),*The Management of Service Industries*, Pitman, London
- Silvestro, R., Fitzgerald, L. and Johnston, R. (1992), "Towards a classification of services processes", *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 62-75.
- Sultan, F., Simpson, M.C. (2000), "International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No.3, pp.188-216.
- Thomas, D.R.E. (1978), "Strategy is different in service businesses", *Harvard Business Review*, Vol. 56 No.4, pp.158-65.
- Thompson, P., G. DeSouza, and B. T. Gale (1985), *The Strategic Management of Service Quality*, Cambridge, MA: The Strategic Planning Institute, PIMSLETTER No. 33
- Zeithaml, V.A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", in Donnelly, J.H., George, N.R. (Eds),*Marketing of Service*, American Marketing Association, Chicago, IL, .
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1985), "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49 pp.33-46.
- Zeithaml, V.A. (1987), *Defining and Relating Prices, Perceived Quality and Perceived Value*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY, .
- van der Wal, R.W.E., Pampallis, A. and Bond, C. (2002), "Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 5, pp. 233-6.
- Wang, Y., Hing-Po, L. and Yang, Y. (2004), "An integrated framework for service quality, customer value and satisfaction: evidence from China's telecommunication industry", *Information Systems Frontiers*, Vol. 6 No. 4, pp. 325-40.
- Wyckham, R.G., Fitzroy, P.T., Mandry, G.D. (1975), "Marketing of service, an evaluation of the theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 9 No.1, pp.59-67

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1.1 Χάσμα 1 – Υλικά στοιχεία (tangibles)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ Α	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Α	ΠΕΛΑΤΗΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Γ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		Θεωρούν ότι τα λογιστικά γραφεία είναι χώροι μίζεροι με κλεισούρα και παλιούς εξοπλισμούς.	Θέλουν να δούνε κάτι καλό. Θεωρεί ότι παίζει ρόλο.	Ωραίο χώρος αλλά όχι τόσο ελκυστικός, εκσυγχρονισμένος αλλά με πολλή χαρτούρα.	Λειτουργικός χώρος με Η/Υ πολλά ράφια.	Αρκετές θέσεις εργασίας, χώρος υποδοχής, νέες εγκαταστάσεις, χώρος στάθμευσης, meeting room. Ελκυστικός, ευρύχωρος χώρος, κομμάτι της εικόνας του πελάτη επιχειρηματία.	Περιμένει ένα χώρο με τάξη, ζεστασιά με χαλαρά και άνετα έπιπλα για τον πελάτη
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		Σύγχρονο με εξελιγμένο λογισμικό.	Θέλουν εκσυγχρονισμό.	Υπολογιστές τελευταίας τεχνολογίας, αναβαθμισμένα προγράμματα (λογιστικά), ποιοτικά έπιπλα, εκτυπωτές φαξ.	Εκσυγχρονισμός ενός εξοπλισμού, ενημερωμένο λογισμικό, καλή οργάνωση αρχείου, Η/Υ πολυμηχανήματα, φωτοτυπικό.	Εκσυγχρονισμένος εξοπλισμός, εκτυπωτές, φαξ, φωτοτυπικό, Η/Υ. Επαγγελματικά έπιπλα γραφείου. Για να μπορούν να είναι και στη διάθεση του πελάτη.	Ενημερωμένο λογισμικό, εκτυπωτές φαξ υπολογιστές. Θεωρεί ότι είναι εξοπλισμένο με σχετικά νέο τεχνολογικό επαγγελματικό εξοπλισμό για τις βασικές ανάγκες ενός πελάτη.
ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		Καλό ντύσιμο = Χρήμα= καλός λογιστής	Περιποιημένοι με επαγγελματικό ντύσιμο.	Πιστεύει ότι οι πελάτες εκτιμούν το καλό ντύσιμο αλλά αυτό δεν παίζει σημαντικό ρόλο γιατί αξιολογούν περισσότερο τη δουλειά του κάθε ένα. Υπάρχουν και τα κοστούμια και υπάρχουν και το απλό καθημερινό ντύσιμο.	Δεν παίζει μεγάλο ρόλο για εκείνον. Με απλά ρούχα γραφείου όχι με κοστούμια.	Περιποιημένη εμφάνιση με αξιοπρεπές ντύσιμο που να δηλώνει σοβαρότητα και υπευθυνότητα.	Απλό ντύσιμο στα πλαίσια του επαγγελματικού. Περιμένει το αφεντικό να έχει καλύτερο ντύσιμο και οι υπόλοιποι ιδιαίτερα αυτοί που ασχολούνται με τις εξωτερικές δουλειές δεν θεωρεί ότι χρειάζεται να είναι ντυμένοι με επίσημο ύφος αλλά περιμένει να ντύνονται με βάση τη λειτουργικότητα.

Πίνακας 1.2 Χάσμα 1 – Αξιοπιστία (reliability)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	ΠΕΛΑΤΗΣ Α	ΠΕΛΑΤΗΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Γ
		Α	Σ Β			
ΧΡΟΝΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Όλα θα έπρεπε να είναι έτοιμα χθες.	Ο κάθε πελάτης νομίζει ότι αυτός είναι και κανένας άλλος και ότι όλα πρέπει να γίνονται σε χρόνο 0.	Να γίνεται πολύ γρήγορα η δουλειά τους το πολύ σε μια εβδομάδα ανάλογα την εργασία.	Το συντομότερο δυνατό, πριν τη λήξη των προθεσμιών	Μέσα στα συμφωνημένα χρονικά πλαίσια. Εντός των προθεσμιών πάντα.	Όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της περίπτωσης και την ανταπόκριση των εμπλεκόμενων κρατικών υπηρεσιών. Αν ήταν εφικτό σε μια μέρα.
ΤΙ ΘΑ ΗΘΕΛΕ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΝΑ ΛΙΣΘΑΝΕΤΑΙ. ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ασφάλεια οικονομική, ήσυχο κεφάλι ότι δεν θα πληρώσει πρόστιμα, ότι οι υποχρεώσεις προς το κράτος θα είναι νόμιμες και εμπρόθεσμες, εξοικονόμηση χρόνου, κέρδος στο οικονομικό κομμάτι.	Σιγουριά ασφάλεια όσον αφορά τη νομιμότητα αλλά και την εξοικονόμηση χρημάτων. Σε χρόνο που το θέλουν.	Ασφάλεια, ηρεμία, σιγουριά. ΦΠΑ σημαίνει κόστος, Φορολογική δήλωση σημαίνει οικονομική ελάφρυνση και κόστος ενώ τα τιμολόγια δείχνουν την κατάσταση μιας επιχείρησης.	Σιγουριά, προσωπική ηρεμία. Σιγουριά ότι θα γίνει η δουλειά. Η ανάθεση τέτοιων υπηρεσιών σε ένα γραφείο σημαίνει εξοικονόμηση χρόνου κόστους και ταυτόχρονα προσωπική ηρεμία	Σιγουριά, ασφάλεια, να μην ασχολείται ο ίδιος να έχει το κεφάλι του ήσυχο χωρίς χάσιμο χρόνου.	Σιγουριά, ασφάλεια. Είναι πολύ σημαντικό ζήτημα γιατί αφορά τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, τη μείωση κόστους όσον αφορά το να μην υπάρχουν πρόστιμα και επιπλέον εισφορές και την παρακολούθηση των οικονομικών.
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Ικανοί, έντιμοι, με ηθική, να ξέρουν να διεκδικούν, να αισθάνονται τη δουλειά σαν δική τους, φιλότιμοι με υπευθυνότητα και να ξέρουν πότε έχουν ανάγκη να ξεμπλοκάρουν όταν δεν μπορούν να αποδώσουν. Να έχουν παιδεία.	Συνείδηση, συνέπεια, αφοσίωση να είναι δική τους η εταιρεία.	Ευγενικοί, με γνώσεις και δυνατότητα γρήγορης επίλυσης προβλημάτων, τακτικοί, υπεύθυνοι, συνεπείς εργατικοί, με όχι ακραία εμφάνιση.	Ευγενικοί και εξυπηρετικοί.	Ευγενικοί, συνεπείς, συνεργάσιμοι με γνώσεις. Να προσπαθούν ανά κερδίσουν τον πελάτη χωρίς να τον θεωρούν δεδομένο και να φέρνουν και οι ίδιοι πελάτες.	Γρήγοροι, τυπικοί, εύστροφοι, να έχουν γνώση και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα, να μπορούν να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα και να έχουν την ικανότητα να δώσουν στον πελάτη να καταλάβει το τι συμβαίνει ή τι μπορεί να συμβεί στην επιχείρησή του.
ΜΟΡΦΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	Ανάλογα με τον πελάτη κάποιου προσωπικά, άλλοι τηλεφωνικά. Άλλοι καθόλου. Το περνάει ο ίδιος ο πελάτης και ρωτάνε και οι ίδιοι.	Face to face, ανεπίσημα.	Προφορικά ή τηλεφωνικός	Είναι κατανοητός, απαντούν στις ερωτήσεις του αφιερώνουν χρόνο για εξηγήσεις σε μια συνάντηση χωρίς να είναι απόλυτοι σε αυτά που του λένε. Όμως, θα επιθυμούσε να υπήρχαν περισσότερες συναντήσεις. Τονίζει, όμως ότι υπάρχει έλλειψη χρόνου και από τον ίδιο.	Σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης του προφορική ενημέρωση μια φορά το δίμηνο.	Μέσω συνάντησης ανά τρίμηνο με ανάλυση αποτελεσμάτων προφορικά με τρόπο κατανοητό από τον λογιστή. Οχι απαραίτητα με επίσημη μορφή.

Πίνακας 1.3 Χάσμα 1 – Ανταπόκριση (Responsiveness)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ Α	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Α	ΠΕΛΑΤΗΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Γ
ΒΑΘΜΟΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ	Χθες, χωρίς λάθη δεν συγχωρούν. Δεν έχει συμβεί κάτι.	Πλήρη ετοιμότητα, απαιτούν ακρίβεια και πάλι είναι θέμα χαρακτήρα.	Άμεσα, τώρα, λάθη δεν συγχωρούνται..	Απαιτεί ετοιμότητα χωρίς λάθη.	Πιστεύει ότι υπάρχει η δυνατότητα μέσα από εκπαίδευση προσωπικού και ενημερωμένο λογισμικό να παρέχεται πλήρης ετοιμότητα. Επιθυμεί ετοιμότητα και ακρίβεια στο μέγιστο βαθμό και ενημέρωση αν γίνεται με email.	Απαιτεί ετοιμότητα στο μέγιστο βαθμό στα πλαίσια του δυνατού. Όσον αφορά την ακρίβεια την επιθυμεί αλλά κατανοεί το λάθος αν αυτό δεν στοιχίζει (η ακριβής απάντηση ήταν ανάλογα το λάθος).
ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΘΕΛΕ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΝΑ ΑΚΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ	Πιστεύει ότι το θέλουν αλλά θεωρεί ότι δεν είναι δυνατό από όλους τους εργαζόμενους.	Όχι ιδιαίτερα, απαιτείται χρόνος για να ακούν.	Ναι, να μην είναι μόνο επαγγελματική σχέση, να είναι οικεία φιλική με εμπιστοσύνη όπως σε ένα φίλο.	Επιθυμεί όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για όλα τα προβλήματα και να είναι σε θέση να προτείνουν λύσεις.	Όχι όλοι, ο ιδιοκτήτης του γραφείου είναι εκείνος που πρέπει να ανταποκρίνεται με λύσεις.	Θα το ήθελε, από όλους τους εργαζόμενους..
ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Ναι δεν ξέρουν όμως πόσος χρόνος απαιτείται για την ολοκλήρωση μια εργασίας.	Γνωρίζουν γιατί το ρωτάνε.	Το απαιτούν αλλά με εξαιρέσεις. Γενικά πιστεύει ότι οι πελάτες δεν γνωρίζουν πόσος χρόνος απαιτείται για μια εργασία έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις.	Αν και δεν είναι πειστικός θα ήθελε να το γνωρίζει.	Στο μέγιστο. Θέλει να υπάρχει σαφές χρονοδιάγραμμα.	Στο 100% το ζητάει. Θέλει να ενημερώνεται για το πότε θα ολοκληρωθεί μια εργασία και όταν ολοκληρωθεί επίσης.

Πίνακας 1.4 Χάσμα 1 – Ασφάλεια (Assurance)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ A	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ B	ΠΕΛΑΤΗΣ Α	ΠΕΛΑΤΗΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Γ
ΒΑΘΜΟΣ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑΣ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	100%	100%	Μέγιστος βαθμός εμπιστευτικότητας.	100%. Όλα πρέπει να τα γνωρίζουν μόνο μεταξύ τους και να διαρρέει τίποτα.	100%.	100%
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΟΓΙΣΤΗ – ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΝΤΑΝ	Υπευθυνότητα, ενημέρωση και για πριν 20 χρόνια.	Γνώσεις, διαφήμιση από στόμα σε στόμα, παρουσιαστικό που να εμπνέει, να είναι πολυητής.	Επαγγελματίας, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να έχει γνώσεις.	Γνώση Να φαίνεται ενημερωμένος για την αγορά Σοβαρότητα	Γνώση References Cases που έδωσε λύση με εμφανή αποτελέσματα Εξωστρεφής Πελατολόγιο που ήδη έχει Να φαίνεται ενημερωμένος για την αγορά Σοβαρότητα, επαγγελματική εμφάνιση	Σύσταση Να φαίνεται ενημερωμένος για την αγορά Σοβαρότητα Σταθερότητα στις απόψεις του.
ΣΧΕΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Θέλουν πολλά και πληρώνουν λίγα. Δεν έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα πληρωμής του λογιστή. Θεωρούν ωστόσο ότι όσο πιο ακριβή η υπηρεσία τόσο μεγαλύτερη η ποιότητα..	Θέλουν χαμηλές τιμές έχοντας πάρα πολλές απαιτήσεις κοιτάνε όλοι την τιμή.	Δεν ξέρουν ποια είναι η φύση της δουλειάς θεωρούν ότι είναι ακριβή υπηρεσία. και στις πληρωμές αφήνουν τους λογιστές τελευταίους.	Θεωρεί ότι η αγορά έχει υψηλές τιμές αλλά διατυπώνει ότι δεν μπορεί να γνωρίζει το κόστος των λογιστικών γραφείων όσον αφορά τη λειτουργία τους. Θα έκανε έρευνα αγοράς αν έπρεπε να επιλέξει, χωρίς να κοιτάει όμως μόνο το οικονομικό αλλά συνυπολογίζοντας τη σοβαρότητα και η ποιότητα.	Δεν έχει γνώση της αγοράς αλλά θεωρεί το χρηματικό 2ο σε σημασία. Ο λογιστής είναι σαν το γιατρό όπως λέει.	Θεωρεί ότι θα έπρεπε να κοστολογείται με μικρότερη αξία.

Πίνακας 1.5 Χάσμα 1 – Συναίσθηση (Empathy)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ Α	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Α	ΠΕΛΑΤΗΣ Β	ΠΕΛΑΤΗΣ Γ
ΙΔΑΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ	Υπευθυνότητα ενημέρωσης, εξειδικευμένο, φιλικό. Ο χρόνος εξαρτάται και από τον πελάτη. Οι περισσότεροι πελάτες θέλουν κάποιον να τους πληρώσει τη ΔΕΗ, ΤΕΛΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ Σ κτλ.	Να εμπνέει εμπιστοσύνη να υπάρχουν γνώσεις και συνέπεια.	Θα έκανε τα πάντα, θα γλίτωνε λεφτά και χρόνο, δε θα χρειαζόταν να μπλέκεται ο ίδιος με την γραφειοκρατία, θα του γλίτωνε και χρόνο και θα υπήρχε εμπιστοσύνη.	Το ιδεατό γραφείο θα είχε άμεση ενημέρωση για όλες τις νομοθετικές και μη εξελίξεις, θα έχει άμεση επαφή με τον πελάτη μέσω συχνών επισκέψεων στην επιχείρηση για να γίνονται γνωστά τόσο τα προβλήματα όσο και οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης, να έχουν μια σωστή εικόνα της επιχείρησης και των διαδικασιών της ώστε να προτείνουν και λύσεις.	Δυνατότητα ενημέρωσης σε διημερησία βάση το πως πηγαίνει η επιχείρηση. Στο κλείσιμο του μήνα email με ισοζύγιο για να μπορεί να πάρει αποφάσεις και να βελτιώνει κάποια στοιχεία. Estimation για τα αποτελέσματα στο τέλος της χρονιάς. Αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, μεγαλύτερο εύρος ωραρίου.	Συνδυασμός λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ένας επαγγελματίας που του μιλάνε τα νόμμερα και να μπορεί να συμβουλευθεί. Να εντοπίζει και να προλαμβάνει προβλήματα.
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΟΠΟΤΕ ΚΑΙ ΟΤΑΝ ΤΗ ΘΕΛΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ	Όχι αυτό δεν γίνεται δεν θα το ήθελε.	Ναι	Ναι	Ναι, οποσδήποτε	Ναι, οποσδήποτε	Ναι, αλλά είναι δύσκολο.
ΓΝΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ - ΑΝΑΓΚΩΝ	Γενικά , θα ήθελε να αποκρύπτουν στοιχεία .	Στην αρχή δεν ανοίγονται, σιγά σιγά. Υπάρχει ανασφάλεια.	Θέλουν να είναι γνωστά τα προβλήματα. Κάποιοι που τα απέκρυψαν τους βγήκε σε κακό.	Όλοι θα πρέπει να γνωρίζουν όλα τα προβλήματα, για να προτείνουν λύσεις.	Θα ήθελε να γνωρίζουν την πλήρη εικόνα και να είναι σε θέση να δίνουν συμβουλές.	Θα πρέπει να τα γνωρίζουν όλα για να μπορούν να παρεμβαίνουν.

		ΠΕΛΑΤΗΣ Α		ΠΕΛΑΤΗΣ Β		ΠΕΛΑΤΗΣ Γ	
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ
Υλικά στοιχεία (tangibles)	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Λειτουργικός χώρος με Η/Υ πολλά ράφια.	Ακατάστατο με πολλά χαρτιά, παραστατικά και σχετικά μικρό. Θα έπρεπε να είναι πιο οργανωμένος.	Αρκετές θέσεις εργασίας, χώρος υποδοχής, νέες εγκαταστάσεις, χώρος στάθμευσης, meeting room. Ελκυστικός, ευρύχωρος χώρος, κομμάτι της εικόνας του πελάτη επιχειρηματία.	Στην αρχή ήταν πιο συμμαζεμένος, τώρα είναι ακατάστατος, δυσλειτουργικός, χωρίς απομόνωση, μικρός, σε περιοχή με μεγάλο πρόβλημα στάθμευσης. Σε γενικές γραμμές ελκυστικό είναι το μέσα γραφείο.	Περιμένει ένα χώρο με τάξη, ζεστασιά με χαλαρά και άνετα έπιπλα για τον πελάτη	Τον χώρο θα προτιμούσε να λιγότερο ακατάστατο, πιο τακτοποιημένο, πιο καθαρό και πιο μεγάλο.
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	Εκσυγχρονισμένος εξοπλισμός, ενημερωμένο λογισμικό, καλή οργάνωση αρχείου, Η/Υ πολυμηχανήματα, φωτοτυπικό.	Τα περισσότερα υπάρχουν αλλά λείπει το φωτοτυπικό. Θεωρεί ότι θα έπρεπε να υπάρχει για να μη χάνεται χρόνος στο να πηγαίνουν αλλού.	Εκσυγχρονισμένος εξοπλισμός, εκτυπωτές, φαξ, φωτοτυπικό, Η/Υ. Επαγγελματικά έπιπλα γραφείου. Για να μπορούν να είναι και στη διάθεση του πελάτη.	Δεν έχει φωτοτυπικό και ξεχωριστή γραμμή στο φαξ. Τα υπόλοιπα υπάρχουν.	Ενημερωμένο λογισμικό, εκτυπωτές φαξ υπολογιστές. Θεωρεί ότι είναι εξοπλισμένο με σχετικά νέο τεχνολογικό επαγγελματικό εξοπλισμό για τις βασικές ανάγκες ενός πελάτη.	Έχει τον απαραίτητο εξοπλισμό. Από λογισμικό δεν γνωρίζει τι χρησιμοποιούν τα λογιστικά γραφεία αλλά θα ήθελε να υπάρχει η δυνατότητα να αντλούνται βασικά στοιχεία τα οποία μπορεί να φανούν χρήσιμα για την κερδοφορία της επιχείρησής του, όπως για παράδειγμα τις μηνιαίες πωλήσεις, ποια ήδη έχουν πουληθεί περισσότερο κ.τ.λ.
	ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Δεν παίζει μεγάλο ρόλο για εκείνον. Με απλά ρούχα γραφείου όχι με κουστούμια.	Το θεωρεί αδιάφορο. Κανονικό, καθημερινό ντύσιμο	Περιποιημένη εμφάνιση με αξιοπρεπές ντύσιμο που να δηλώνει σοβαρότητα και υπευθυνότητα.	Φυσιολογική εμφάνιση.	Απλό ντύσιμο στα πλαίσια του επαγγελματικού. Περιμένει το αφεντικό να έχει καλύτερο ντύσιμο και οι υπάλληλοι ιδιαίτερα αυτοί που ασχολούνται με τις εξωτερικές δουλειές δεν θεωρεί ότι χρειάζεται να είναι ντυμένοι με επίσημο ύφος αλλά περιμένει να ντύνονται με βάση τη λειτουργικότητα.	Το θεωρεί μια χαρά χωρίς να πιστεύει ότι είναι σημαντικό.

<p>ΧΡΟΝΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</p>	<p>Το συντομότερο δυνατό, πριν τη λήξη των προθεσμιών.</p>	<p>Θεωρεί ότι με ευθύνη και των δυο πλευρών γίνονται όλα την τελευταία στιγμή. «είμαστε της τελευταίας στιγμής», δηλώνει. Υπάρχει καθυστέρηση και από τις δυο πλευρές, κάτι το οποίο είναι ψυχοφθόρο.</p>	<p>Μέσα στα συμφωνημένα χρονικά πλαίσια. Εντός των προθεσμιών πάντα.</p>	<p>Όσον αφορά τα ζητήματα των κρατικών υπηρεσιών είναι πάντα εντάξει, κάποιες φορές γίνονται την τελευταία στιγμή πράγμα που τον ενοχλεί. Σε πιο χαλαρές διαδικασίες είναι και οι ίδιοι πιο χαλαροί. Θεωρεί ότι πρέπει να γίνεται πιο σωστός προγραμματισμός.</p>	<p>Όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της περίπτωσης και την ανταπόκριση των εμπλεκόμενων κρατικών υπηρεσιών. Αν ήταν εφικτό σε μια μέρα.</p>	<p>Υπάρχει τήρηση των χρονικών προθεσμιών λόγω ύπαρξης προστίμων, αλλά θεωρεί ότι για κάποιους λόγους οι υποσχόμενοι χρόνοι δεν τηρούνται. Πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει καλύτερο χρονοδιάγραμμα και ίσως παραπάνω ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, θεωρεί ότι οι καθυστερήσεις οφείλονται και στον ίδιο</p>
<p>ΤΙ ΘΑ ΗΘΕΛΕ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΠΟΙΟ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</p>	<p>Σιγουριά, προσωπική ηρεμία. Σιγουριά ότι θα γίνει η δουλειά. Η ανάθεση τέτοιων υπηρεσιών σε ένα γραφείο σημαίνει εξοικονόμηση χρόνου κόστους και ταυτόχρονα προσωπική ηρεμία.</p>	<p>Υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης, σχεδόν 100%. Αισθάνεται ανακούφιση όταν ολοκληρώνεται μια εργασία.</p>	<p>Σιγουριά, ασφάλεια, να μην ασχολείται ο ίδιος να έχει το κεφάλι του ήσυχο χωρίς χάσιμο χρόνου.</p>	<p>100%. Όσον αφορά σε αυτά που λένε είναι σωστοί</p>	<p>Σιγουριά, ασφάλεια. Είναι πολύ σημαντικό ζήτημα γιατί αφορά τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, τη μείωση κόστους όσον αφορά το να μην υπάρχουν πρόστιμα και επιπλέον εισφορές και την παρακολούθηση των οικονομικών.</p>	<p>Υπάρχει εμπιστοσύνη. Οι διαδικασίες ολοκληρώνονται χωρίς προβλήματα ή ιδιαίτερα λάθη. Αισθάνεται ασφάλεια.</p>
<p>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</p>	<p>Ευγενικοί και εξυπηρετικοί.</p>	<p>Ευγενικοί και εξυπηρετικοί. Έχει γενικά καλοί εικόνες για αυτούς αλλά βασικό πρόσωπο με το οποίο συνεργάζεται είναι η Υπεύθυνη η οποία έχει τις γνώσεις και την εμπιστεύεται.</p>	<p>Ευγενικοί, συνεπείς, συνεργάσιμοι με γνώσεις. Να προσπαθούν ανά κερδίσουν τον πελάτη χωρίς να τον θεωρούν δεδομένο και να φέρνουν και οι ίδιοι πελάτες.</p>	<p>Φίλικοί γνωρίζουν το αντικείμενο. Ωστόσο, πρέπει να τηρείται μια απόσταση και να μην ξεχνάνε ότι είναι πελάτης.</p>	<p>Γρήγοροι, τυπικοί, εστροφοί, να έχουν γνώση και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα, να μπορούν να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα και να έχουν την ικανότητα να δώσουν στον πελάτη να καταλάβει το τι συμβαίνει ή τι μπορεί να συμβεί στην επιχείρηση του.</p>	<p>Έχουν μεν τα παραπάνω χαρακτηριστικά αλλά θεωρεί ότι θα έπρεπε να έχουν παραπάνω αρμοδιότητες, να παίρνουν πρωτοβουλίες χωρίς πάντα να χρειάζεται την έγκριση της υπεύθυνης. Να υπάρχει η κατάρτιση και η υπευθυνότητα να απαντούν και να δίνουν συμβουλές από μόνοι τους και να υπάρχει έμμεσος έλεγχος από τον άνθρωπο κλειδί. Επίσης εντοπίζει ένα μικρό πρόβλημα ενημέρωσης και επικοινωνίας σε οριζόντιο επίπεδο και συγκεντρωτισμός που του προκαλεί ένα αίσθημα μελλοντικής ανασφάλειας. Αν συμβεί κάτι και λείπει η υπεύθυνη;</p>
<p>ΜΟΡΦΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ</p>	<p>Face to face με συναντήσεις.</p>	<p>Είναι κατανοητός, απαντούν στις ερωτήσεις του αφιερώνουν χρόνο για εξηγήσεις σε μια συνάντηση χωρίς να είναι απόλυτοι σε αυτά που του λένε. Όμως, θα επιθυμούσε να υπήρχαν περισσότερες συναντήσεις. Τονίζει, όμως ότι υπάρχει έλλειψη χρόνου και από τον ίδιο.</p>	<p>Σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης του προφορική ενημέρωση μια φορά το δίμηνο.</p>	<p>Δεν υπάρχει feedback. Κρατάει μόνος του αρχεία. Θα ήθελε περισσότερη ενημέρωση με στοιχεία οικονομικά, προβλέψεις που θα κλείσει η χρονιά πόσο θα πληρώσει στην εφορία και συμβουλές με βάση αυτά.</p>	<p>Μέσω συνάντησης ανά τρίμηνο με ανάλυση αποτελεσμάτων προφορικά με τρόπο κατανοητό από τον λογιστή. Όχι απαραίτητα με επίσημη μορφή.</p>	<p>Σε ικανοποιητικό βαθμό είναι κατανοητός ο τρόπος που του μεταφέρονται οι πληροφορίες. Θα επιθυμούσε ωστόσο περισσότερη επαφή και χρόνος που να αφιερώνεται σε τριμηνιαίες συναντήσεις με στοιχεία. Στο βαθμό που είναι δυνατό από το λογισμικό σύστημα θα επιθυμούσε στοιχεία που αφορούν τους προμηθευτές, τις παραγγελιοληψίες όσον αφορά την ποσότητα ανά είδος σε συνδυασμό με συμβουλευτική υπηρεσία. Επιθυμεί κάποιος να του μεταφράζει τα νούμερα σε κέρδος ή μείωση κόστους ή να δίνει λύσεις και να προτείνει βελτιώσεις.</p>

Ανταπόκριση (Responsiveness)

<p>ΒΑΘΜΟΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ</p>	<p>Απαιτεί ετοιμότητα χωρίς λάθη.</p>	<p>Υπάρχει καλή ανταπόκριση αλλά και καθυστερήσεις οι οποίες μπορούν να εξαλειφθούν. Υπάρχουν λάθη, όχι απαραίτητα με την ευθύνη του γραφείου, τα οποία μπορούν να διορθωθούν και συγχωρούνται.</p>	<p>Πιστεύει ότι υπάρχει η δυνατότητα μέσα από εκπαίδευση προσωπικού και ενημερωμένο λογισμικό να παρέχεται πλήρης ετοιμότητα και ακρίβεια στο μέγιστο βαθμό και ενημέρωση αν γίνεται με email.</p>	<p>Μετά τις 4 δεν βρίσκει κανέναν ούτε τα ΣΚ, έχει τύχει ΣΚ να χρειάζεται κάτι. Θεωρεί τη Σοφία μεγάλο κεφάλαιο γνώσεων για το γραφείο. Υπάρχει καλό networking άμεσες απαντήσεις από την ίδια αλλά όταν πρέπει να ανατρέξουν σε στοιχεία χωρίς εκείνη υπάρχει κωλυσιεργεί και θα έπρεπε αν γίνεται και από τους υπόλοιπους εργαζομένους χωρίς τη υπεύθυνη.</p>	<p>Απαιτεί ετοιμότητα στο μέγιστο βαθμό στα πλαίσια του δυνατού. Όσον αφορά την ακρίβεια την επιθυμεί αλλά κατανοεί το λάθος αν αυτό δεν στοιχίζει (η ακριβής απάντηση ήταν ανάλογα το λάθος).</p>	<p>Μέχρι στιγμής υπάρχει μεγάλη ανταπόκριση. Για έκτακτες ανάγκες υπάρχουν τα κινητά τηλέφωνα και τον δυο.</p>
<p>ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΘΕΛΕ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΝΑ ΑΚΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ</p>	<p>Επιθυμεί όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για όλα τα προβλήματα και να είναι σε θέση να προτείνουν λύσεις.</p>	<p>Είναι πρόθυμοι, τους λείπει ίσως η εμπειρία ή μπορεί να μην τους επιτρέπεται να προτείνουν λύσεις. Βλέπει συγκεντρωτισμό γύρω από ένα πρόσωπο. Αναφέρεται εδώ η υπεύθυνη και ότι θα ήθελε να μπορούν να ανταποκρίνονται και οι υπόλοιποι ακόμα και όταν λείπει η ίδια.</p>	<p>Όχι όλοι, ο ιδιοκτήτης του γραφείου είναι εκείνος που πρέπει να ανταποκρίνεται με λύσεις.</p>	<p>Προθυμία υπάρχει είναι πρόσχαροι θα ήθελε να απαντούν άμεσα όλοι.</p>	<p>Θα το ήθελε, από όλους τους εργαζόμενους..</p>	<p>Πολύ ικανοποιημένος, είναι πρόθυμοι και φιλικόι προσπαθούν να εξυπηρετήσουν το συντομότερο.</p>
<p>ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</p>	<p>Αν και δεν είναι πειστικός θα ήθελε να το γνωρίζει.</p>	<p>Ενημερώνεται για το πότε θα ολοκληρωθεί. Θα χαρακτήριζε άμεση την ενημέρωση ίσως με μικρές καθυστερήσεις.</p>	<p>Στο μέγιστο. Θέλει να υπάρχει σαφές χρονοδιάγραμμα.</p>	<p>Κάποιες φορές ξαναπαίρνει ο ίδιος χωρίς να είναι ήσυχος ότι κάτι ολοκληρώθηκε επιτυχώς. Θα ήθελε ενημέρωση ότι πχ τα χαρτιά πήγαν στην τάδε υπηρεσία.</p>	<p>Στο 100% το ζητάει. Θέλει να ενημερώνεται για το πότε θα ολοκληρωθεί μια εργασία και όταν ολοκληρωθεί επίσης.</p>	<p>Ενημερώνεται και στην αρχή και στο τέλος αλλά μερικές φορές κάτω από δική του πίεση. Ωστόσο το θεωρεί δικαιολογημένο.</p>

ΒΑΘΜΟΣ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑΣ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ-ΤΗΤΑΣ	100%. Όλα πρέπει να τα γνωρίζουν μόνο μεταξύ τους και να μη διαρρέει τίποτα.	Θεωρεί έμπιστους όλους τους εργαζόμενους του γραφείου.	100%.	Στο μέτρο που τους αναλογεί. Ήσυχος στη διατήρηση εμπιστευτικότητας.	100%	100%
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΟΓΙΣΤΗ – ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΝΤΑΝ	Γνώση Να φαίνεται ενημερωμένος για την αγορά Σοβαρότητα	Είναι σοβαροί, υπεύθυνοι δεν μπορεί να γνωρίζει το επίπεδο των γνώσεων για όλους τους εργαζομένους. Κόριο πρόσωπο εδώ είναι η υπεύθυνη.	Γνώση References Cases που έδωσε λύση με εμφανή αποτελέσματα Εξωστρεφής Πελατολόγιο που ήδη έχει Να φαίνεται ενημερωμένος για την αγορά Σοβαρότητα, επαγγελματική εμφάνιση	Το γραφείο είναι η Υπεύθυνη που σε κερδίζει με τις γνώσεις και οξυδέρκεια. Ο συνεταιρισμός είναι ευθύς ειλικρινής με γνώριμες, γνώση της αγοράς και σωστή ανάλυση του περιβάλλοντος.	Σύσταση Να φαίνεται ενημερωμένος για την αγορά Σοβαρότητα Σταθερότητα στις απόψεις του.	Υπάρχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά και εμπιστεύεται τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.
ΣΧΕΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Θεωρεί ότι η αγορά έχει υψηλές τιμές αλλά διατυπώνει ότι δεν μπορεί να γνωρίζει το κόστος των λογιστικών γραφείων όσον αφορά τη λειτουργία τους. Θα έκανε έρευνα αγοράς αν έπρεπε να επιλέξει, χωρίς να κοιτάει όμως μόνο το οικονομικό αλλά συνυπολογίζοντας τη σοβαρότητα και η ποιότητα.	Καλή σχέση τιμής και υπηρεσίας. Ίσως μπορούν να βελτιωθούν όσον αφορά την οργάνωση και την ταχύτητα.	Δεν έχει γνώση της αγοράς αλλά θεωρεί το χρηματικό 2ο σε σημασία. Ο λογιστής είναι σαν το γιατρό όπως λέει.	Δεν μπορεί να αξιολογήσει την σχέση. Πιστεύει ότι είναι στο μέσο όρο της αγοράς ούτε το πιο ακριβό ούτε το πιο φθηνό. Θα μπορούσε με μικρές αλλαγές στην παρεχόμενη υπηρεσία να πληρώσει παραπάνω πχ παρουσιάσεις στοιχείων προβλέψεις αναλύσεις οικονομικών στοιχείων και συμβουλές. Πιστεύει ότι έχουν τη γνώση και τη δυνατότητα να χρεώσουν παραπάνω αλλά δεν το κάνουν	Θεωρεί ότι θα έπρεπε να κοστολογείται με μικρότερη αξία.	Θεωρεί ότι το ποσό που πληρώνει είναι δικαιολογημένο αλλά θα ήθελε ή να είναι μικρότερο το ποσό ή περισσότερες οι υπηρεσίες. Ίσως να πληρώνει και παραπάνω για συμβουλευτικές υπηρεσίες.

	<p>ΙΑΑΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ</p>	<p>Το ιδεατό γραφείο θα είχε άμεση ενημέρωση για όλες τις νομοθετικές και μη εξελίξεις, θα έχει άμεση επαφή με τον πελάτη μέσω συχνών επισκέψεων στην επιχείρηση για να γίνονται γνωστά τόσο τα προβλήματα όσο και οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης, να έχουν μια σωστή εικόνα της επιχείρησης και των διαδικασιών της ώστε να προτείνουν και λύσεις.</p>	<p>Οι ανάγκες θεωρεί ότι είναι γνωστές και ότι το γραφείο κινείται με γνώμονα αυτές. Θα ήθελε όμως καλύτερη οργάνωση χρόνου και διαδικασιών.</p>	<p>Δυνατότητα ενημέρωσης σε διημερησία βάση το πως πηγαίνει η επιχείρηση. Στο κλείσιμο του μήνα email με ισοζύγιο για να μπορεί να πάρει αποφάσεις και να βελτιώνει κάποια στοιχεία. Estimation για τα αποτελέσματα στο τέλος της χρονιάς. Αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, μεγαλύτερο εύρος ωραρίου.</p>	<p>Δεν πιστεύει ότι το γραφείο γνωρίζει τις ανάγκες του αν και τις έχει εκδηλώσει. Δεν υπάρχει δομή για διερεύνηση όπως λέει. Ανταποκρίνεται στις ανάγκες όμως με προσέγγιση από τον ίδιο τον πελάτη.</p>	<p>Συνδυασμός λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ενας επαγγελματίας που του μιλάνε τα νούμερα και να μπορεί να συμβουλευτεί. Να εντοπίζει και να προλαμβάνει προβλήματα.</p>	<p>Δεν πιστεύει ότι τις γνωρίζουν αν και έχει προσπαθήσει να τις επικοινωνήσει. Τις αξιολογεί ωστόσο «όχι μεγάλες». Θεωρεί ότι υπάρχει εξατομικευμένη αντιμετώπιση η οποία όμως γίνεται με βιασύνη και με την αφιέρωση λίγου χρόνου.</p>
	<p>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΟΠΟΤΕ ΚΑΙ ΟΤΑΝ ΤΗ ΘΕΛΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ</p>	<p>Ναι, οπωσδήποτε</p>	<p>Μπορεί να τους βρει εύκολα και εκτός ωραρίου.</p>	<p>Ναι, οπωσδήποτε</p>	<p>Όχι θα ήθελε να μπορεί να επικοινωνεί και ώρες εκτός γραφείου.</p>	<p>Ναι, αλλά είναι δύσκολο.</p>	<p>Όταν εκείνος παίρνει τηλ. είναι πάντα κάποιος στο γραφείο. Οι ώρες που λειτουργεί το γραφείο είναι ώρες βολικές για αυτόν γιατί τότε λειτουργεί και η δική του επιχείρηση αλλά και οι κρατικές ή μη υπηρεσίες.</p>
	<p>ΓΝΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ - ΑΝΑΓΚΩΝ</p>	<p>Όλοι θα πρέπει να γνωρίζουν όλα τα προβλήματα, για να προτείνουν λύσεις.</p>	<p>Πλήρη ενημέρωση και επικοινωνία. Επιθυμεί να τα γνωρίζουν όλα</p>	<p>Θα ήθελε να γνωρίζουν την πλήρη εικόνα και να είναι σε θέση να δίνουν συμβουλές.</p>	<p>Πλήρη ενημέρωση και επικοινωνία. Επιθυμεί να τα γνωρίζουν όλα.</p>	<p>Θα πρέπει να τα γνωρίζουν όλα για να μπορούν να παρεμβαίνουν.</p>	<p>Δεν υπάρχει κάτι που να αποκρύπτει ο ίδιος θεωρεί ότι γνωρίζουν τα προβλήματα του.</p>

ΟΔΗΓΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Tangibility

- a. Τι προσδοκίες είχατε από μια εταιρεία παροχής λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών όσον αφορά το περιβάλλον (γραφεία, εσωτερική διαρρύθμιση, χώροι);
- b. Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας της συγκεκριμένης εταιρείας; Αξιολογήστε την πρώτη σας επαφή με αυτό.

- a. Τι περιμένατε να έχει μια τέτοιου είδους εταιρεία όσον αφορά τον επαγγελματικό εξοπλισμό, τον τεχνολογικό εξοπλισμό και το λογισμικό;
- b. Πως θα χαρακτηρίζατε τον επαγγελματικό εξοπλισμό και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Ικανοποιούνται οι ανάγκες σας πλήρως; Τι θα θέλατε να αλλάξει ή να προστεθεί; (προγράμματα λογιστικά, χρήση email, fax, παροχή αρχείου βιβλίων κτλ.)

- a. Περιγράψτε τους εργαζομένους μιας εταιρείας παροχής λογιστικών, φοροτεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι όπως τους φαντάζεστε σήμερα, όσον αφορά την εξωτερική τους εμφάνιση και τον κώδικα ντυσίματος. Τι αντιπροσωπεύει η εμφάνιση αυτή.
- b. Αξιολογήστε την εμφάνιση των εργαζομένων της εταιρείας (ντύσιμο είναι επαγγελματικό ή όχι, είναι ομοιόμορφο). Τι σημαίνει αυτό για εσάς.

Reliability

- a. Τι προσδοκίες είχατε από μια τέτοια εταιρεία όσον αφορά το χρόνο ολοκλήρωσης μιας εργασίας;
- b. Τηρούνται οι προθεσμίες από την εταιρεία όταν αναλάβει την ολοκλήρωση ενός έργου από εσάς; Αναφέρετε ένα παράδειγμα

- a. Τι θα θέλατε να αισθάνεστε όταν αναθέτετε το τάδε έργο σε μια τέτοια εταιρεία. Τι σημαίνει για εσάς – την επιχείρησή σας η παροχή τέτοιων υπηρεσιών.
- b. Περιγράψτε το βαθμό εμπιστοσύνης σας σε αυτή την εταιρεία και τι αισθάνεστε όταν ολοκληρώνεται η παροχή υπηρεσίας.(αποτελεσματικότητα σε περίπτωση ελέγχου, ασφάλεια σε περίπτωση φοροτεχνικών εργασιών κ.τ.λ.)

- a. Πως θα θέλατε να είναι οι εργαζόμενοι μιας τέτοιου είδους εταιρείας; (π.χ. γρήγοροι και αποτελεσματικοί, διατεθειμένοι να λύσουν προβλήματα κάτω από πίεση χρόνου κ.τ.λ.)
- b. Περιγράψτε με βάση την παραπάνω ερώτηση τους εργαζομένους της εταιρείας.

- a. Οι αναφορές ελέγχου , η τήρηση λογιστικών βιβλίων και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες πως θα θέλατε να γίνονται; Με ποια μορφή; (π.χ. με γραπτές αναφορές, με παρουσιάσεις, προφορικά από άτομο της εταιρείας)
- b. Ο τρόπος παροχής των παραπάνω υπηρεσιών είναι εύκολα κατανοητός και σας βοηθάει στη λήψη αποφάσεων; Θα θέλατε να αλλάξει κάτι;

Responsiveness

- a. Περιγράψτε το βαθμό ετοιμότητας και το βαθμό ακρίβειας που θα θέλατε από μια τέτοια επιχείρηση.
 - b. Η συγκεκριμένη εταιρεία ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις σας; Ανταποκρίνεται στα ωράρια, τα deadlines και τις ανάγκες όταν εκείνες προκύψουν; Αναφέρετε εν συντομία περιστατικά στα οποία φαίνεται η ανταπόκριση των εργαζομένων και ο βαθμός αποτελεσματικότητας.
-
- a. Πόσο θα θέλατε οι εργαζόμενοι να ακούν τα προβλήματα σας και να ανταποκρίνονται σε αυτά με λύσεις σε μια εταιρεία;
 - b. Πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να σας βοηθήσουν και πως εκφράζεται αυτό στη συμπεριφορά τους. Είστε ικανοποιημένος ή θα θέλατε κάτι διαφορετικό;
-
- a. Σε ποιον βαθμό απαιτείτε να γνωρίζετε το πότε θα ολοκληρωθεί μια εργασία;
 - b. Πως αξιολογείτε την ενημέρωση που λαμβάνεται σχετικά με τον χρόνο ολοκλήρωσης μιας εργασίας;

Assurance

- a. Περιγράψτε το βαθμό εμπιστευτικότητας που απαιτείτε στις συναλλαγές σας με μια τέτοια εταιρεία.
 - b. Ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης που έχετε στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης όσον αφορά την διατήρηση εμπιστευτικότητας.
-
- a. Ποια στοιχεία θα σας οδηγούσαν στον να εμπιστευτείτε έναν σύμβουλο – λογιστή.
 - b. Τώρα περιγράψτε τον αντίστοιχο υπάλληλο της εταιρείας σε σχέση με τα προηγούμενα στοιχεία. Μιλήστε για το βαθμό εμπιστοσύνης που δείχνετε στη συνεργασία σας όσον αφορά το συμβουλευτικό του έργο, τις γνώσεις, τις ικανότητες και την υποστήριξη που του δίνει η εταιρεία για να κάνει σωστά τη δουλειά του.
-
- a. Πιστεύετε ότι το κόστος που καλείτε να πληρώσετε σε μια οποιαδήποτε τέτοια εταιρεία συνάδει με την παρεχόμενη υπηρεσία; Θα κάνατε έρευνα αγοράς πριν αποφασίζατε να επιλέξετε μια;
 - b. Περιγράψτε τι σημαίνει για εσάς η σχέση τιμής και υπηρεσίας στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Empathy

- a. Περιγράψτε την επιχείρηση που θα ικανοποιούσε πλήρως τις ανάγκες σας.(π.χ όσον αφορά το χρόνο ανταπόκρισης, το συμφέρον της εταιρείας σας.).
 - b. Πόσο καλά γνωρίζει η εταιρεία τις ανάγκες σας και πόσο εξατομικευμένα σας αντιμετωπίζει;
-
- a. Θα περιμένατε μια εταιρεία να ανταποκρίνεται όταν και όποτε την θέλετε εσείς;
 - b. Έρχεστε σε επαφή με εργαζόμενο της εταιρείας σε ώρες που είναι βολικές για εσάς;
-
- a. Τι θα θέλατε να γνωρίζει η εταιρεία για εσάς και την επιχείρηση σας; Σε ποιον βαθμό θα θέλατε να γίνονται αντιληπτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε και οι ανάγκες που έχετε;
 - b. Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση που έχετε με την εταιρεία όσον αφορά τα παραπάνω;

Tangibility

- c. Τι προσδοκίες πιστεύετε ότι έχουν οι πελάτες από μια εταιρεία σαν τη δική σας όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας;
- d. Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας στο οποίο εργάζεστε. Τι νομίζετε ότι σκέφτονται οι πελάτες για αυτό;

- c. Τι θεωρείτε ότι οι πελάτες περιμένουν να έχει μια τέτοιου είδους εταιρεία όσον αφορά τον επαγγελματικό εξοπλισμό, τον τεχνολογικό εξοπλισμό και το λογισμικό;
- d. Πως θα χαρακτηρίζατε τον επαγγελματικό εξοπλισμό και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών σας πλήρως; Τι θα θέλατε να αλλάξει ή να προστεθεί; (προγράμματα λογιστικά, χρήση email, fax, παροχή αρχείου βιβλίων κτλ.)

- c. Περιγράψτε τους εργαζομένους μιας εταιρείας παροχής λογιστικών, φοροτεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών που θα ήθελαν οι πελάτες να βλέπουν όσον αφορά την εξωτερική τους εμφάνιση.
- d. Αξιολογήστε την εμφάνιση των εργαζομένων της εταιρείας (ντύσιμο είναι επαγγελματικό ή όχι, είναι ομοιόμορφο). Τι σημαίνει αυτό για εσάς.

Reliability

- c. Τι προσδοκίες πιστεύετε ότι έχουν οι πελάτες σήμερα από μια τέτοια εταιρεία όσον αφορά το χρόνο ολοκλήρωσης μιας εργασίας;
- d. Τηρούνται οι προθεσμίες από την εταιρεία όταν αναλάβει την ολοκλήρωση ενός έργου από εσάς; Αναφέρετε ένα παράδειγμα

- c. Τι θα θέλατε να αισθάνεστε όταν αναθέτετε το τάδε έργο σε μια τέτοια εταιρεία. Τι σημαίνει για εσάς – την επιχείρησή σας ή παροχή τέτοιων υπηρεσιών.
- d. Περιγράψτε το βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των πελατών και της εταιρείας σας και τι νομίζετε ότι αισθάνονται όταν ολοκληρώνεται η παροχή υπηρεσίας.(αποτελεσματικότητα σε περίπτωση ελέγχου, ασφάλεια σε περίπτωση φοροτεχνικών εργασιών κ.τ.λ.)

- c. Πως θα θέλατε να είναι οι εργαζόμενοι μιας τέτοιου είδους εταιρείας αν εσείς είχατε δική σας επιχείρηση (π.χ. γρήγοροι και αποτελεσματικοί, διατεθειμένοι να λύσουν προβλήματα κάτω από πίεση χρόνου κ.τ.λ.)
- d. Περιγράψτε με βάση την παραπάνω ερώτηση τους εργαζομένους της εταιρείας. Περιγράψτε τον εαυτό σας σε σύγκριση με τους άλλους εργαζομένους.

- c. Οι αναφορές ελέγχου , η τήρηση λογιστικών βιβλίων και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες πως πιστεύετε ότι θέλουν οι πελάτες να γίνονται; Με ποια μορφή; (π.χ. με γραπτές αναφορές, με παρουσιάσεις, προφορικά από άτομο της εταιρείας)
- d. Ο τρόπος παροχής των παραπάνω υπηρεσιών είναι εύκολα κατανοητός και βοηθάει τους πελάτες στη λήψη αποφάσεων; Θα θέλατε να αλλάξει κάτι

Responsiveness

- c. Περιγράψτε το βαθμό ετοιμότητας και το βαθμό ακρίβειας που οι σημερινοί επιχειρηματίες περιμένουν από μια τέτοια εταιρεία.
- d. Η συγκεκριμένη εταιρεία ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις; Ανταποκρίνεται στα ωράρια, τα deadlines και τις ανάγκες όταν εκείνες προκύψουν; Αναφέρετε εν συντομία περιστατικά στα οποία φαίνεται η ανταπόκριση των εργαζομένων και ο βαθμός αποτελεσματικότητας.
- c. Πόσο θα θέλατε οι εργαζόμενοι να ακούν τα προβλήματα σας και να ανταποκρίνονται σε αυτά με λύσεις σε μια εταιρεία αν ήσασταν επιχειρηματίας;
- d. Πόσο πρόθυμοι είστε να βοηθήσετε τον πελάτη και πως εκφράζεται αυτό στη συμπεριφορά σας. Ακούτε τα προβλήματα τους και προτείνετε λύσεις; Περιγράψτε την συμπεριφορά σας.
- c. Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι απαιτούν οι πελάτες να γνωρίζουν το πότε θα ολοκληρωθεί μια εργασία;
- d. Πως αξιολογείτε την ενημέρωση που λαμβάνεται σχετικά με τον χρόνο ολοκλήρωσης μιας εργασίας;

Assurance

- c. Περιγράψτε το βαθμό εμπιστευτικότητας που απαιτείτε στις συναλλαγές σήμερα με μια τέτοια εταιρεία.
- d. Ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και μιας επιχείρησης όσον αφορά την διατήρηση εμπιστευτικότητας.
- c. Ποια στοιχεία θα οδηγούσαν εσάς στον να εμπιστευτείτε έναν σύμβουλο – λογιστή.
- d. Τώρα περιγράψτε τον αντίστοιχο υπάλληλο της εταιρείας σε σχέση με τα προηγούμενα στοιχεία. Μιλήστε για το βαθμό εμπιστοσύνης όσον αφορά το συμβουλευτικό έργο, τις γνώσεις, τις ικανότητες και την υποστήριξη που δίνεται από την εταιρεία.
- c. Τι πιστεύουν οι πελάτες για τη σχέση τιμής – ποιότητας στον κλάδο σας;
- d. Περιγράψτε τι σημαίνει για εσάς η σχέση τιμής και υπηρεσίας που δίνετε εσείς στους πελάτες.

Empathy

- c. Περιγράψτε την επιχείρηση που θα ικανοποιούσε πλήρως τις ανάγκες σας.(π.χ όσον αφορά το χρόνο ανταπόκρισης, το συμφέρον της εταιρείας σας.).
- d. Πόσο καλά γνωρίζει η εταιρεία τις ανάγκες των πελατών και πόσο εξατομικευμένα αντιμετωπίζετε έναν πελάτη;

- c. Θα περιμένατε μια εταιρεία να ανταποκρίνεται όταν και όποτε την θέλετε εσείς αν είχατε και εσείς μια επιχείρηση;
- d. Ανταποκρίνεστε στις ανάγκες των πελατών με βάση το δικό τους ωράριο;

- c. Τι πιστεύετε ότι ένας πελάτης θα ήθελε να γνωρίζει η εταιρεία για εκείνον και την επιχείρηση του; Σε ποιον βαθμό θέλουν να γίνονται αντιληπτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και οι ανάγκες που έχουν;
- d. Πως θα χαρακτηρίζατε τη σχέση των πελατών με την εταιρεία όσον αφορά τα παραπάνω;

Gaps

Ποιος εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με τους πελάτες για εξυπηρέτηση;

Οι πελάτες έρχονται εύκολα σε επαφή με τον κο Γεωργίου;

Πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία σας μαζί του;

Τον ενημερώνετε για όσα σας προβληματίζουν σε σχέση με τους πελάτες και τα προβλήματα τους;

Όταν οι πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι ποιος αναλαμβάνει να το αλλάξει αυτό και πως.

Πως βλέπετε την ποιότητα ως εταιρεία; Είναι ξεκάθαρο το τι σημαίνει η λέξη ποιότητα και πως μεταφράζεται στις δικές σας υπηρεσίες.

Υπάρχουν διαδικασίες ή συστήματα που είναι όμοια και οδηγούν σε μια αυτοματοποίηση της διαδικασίας; Αν ναι περιγράψτε τα. Υπάρχουν ελάχιστα επίπεδα απόδοσης;

Τι θα αλλάζατε σε αυτά; Τι νομίζετε ότι μπορεί να βελτιωθεί;

Πιστεύετε ότι μπορείτε να ανταποκριθείτε πλήρως σε αυτά που ζητάνε οι πελάτες. Εξηγήστε.

Υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός ρόλων και θέσεων εργασίας; Περιγράψτε με τι ασχολείται ο καθένας από εσάς.

Έχετε στη διάθεση σας τα απαραίτητα εργαλεία (τεχνολογικά) ώστε να διευκολύνεται η εργασία σας;

Υπάρχει αξιολόγηση της δουλειάς σας και της συμπεριφοράς απέναντι στον πελάτη. Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι αξιολογούνται;

Συναντάτε συχνά αντικρουόμενες ανάγκες (του ιδιοκτήτη και των πελατών) στις οποίες πρέπει να ανταποκριθείτε; (πχ μεγάλο αριθμό φορολογικών δηλώσεων σε μικρό χρονικό διάστημα που ζητάει ο ιδιοκτήτης και προσωπική προσοχή που ζητάει ο πελάτης).

Υπάρχει υπερβολική γραφειοκρατία; Πως αισθάνεστε με τις εσωτερικές διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί; Σας βοηθάνε στην εξυπηρέτηση των πελατών;

Πως αισθάνεστε όταν βρίσκεστε στη δουλειά; Όταν πρέπει να εξυπηρετήσετε έναν πελάτη μέσα σε λίγο χρόνο; Τι σας κάνει να αισθάνεστε αυτό που αισθάνεστε;

Πώς συνεργάζεστε; Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ σας;

Θεωρείτε ότι υπόσχεστε στον πελάτη παραπάνω από όσα μπορείτε να κάνετε σαν γραφείο;