



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

της

ΚΟΥΡΤΖΑΝΙΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ ΤΟΥ ΕΥΘΥΜΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη διατριβή μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για τη βοήθεια και τη στήριξη τους τους αγαπημένους μου καθηγητές κ. Βασιλειάδη Χρήστο και τον κ. Ανδρονικίδη Ανδρέα, χωρίς την υπομονή και επιμονή τους δε θα είχα φτάσει σε αυτό το σημείο.

Ένα ακόμη ευχαριστώ, το οφείλω σε εκείνους τους συμφοιτητές μου που πίστεψαν σε μένα όταν εγώ η ίδια σε κάποιες στιγμές αδυναμίας δεν το έκανα. Χωρίς τις υποστήριξη και τις συμβουλές τους θα είχα χάσει πολλά.

Τέλος και πάντα πάνω από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τον αδελφό μου για την άνευ όρων αγάπη τους και την απεριόριστη συμπαράσταση τους σε κάθε μου επιλογή. Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη σε αυτούς!

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	7
2.1. Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη	7
2.2. Το υπόδειγμα Kano	9
2.2.1. Σύντομη παρουσίαση	9
2.2.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	14
2.3. Παράγοντες ικανοποίησης του πελάτη στον κλάδο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών	18
3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	22
3.1. Σκοπός	22
3.2. Μεθοδολογία έρευνας	22
3.2.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	22
3.2.2. Στοιχεία τραπεζικών υπηρεσιών που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη	23
3.2.3. Μέθοδοι κατάταξης των στοιχείων στις ομάδες του υποδείγματος KANO..27	
3.2.4. Δειγματοληψία	32
3.3. Αποτελέσματα	34
3.3.1. Ποσοστά ανά απάντηση	34
3.3.2. Κατάταξη παραγόντων ικανοποίησης σύμφωνα με τη μέθοδο αναφοράς...38	
3.3.3. Κατάταξη παραγόντων ικανοποίησης σύμφωνα με τη μέθοδο δεικτών ικανοποίησης και απογοήτευσης καταναλωτή	39
3.3.4. Σύγκριση κατατάξεων σύμφωνα με τις δυο μεθόδους	41
3.3.5. Διαφοροποίηση κατηγοριοποίησης παραγόντων βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών	42
3.3.6. Διαφοροποίηση κατηγοριοποίησης παραγόντων βάσει συνολικής ικανοποίησης	44
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	50
Α Ερωτηματολόγιο έρευνας	50
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	57

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) είναι ένα ζήτημα με αυξανόμενη σημασία για το σύνολο των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν δείκτες ικανοποίησης πελατών ως μέτρα επίδοσης και μελλοντικών προοπτικών. Η σημασία της ικανοποίησης πελάτη εδράζεται στην πεποίθηση ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες προσφέρουν ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς συνεπάγονται: α) αφοσίωση (loyalty) στα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης, β) σταθερές ταμειακές ροές χάρις στη διατήρηση της πελατειακής βάσης, γ) χαμηλότερα κόστη συναλλαγών και, ιδιαιτέρως, προσέλκυσης νέων πελατών ως αποτέλεσμα της μικρότερης ανάγκης επέκτασης της πελατειακής βάσης, δ) χαμηλότερη ελαστικότητα ζήτησης που συνεπάγεται δυνατότητα διατήρησης των τιμών στα τρέχοντα επίπεδα ή/ και αύξησής τους χωρίς ανάλογη μείωση της ζητούμενης ποσότητας προϊόντων-υπηρεσιών και ε) πιθανώς αυξημένη ζήτηση των προϊόντων-υπηρεσιών ως αποτέλεσμα της διάδοσης της ικανοποίησης από τους υφιστάμενους πελάτες σε νέους (Matzler and Hinterhuber, 1998).

Η σημασία της εκτίμησης των επιθυμιών του πελάτη αυξάνεται ολοένα και περισσότερο εξαιτίας και της σμίκρυνσης του κύκλου ζωής των προϊόντων και των αυξανόμενων προσδοκιών-απαιτήσεων των πελατών. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων-υπηρεσιών και η εκτίμηση των επιθυμιών των εν δυνάμει καταναλωτών είναι απαραίτητη για την ταχύτερη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στη ζήτηση της αγοράς (Shahin et al., 2013). Κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η προσέλκυση εξωτερικής γνώσης και, όπως επισημαίνεται από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς, η βασική προτεραιότητα σε αυτόν τον τομέα θα έπρεπε να είναι η προσέλκυση γνώσης από τους καταναλωτές και η ενσωμάτωσή της στη δημιουργία νέων προϊόντων-υπηρεσιών (Fuller and Matzler, 2007). Η προσέλκυση γνώσης σχετικά με τις επιθυμίες των καταναλωτών είναι, επίσης, σημαντική καθώς οι εν λόγω επιθυμίες και ο τρόπος ικανοποίησής τους δε παραμένουν εσαεί σταθερές (δεδομένες). Αυτό οφείλεται στη μεταβαλλόμενη αντίληψη του καταναλωτή σχετικά με τις ιδιότητες του εκάστοτε

προϊόντος-υπηρεσίας που του προσφέρουν ικανοποίηση. Έτσι, κάποιες ιδιότητες που σε δεδομένη χρονική στιγμή μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση, μετατρέπονται σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή σε ιδιότητες που θεωρούνται δεδομένες από τους καταναλωτές μη προσφέροντας πλέον καμία ικανοποίηση (Nilsson-Witell and Fundin, 2005).

Από τη λειτουργία σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο τραπεζικός τομέας και γενικά ο τομέας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών δεν αποτελεί εξαίρεση. Τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν πλέον τον εν λόγω κλάδο είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι αλλαγές στο θεσμικό-κανονιστικό πλαίσιο του κλάδου, οι αλλαγές στις απαιτήσεις και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά πελατών που τις διαμορφώνουν, οι τεχνολογικές αλλαγές, η οικονομική αβεβαιότητα και η είσοδος νέων ανταγωνιστών εκτός τραπεζικού κλάδου (Roig et al., 2006, Kazemi et al., 2013α, Kazemi et al., 2013β). Εντός αυτού του πλαισίου, οι τράπεζες αναζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους επιτρέψει να διατηρήσουν την πελατειακή βάση τους αποτρέποντας την ανακατεύθυνση (switching) των πελατών τους σε ανταγωνιστές και να επιτύχουν την προσέλκυση νέων πελατών αποσπώντας τους, ιδανικά, από τους ανταγωνιστές τους (Chiu et al., 2005, Roig et al., 2006, Kazemi et al., 2013α). Σύμφωνα με τους Manrai and Manrai (2007) και τους Tarantola et al. (2012), τα ζητήματα της «ανακατεύθυνσης» και «διατήρησης» πελατών είναι ύψιστης σημασίας ιδιαίτερα στον τομέα των λιανικής τραπεζικής. Για να επιτευχθεί η διατήρηση των πελατών, προϋποτίθεται αφοσίωση εκ μέρους τους προς τα τραπεζικά προϊόντα-υπηρεσίες. Η αφοσίωση είναι, μεταξύ άλλων, αποτέλεσμα της ικανοποίησης. Παρά τις σχετικές προσπάθειες από τις τράπεζες, όμως, η δυσαρέσκεια (dissatisfaction) των πελατών εξακολουθεί να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και αποδίδεται στο γεγονός ότι οι επιθυμίες τους δεν έχουν, ακόμη, αποσαφηνιστεί πλήρως (Roig et al., 2006). Κατά συνέπεια, κρίνεται σημαντικό να αποκρυπτογραφηθούν τα «θέλω» των καταναλωτών και να ενσωματωθούν στα τραπεζικά προϊόντα-υπηρεσίες (Roig et al., 2006, Kazemi et al., 2013α). Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι διοικήσεις των τραπεζών θα μπορέσουν να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και να αυξήσουν το συνολικό αποτέλεσμα για τους οργανισμούς τους (Choudhury, 2008).

Την πρόσφατη χρονική περίοδο, η ελληνική κοινωνία διέρχεται σημαντικών αλλαγών.

Η οικονομική κρίση (που έχει μετατραπεί πλέον σε ύφεση) έχει προκαλέσει, ήδη, σημαντικές μεταβολές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο όπως η μείωση του ΑΕΠ, η αύξηση της ανεργίας, η αύξηση του πλήθους επιχειρήσεων που διακόπτουν τη λειτουργία τους κλπ. Ο τραπεζικός τομέας της χώρας υπέστη, επίσης, πλήγμα με βασικότερα χαρακτηριστικά την ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών, τη συρρίκνωση τόσο των καταστημάτων του δικτύου τους με τη μορφή των συγχωνεύσεων όσο και του ανθρωπίνου δυναμικού τους μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου ή συνταξιοδότησης, καθώς και την αύξηση του ποσοστού προβληματικών («κόκκινων») δανείων. Τόσο η (δυσμενής) γενική οικονομική κατάσταση όσο και τα νέα δεδομένα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στην Ελλάδα ευθύνονται, σε μεγάλο βαθμό, για τη στροφή τους στη λεγόμενη «παραδοσιακή τραπεζική» που, εν ολίγοις, συνίσταται στην προσέλκυση καταθετών και («υγιών») δανειοληπτών. Κατά συνέπεια, το ζήτημα της διατήρησης και προσέλκυσης πελατών μέσω προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών που συνεπάγονται υψηλή ικανοποίηση για τους πελάτες προβάλλει ως εξαιρετικά σημαντικό για τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά.

Ο πρωταρχικός σκοπός της παρούσας εργασίας συνίσταται στην εμπειρική διερεύνηση, μέσω συλλογής δεδομένων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου από πελάτες ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank) το 2014, των πτυχών των τραπεζικών υπηρεσιών που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών των τραπεζών στην Ελλάδα. Η έρευνα στηρίζεται στο υπόδειγμα ικανοποίησης πελατών των Kano et al. (1984) το οποίο παρουσιάζεται συνοπτικά στο κεφάλαιο που ακολουθεί. Συνοπτικά, η παρούσα εργασία διαρθρώνεται ως εξής. Το 2ο μέρος περιλαμβάνει τη κριτική θεωρητική ανασκόπηση του προαναφερθέντος υποδείγματος και την ανασκόπηση των παραγόντων ικανοποίησης του πελάτη στον κλάδο των τραπεζικών υπηρεσιών. Η εμπειρική έρευνα (σκοπός – μεθοδολογία – δείγμα – ευρήματα) παρουσιάζεται στο 3ο μέρος. Τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτάσεις περαιτέρω διερεύνησης του ζητήματος παρατίθενται στο 4ο μέρος της εργασίας.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη συνιστά, πλέον, ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, ένας από τους βασικούς αντικειμενικούς στόχους των επιχειρήσεων ήταν η προσέλκυση νέων πελατών με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η προσέλκυση νέων πελατών συνιστά μία επιθετική (offensive) στρατηγική. Ωστόσο, εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού και του υψηλότερου κόστους προσέλκυσης νέων πελατών, έναντι της διατήρησης των υφιστάμενων, η «προσέλκυση» παραχωρεί, σταδιακά, τη θέση της στη «διατήρηση». Αυτό σημαίνει ότι, πλέον, η στρατηγική πρόθεση (intent) δεν είναι η επίτευξη υψηλότερων μεριδίων αγοράς αλλά η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός ορισμένων τμημάτων αγοράς όπου η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τα βασικά (core) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της και να προσφέρει υψηλή ικανοποίηση στον πελάτη δημιουργώντας, έτσι, ισχυρή αφοσίωση. Το τρέχον ή/και το δυνητικό μελλοντικό μερίδιο της επιχείρησης αποτελείται από τους υφιστάμενους πελάτες και τους πελάτες που ανακατευθύνονται από τους ανταγωνιστές στην επιχείρηση. Είναι, λοιπόν, εμφανές ότι η διατήρηση πελατών συνεισφέρει σημαντικά στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς (Matzler and Hinterhuber, 1998). Επιπρόσθετα, υψηλός ρυθμός διατήρησης πελατών χάρις στην ικανοποίηση και αφοσίωση σημαίνει «δωρεάν» διαφήμιση για την επιχείρηση χάρις στη δημιουργία θετικής εικόνας που υποστηρίζεται από τους υφιστάμενους πελάτες και διαδίδεται «από στόμα σε στόμα» (word-of-mouth) (Roig et al., 2006).

Εκτός της επίπτωσης στο υφιστάμενο και, δυνητικά, το μελλοντικό μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση και η αφοσίωση επηρεάζουν, έμμεσα και σε κάποιο βαθμό, την κερδοφορία της επιχείρησης. Όπως αναφέρει ο Athanassopoulos (2000), οι ικανοποιημένοι-αφοσιωμένοι πελάτες είναι περισσότερο ανεκτικοί σε αυξήσεις τιμών με αποτέλεσμα τη μείωση, σε απόλυτες τιμές, της ελαστικότητας ζήτησης, δηλαδή του λόγου της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας προς την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής. Είναι γνωστό ότι, με ελάχιστες εξαιρέσεις (που αφορούν σε

ιδιαίτερες περιπτώσεις), η ελαστικότητα ζήτησης είναι αρνητική υποδεικνύοντας ότι η αύξηση τιμής συνεπάγεται μείωση της ζητούμενης ποσότητας. Η μεταβολή, όμως, που επέρχεται στη συνολική πρόσοδο της επιχείρησης κατόπιν μεταβολής της τιμής εξαρτάται από την ελαστικότητα ζήτησης. Στο σημείο αυτό μας απασχολεί τι συμβαίνει κατόπιν αύξησης της τιμής. Όταν η ελαστικότητα ζήτησης είναι μεγαλύτερη, σε απόλυτες τιμές, της μονάδας (ελαστική ζήτηση), η αύξηση της τιμής συνεπάγεται μεγαλύτερη, αναλογικά, μείωση της ζητούμενης ποσότητας και μείωση της συνολικής προσόδου της επιχείρησης. Όταν, όμως, η ελαστικότητα ζήτησης είναι μικρότερη, σε απόλυτες τιμές, της μονάδας (ανελαστική ζήτηση), η αύξηση της τιμής συνεπάγεται μικρότερη, αναλογικά, μείωση της ζητούμενης ποσότητας και αύξηση της συνολικής προσόδου της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, στο βαθμό που η αφοσίωση συνεπάγεται αύξηση του βαθμού ανελαστικότητας της ζήτησης (μείωση της ελαστικότητας ζήτησης), η ικανοποίηση του πελάτη, δεδομένου ότι συνεπάγεται ενίσχυση της αφοσίωσης, συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας ή, ορθότερα, στην ενίσχυσή της μέσω της αύξησης ενός εκ των δύο «συστατικών» της, δηλαδή της προσόδου (το δεύτερο «συστατικό» της κερδοφορίας είναι το κόστος). Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί ένα σχόλιο για το ρόλο της τιμής. Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι η κερδοφορία εξαρτάται εν μέρει από την τιμή και την ποσότητα που πωλεί η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι η τιμή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός αύξησης της προσόδου (κατ' επέκταση ενίσχυσης της κερδοφορίας): στις περιπτώσεις ελαστικής ζήτησης η μείωση της τιμής συνεπάγεται μεγαλύτερη, αναλογικά, αύξηση της ποσότητας και αύξηση της προσόδου ενώ στις περιπτώσεις ανελαστικής ζήτησης η αύξηση της τιμής συνεπάγεται μικρότερη, αναλογικά, μείωση της ποσότητας και αύξηση της προσόδου. Ωστόσο, όπως αναφέρουν οι Chiu et al. (2005), η τιμή είναι εκείνο το στοιχείο προϊόντος το οποίο οι ανταγωνιστές μπορούν ευκολότερα να αντιγράψουν και ως εκ τούτου δε μπορεί να συνιστά εσαεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της αφοσίωσης του πελάτη αφορά στον περιορισμό διάφορων τύπων κόστους. Σύμφωνα με τους Roig et al. (2006), ο αφοσιωμένος πελάτης βρίσκεται εξορισμού «πλησιέστερα» στην επιχείρηση συγκριτικά με τον μη αφοσιωμένο. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος προσέγγισης είναι ουσιαστικό μηδενικό στην περίπτωση των αφοσιωμένων πελατών. Παρόμοια, το κόστος συλλογής πληροφορήσης από τους

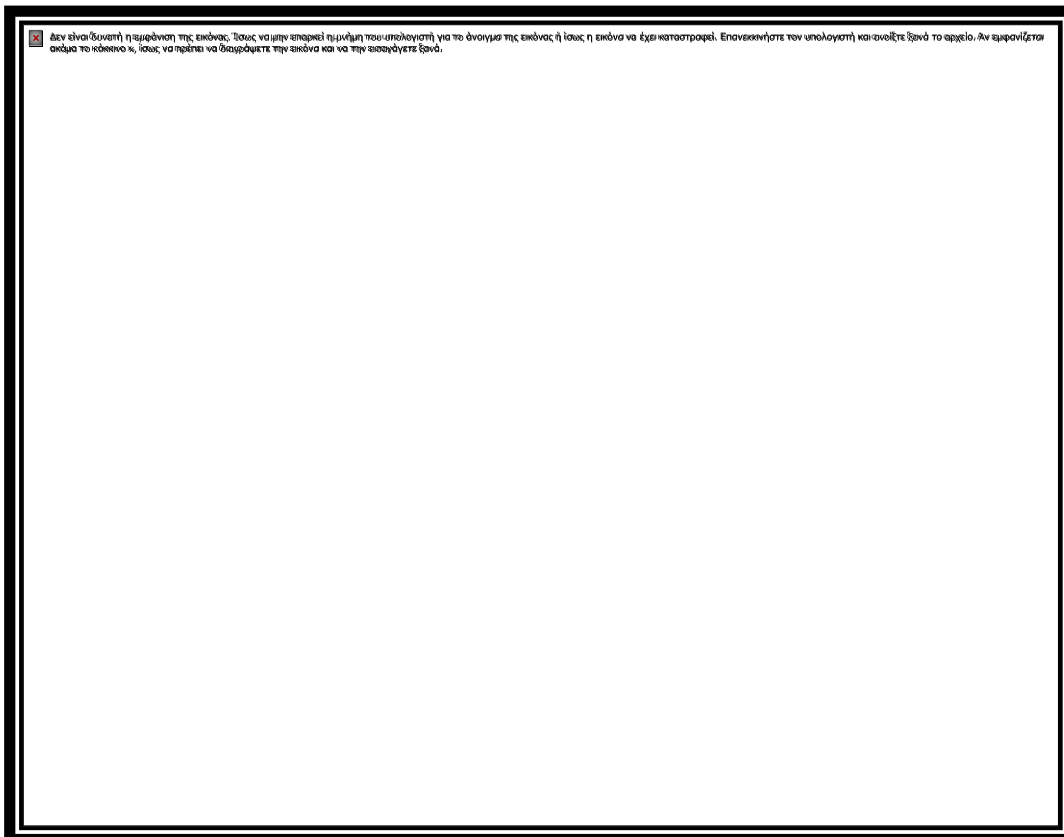
αφοσιωμένους πελάτες είναι, επίσης, χαμηλότερο καθώς δεν απαιτείται σημαντική προσπάθεια πειθούς τους για την παροχή πληροφόρησης αναφορικά με τις επιθυμίες τους. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, η συλλογή πληροφόρησης «εκ των έξω» και η ενσωμάτωσή της στην παραγωγική διαδικασία είναι ιδιαίτερος σημαντική στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ανάπτυξης καινοτόμων και δύσκολων να αντιγραφούν προϊόντων-υπηρεσιών. Η σημασία της αφοσίωσης είναι ακόμη μεγαλύτερη στην παροχή υπηρεσιών διότι σε αυτήν την περίπτωση η αλληλεπίδραση πελάτη-επιχείρησης είναι αμεσότερη (συγκριτικά με την αγορά προϊόντων).

2.2. Το υπόδειγμα Kano

2.2.1. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Το υπόδειγμα Kano (Kano et al., 1984) συνίσταται στην αξιολόγηση χαρακτηριστικών ή κριτηρίων ποιότητας (quality attributes) βάσει της ικανοποίησης των πελατών και του βαθμού στον οποίο ενυπάρχουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Εν συντομία, θα μπορούσε να διατυπωθεί ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή, σύμφωνα με το υπόδειγμα, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιείται ένα κριτήριο ποιότητας και την επίπτωση που έχει αυτό το κριτήριο στην ικανοποίηση. Η βασική διαφορά του υποδείγματος με άλλα σχετικά είναι ότι δεν υιοθετεί την υπόθεση γραμμικής σχέσης μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης-ύπαρξης των κριτηρίων ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, η «παραδοσιακή» θεωρία υποθέτει ότι εφόσον κάποιο χαρακτηριστικό προϊόντος-υπηρεσίας προσφέρει ικανοποίηση στον πελάτη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνει κατόπιν αύξησης του βαθμού στον οποίο προσφέρεται το εν λόγω χαρακτηριστικό. Το υπόδειγμα Kano «καταργεί» (ορθότερα: αμφισβητεί) αυτήν την υπόθεση και υποστηρίζει ότι η σχέση μεταξύ του βαθμού-έκτασης στην οποία προσφέρονται τα χαρακτηριστικά και της ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να είναι: α) ασύμμετρα θετική, β) γραμμικά θετική, γ) ασύμμετρα αρνητική, δ) γραμμικά αρνητική ή ε) ανύπαρκτη (Nilsson-Witell and Fundin, 2005). Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται γραφικά οι προαναφερθείσες σχέσεις.

Σχήμα 1 Το υπόδειγμα Kano



Σχετικά με το παραπάνω σχήμα, οι σχέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω αφορούν στα παρακάτω χαρακτηριστικά του προϊόντος-υπηρεσίας (Shafiee and Cliquet, 2010):

- **Ελκυστικά (attractive).** Η σχέση ανάμεσα στο βαθμό εμφάνισης του χαρακτηριστικού και της ικανοποίησης του πελάτη είναι ασύμμετρα θετική. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση του στοιχείου συνεπάγεται αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη αλλά η μη εμφάνισή του δε συνεπάγεται μείωση της ικανοποίησης. Στο παραπάνω σχήμα, η ασυμμετρία υποδηλώνεται από την καμπύλη και η θετική σχέση από το γεγονός ότι η καμπύλη βρίσκεται πάντα «πάνω» από το σημείο τομής των αξόνων, δηλαδή στην περιοχή όπου η ικανοποίηση του πελάτη είναι θετική (η καμπύλη εφάπτεται του οριζώντιου άξονα αλλά δεν ταυτίζεται με αυτόν).
- **Μονοδιάστατα (one-dimensional).** Η σχέση ανάμεσα στο βαθμό εμφάνισης του χαρακτηριστικού και της ικανοποίησης του πελάτη είναι γραμμικά θετική. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση του στοιχείου

συνεπάγεται αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και η μη εμφάνισή του συνεπάγεται μείωση της ικανοποίησης. Στο παραπάνω σχήμα, η γραμμικότητα υποδηλώνεται από την ευθεία γραμμή και η μονή διάσταση από το γεγονός ότι η ευθεία διέρχεται του σημείου τομής των αξόνων υποδηλώνοντας, έτσι, ότι η ικανοποίηση μπορεί να λάβει οποιαδήποτε τιμή στο διάστημα $(-\infty, +\infty)$.

- **Απαραίτητα (must-be).** Η σχέση ανάμεσα στο βαθμό εμφάνισης του χαρακτηριστικού και της ικανοποίησης του πελάτη είναι ασύμμετρα αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση του στοιχείου δε συνεπάγεται αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη αλλά η μη εμφάνισή του συνεπάγεται μείωση της ικανοποίησης. Στο παραπάνω σχήμα, η ασυμμετρία υποδηλώνεται από την καμπύλη και η αρνητική σχέση από το γεγονός ότι η καμπύλη βρίσκεται πάντα «κάτω» από το σημείο τομής των αξόνων, δηλαδή στην περιοχή όπου η ικανοποίηση του πελάτη είναι αρνητική (η καμπύλη εφάπτεται του οριζόντιου άξονα αλλά δεν ταυτίζεται με αυτόν).
- **Αντίστροφα (reverse).** Η σχέση ανάμεσα στο βαθμό εμφάνισης του χαρακτηριστικού και της ικανοποίησης του πελάτη είναι γραμμικά αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση του στοιχείου συνεπάγεται μείωση της ικανοποίησης του πελάτη και η μη εμφάνισή του συνεπάγεται αύξηση της ικανοποίησης. Στο παραπάνω σχήμα, η γραμμικότητα υποδηλώνεται από την ευθεία γραμμή και η μονή διάσταση από το γεγονός ότι ευθεία διέρχεται του σημείου τομής των αξόνων υποδηλώνοντας, έτσι, ότι η ικανοποίηση μπορεί να λάβει οποιαδήποτε τιμή στο διάστημα $(-\infty, +\infty)$.
- **Αδιάφορα (indifferent).** Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο βαθμό εμφάνισης του χαρακτηριστικού και της ικανοποίησης του πελάτη. Στο παραπάνω σχήμα, η ανυπαρξία σχέσης υποδηλώνεται από την ταύτιση της γραφικής παράστασης με τον οριζόντιο άξονα που υποδεικνύει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι πάντα μηδενική και δεν επηρεάζεται από μεταβολές στο βαθμό εμφάνισης του χαρακτηριστικού-ιδιότητας.

Εξετάζοντας την περιγραφή των 5 κατηγοριών-τύπων χαρακτηριστικών μπορούμε να

δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα:

- **Ελκυστικά.** Μία συσκευασία ρυζιού που αναγράφει τον ενδεδειγμένο τρόπο παρασκευής (μαγειρέματος) του περιεχομένου παρέχει πρακτική και χρήσιμη πληροφόρηση στον καταναλωτή και, φυσιολογικά, αυξάνει την ικανοποίησή του. Ωστόσο, υπάρχουν συσκευασίες ρυζιού χωρίς τη σχετική ένδειξη που προτιμώνται από τους καταναλωτές. Συνεπώς, η απουσία της σχετικής ένδειξης δε μειώνει την ικανοποίηση του καταναλωτή αλλά η παρουσία της την αυξάνει.
- **Μονοδιάστατα.** Οι ώρες λειτουργίας ενός ηλεκτρικού λαμπτήρα συνιστούν μονοδιάστατο στοιχείο. Οι λαμπτήρες με μεγαλύτερη «αντοχή» προσφέρουν περισσότερη ικανοποίηση και το αντίστροφο.
- **Απαραίτητα (must-be).** Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα απαραίτητου χαρακτηριστικού είναι το σύστημα πέδησης στα αυτοκίνητα. Η παρουσία του δεν αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη διότι είναι αναμενόμενη ενώ η απουσία του μειώνει σημαντικά την ικανοποίηση του πελάτη καθώς, φυσιολογικά, δε νοείται αυτοκίνητο χωρίς σύστημα πέδησης.
- **Αντίστροφα.** Η τιμή του προϊόντος είναι, ίσως, το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα: υψηλότερη τιμή συνεπάγεται χαμηλότερη ικανοποίηση και το αντίστροφο.
- **Αδιάφορα.** Ως αδιάφορο χαρακτηριστικό θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη χώρα προέλευσης κάποιου προϊόντος εφόσον αυτή δε συνδέεται είτε πραγματικά είτε φανταστικά με άλλες ιδιότητες, πχ ανθεκτικότητα. Η χώρα προέλευσης αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτήν την περίπτωση (λαμβάνοντας υπόψη την επισήμανση που μόλις αναφέρθηκε).

Από τα παραπάνω παραδείγματα είναι εμφανές ότι το σύνολο των χαρακτηριστικών κάποιου προϊόντος-υπηρεσίας μπορούν να καταταχθούν σε μία από τις 5 προτεινόμενες ομάδες. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η εν λόγω κατάταξη δεν παραμένει σταθερή στην πάροδο του χρόνου. Αναλυτικότερα, χαρακτηριστικά που εμπίπτουν σε κάποια κατηγορία σε δεδομένη χρονική στιγμή εξελίσσονται σε χαρακτηριστικά άλλης κατηγορίας σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή (Nilsson-Witell and Fundin, 2005). Για παράδειγμα, η αναγραφή της διατροφικής αξίας του γάλακτος στη συσκευασία θα

μπορούσε να χαρακτηριστεί ελκυστικό στοιχείο κατά τη χρονική στιγμή εφαρμογής της για πρώτη φορά. Μέχρι τότε, οι καταναλωτές δεν ανέμεναν την ύπαρξη τέτοιας πληροφόρησης αλλά, φυσιολογικά, η παροχή τέτοιου είδους πληροφόρησης συνέβαλε στην αύξηση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Στη σημερινή εποχή, ωστόσο, η σχετική πληροφόρηση στη συσκευασία γάλακτος έχει εξελιχθεί σε μάλλον απαραίτητο στοιχείο καθώς, πλέον, όλες οι συσκευασίες περιλαμβάνουν σχετικό πίνακα όπου αναφέρεται η διατροφική αξία του γάλακτος και, συνεπώς, η παρουσία τέτοιου είδους πληροφόρησης δε συνεπάγεται αύξηση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Αντίθετα, η απουσία της συνεπάγεται αύξηση της δυσαρέσκειας. Παρόμοια, μία ιδιότητα μπορεί, ανάλογα με τη διατύπωση και τα επιχειρήματα, να καταταχθεί σε διαφορετικές ομάδες. Για παράδειγμα, αναφέρθηκε παραπάνω ότι το σύστημα πέδησης σε ένα αυτοκίνητο είναι απαραίτητη ιδιότητα. Ωστόσο, η ενσωμάτωση ενός αντικειμενικά ανώτερου συστήματος πέδησης, πχ του ίδιου που φέρει το αντίστοιχο αγωνιστικό μοντέλο της εταιρίας, μπορεί να θεωρηθεί ως ελκυστική ιδιότητα καθώς δεν είναι αναμενόμενη (οι επιδόσεις των αγωνιστικών μοντέλων είναι εξορισμού ανώτερες των αντίστοιχων συμβατικών μοντέλων) αλλά όταν υπάρχει προκαλεί αύξηση της ικανοποίησης.

Πριν ολοκληρώσουμε την παρουσίαση του υποδείγματος Kano, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η διαδικασία χαρακτηρισμού των ιδιοτήτων (ως ελκυστικές, απαραίτητες κλπ) συνιστά προϊόν είτε σχετικής εμπειρικής διερεύνησης είτε θεωρητικών υποθέσεων κατά περίπτωση. Προς το παρόν δε θα περιγράψουμε τη σχετική διαδικασία καθώς αυτό θα συμβεί, για λόγους ορθότερης παρουσίασης, κατά την ανάπτυξη της μεθοδολογίας στο τμήμα της εργασίας που αφορά στην εμπειρική έρευνα.

2.2.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Όσον αφορά στα **πλεονεκτήματα** του υποδείγματος Kano, διακρίνουμε τα εξής:

- Δεν απαιτείται προγενέστερη εμπειρία των ερωτηθέντων (πελατών-καταναλωτών) με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος-υπηρεσίας για να είναι δυνατή η σύνδεση της παρουσίας κάποιου χαρακτηριστικού με την ικανοποίηση (Chen, 2012).
- Το υπόδειγμα δεν υποφέρει από τις τεχνικές δυσκολίες αντίστοιχων

υποδειγμάτων (Chen, 2012).

- Συνεπάγεται καλύτερη κατανόηση προϊόντων-υπηρεσιών καθώς εντοπίζονται οι ιδιότητες που επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό έχει ως συνέπεια όχι μόνο την ανάπτυξη προϊόντων-υπηρεσιών που ενσωματώνουν τα στοιχεία που συνεπάγονται μεγαλύτερη ικανοποίηση αλλά και την επικέντρωση σε τομείς όπου η επένδυση σε βελτίωση θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση (Shahin et al., 2013).
- Παρέχει πολύτιμη βοήθεια στη λήψη αποφάσεων σε καταστάσεις αντιστάθμισης (trade-off) όταν η ενσωμάτωση όλων των στοιχείων που επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση δε μπορεί να πραγματοποιηθεί για τεχνικούς ή οικονομικούς λόγους. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι το υπόδειγμα υποδεικνύει το βαθμό «σημαντικότητας», υπό την έννοια συμβολής στην αύξηση της ικανοποίησης, κάθε στοιχείου (Shahin et al., 2013).
- Γνωρίζοντας την άποψη συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά και κατά πόσο αυξάνουν ή μειώνουν την ικανοποίηση, υπάρχει η δυνατότητα παροχής προσαρμοσμένων (tailored) και διαφορετικών λύσεων σε κάθε ομάδα καταναλωτών (Shahin et al., 2013).
- Ο εντοπισμός ελκυστικών (attractive) στοιχείων συνιστά βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφοροποίησης καθώς τα εν λόγω στοιχεία, ως μη αναμενόμενα, συνιστούν, ουσιαστικά, «ιδέες» που προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση (Shahin et al., 2013).
- Το υπόδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση σχεδιασμού δραστηριοτήτων ανάπτυξης προϊόντων-υπηρεσιών δεδομένου ότι αποκαλύπτονται τα στοιχεία που συνεπάγονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και, συνεπώς, οι δραστηριότητες μπορούν να προσανατολιστούν προς την ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων στο προϊόν ή την υπηρεσία (Matzler and Hinterhuber, 1998).

Στα **μειονεκτήματα** του υποδείγματος κατατάσσονται τα ακόλουθα:

- Είναι πρακτικά αδύνατο για τους καταναλωτές να γνωρίζουν εκ των

προτέρων στοιχεία του προϊόντος-υπηρεσίας που θα μπορούσαν να αυξήσουν την ικανοποίησή τους αλλά δεν έχουν ενσωματωθεί ακόμα στο προϊόν (ελκυστικά χαρακτηριστικά). Συνεπώς, εξετάζοντας την άποψη των καταναλωτών μέσω του υποδείγματος Kano μπορούμε να αποφανθούμε μόνο για την ικανοποίηση που προκαλείται από τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά. Ωστόσο, αυτό που συνεπάγεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η καινοτομία που, σε μεγάλο βαθμό, συνίσταται στην προσφορά προϊόντων-υπηρεσιών με ελκυστικά χαρακτηριστικά που δεν έχουν ανακαλυφθεί ακόμα από τους ανταγωνιστές (Fuller and Matzler, 2007).

- Σε τεχνικό επίπεδο, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στα πλαίσια εφαρμογής του υποδείγματος Kano είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και απαιτεί περισσότερο, σε σχέση με άλλες μεθόδους-υποδείγματα, χρόνο συμπλήρωσης. Αυτό θέτει υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητά του σε επίπεδο συλλογής αξιόπιστης πληροφόρησης (πχ λόγω κόπωσης των ερωτηθέντων και μη εξοικείωσής τους με τη διατύπωση των ερωτήσεων) (Chen, 2012).
- Η απεικόνιση της σχέσης ανάμεσα στην εμφάνιση των στοιχείων προϊόντος-υπηρεσίας και της ικανοποίησης του πελάτη που παρέχεται από το υπόδειγμα Kano είναι εξορισμού ποιοτική στη φύση της. Για να προκύψουν ποσοτικά στοιχεία, απαιτείται απόδοση βαρύτητας (σημαντικότητας) σε κάθε χαρακτηριστικό. Ωστόσο, ακόμη και αν συμβεί αυτό η ποιοτική φύση του υποδείγματος δεν εξαλείφεται πλήρως (Berger et al., 1993, Riviere et al., 2006).
- Ακόμα και όταν επιχειρείται (ορθά) η ποσοτικοποίηση του υποδείγματος Kano μέσω απόδοσης βαρύτητας σε κάθε στοιχείο (βλ. προηγούμενο μειονέκτημα), δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία ως προς το πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, δηλαδή ως προς το ποια μέθοδος πρέπει να εφαρμοστεί (Shahin et al., 2013).
- Η χρήση του υποδείγματος για σκοπούς σχεδιασμού προϊόντων-υπηρεσιών μπορεί να μην είναι δυνατή στην πράξη. Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των απόψεων των καταναλωτών σχετικά με την εμφάνιση κάποιου στοιχείου ποιότητας και της ικανοποίησης που συνεπάγεται,

κινδυνεύουμε να οδηγηθούμε στο σχεδιασμό προϊόντος-υπηρεσίας που θα ικανοποιεί μερικώς μόνο κάθε διαφορετική ομάδα καταναλωτών. Από την άλλη, ο σχεδιασμός προϊόντων-υπηρεσιών βάσει των απόψεων διαφορετικών ομάδων ενδέχεται να είναι πρακτικά αδύνατος όταν υπάρχουν πολλές ομάδες καταναλωτών με διαφορετική άποψη (Shahin et al., 2013).

- Δεν υπάρχει εκ των προτέρων εγγύηση ότι οι σχεδιαστικές προτάσεις που προκύπτουν από το υπόδειγμα Kano είναι εφαρμοστέες στην πράξη, δεδομένου ότι οι δυνατότητες παραγωγής δεν καθορίζονται από τους καταναλωτές αλλά από τους πόρους της επιχείρησης που, ως γνωστόν, βρίσκονται πάντα σε στενότητα (Shahin et al., 2013).

Εξετάζοντας τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, προκύπτει ότι η τοποθέτηση «υπέρ» ή «κατά» του υποδείγματος Kano εξαρτάται από τα επιχειρήματα που λαμβάνονται υπόψη. Για παράδειγμα, αναφέρθηκε παραπάνω, ως πλεονέκτημα, ότι το υπόδειγμα μπορεί να συμβάλλει στο σχεδιασμό προϊόντων-υπηρεσιών ανάλογα με τα επιμέρους χαρακτηριστικά των διαφορετικών ομάδων καταναλωτών. Ταυτόχρονα, όμως, ένα από μειονεκτήματα του υποδείγματος συνίσταται στο ότι η παραγωγή προϊόντων-υπηρεσιών σύμφωνα με τις υποδείξεις του μπορεί να μην είναι εφαρμοστέα στην πράξη. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι η ίδια ιδιότητα συνιστά είτε πλεονέκτημα είτε μειονέκτημα ανάλογα με τις δυνατότητες (πόρους) της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, δεν είναι αυτό καθαυτό το υπόδειγμα που μειονεκτεί. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες αποφάσεις εντός της επιχείρησης λαμβάνονται όχι από υποδείγματα αλλά από ανθρώπους που εξετάζουν την παρεχόμενη πληροφόρηση από οποιοδήποτε υπόδειγμα. Από αυτήν την άποψη, το υπόδειγμα Kano συνιστά μία πρόσθετη πηγή πληροφόρησης που πρέπει να αξιολογηθεί πριν οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων. Προφανώς, το υπόδειγμα Kano δεν είναι «πανάκεια». Ωστόσο, εισάγει μία καινοτόμα αντίληψη για τη σχέση του βαθμού εμφάνισης κάποιου στοιχείου του προϊόντος-υπηρεσίας με την ικανοποίηση των πελατών επιτρέποντας, έτσι, τη δημιουργία πληρέστερης άποψης σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους πελάτες τους, δεδομένων των δυνατοτήτων (πόρων) που διαθέτουν.

Επιπρόσθετα, η διερεύνηση του υποδείγματος σε διαφορετικούς μεταξύ τους κλάδους συνιστά απόδειξη για τη χρησιμότητά του τουλάχιστον σύμφωνα με την ακαδημαϊκή κοινότητα. Κατά τους Nilsson-Witell and Fundin (2005), το υπόδειγμα Kano έχει εφαρμοστεί σε εμπειρικές έρευνες στον κλάδο των υπεραγορών (supermarkets), ιστοσελίδων, υπηρεσιών υγείας, τραπεζικών υπηρεσιών και ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services). Από την ανασκόπηση των Shahin et al. (2013) προκύπτει ότι από τα 79 δημοσιευμένα άρθρα την περίοδο 1979-2010 σχετικά με το υπόδειγμα Kano, το 50% αφορά σε εμπειρική διερεύνηση σε κλάδους όπως οι αερομεταφορές, το Διαδίκτυο, η εκπαίδευση και η μέριμνα μητρότητας (maternity care). Το 40% των άρθρων αφορά σε συνδυασμό του υποδείγματος Kano με άλλα εργαλεία-τεχνικές όπως το ερωτηματολόγιο ποιότητας υπηρεσιών (service quality, SERVQUAL), η ανάπτυξη συνάρτησης ποιότητας (quality function deployment), οι μορφές αστοχίας (failure modes), η ανάλυση αιτιατού (effect analysis), η διαδικασία αναλυτικής ιεράρχησης (analytical hierarchy process), η μήτρα σχεδιασμού (planning matrix) και η θεωρία εφευρετικής επίλυσης προβλημάτων (theory of inventive problem solving). Τέλος, μόλις το 10% των παραπάνω άρθρων αφορά σε ανάπτυξη του υποδείγματος ή θεωρητική ενίσχυσή του.

2.3. Παράγοντες ικανοποίησης του πελάτη στον κλάδο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών

Σύμφωνα με την ανασκόπηση που παραθέτει ο Athanassopoulos (2000), εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη στον κλάδο τραπεζικών υπηρεσιών συνδέεται με την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την («βολική») τοποθεσία, την επάρκεια προσόντων προσωπικού, τη φιλικότητα της τράπεζας και τη θερμότητα (στο πεδίο ανθρώπινων σχέσεων), την εταιρική εικόνα, την εσωτερική οργάνωση, το φυσικό περιβάλλον (χώροι), την εξυπηρέτηση προσωπικού, την αλληλεπίδραση πελάτη-προσωπικού, και την ευκολία στη διεκπεραίωση των συναλλαγών. Από την εμπειρική έρευνα που διεξάγει ο προαναφερθείς συγγραφέας προκύπτει ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης των πελατών τραπεζών είναι η εταιρική ποιότητα (το κύρος της τράπεζας), η μοναδικότητα προϊόντος, η επάρκεια προσωπικού, η τιμή (ιδιαίτερα το επιτόκιο καταθέσεων) και η άνεση (ιδιαίτερα η ύπαρξη μηχανήματος αυτόματης συναλλαγής).

Η εμπειρική έρευνα των Bahia and Nantel (2000) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα στοιχεία της υπηρεσίας που συνδέονται σημαντικά με την ικανοποίηση πελατών στον τραπεζικό κλάδο συνθέτουν 5 παράγοντες: α) αποτελεσματικότητα και διασφάλιση (πχ αξιοπιστία και ανταπόκριση), β) προσβασιμότητα (φυσικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός που διευκολύνει τις συναλλαγές), γ) τιμή (υπό την έννοια επιτοκίου και κόστους ευκαιρίας, πχ λόγω έλλειψης πληροφόρησης), δ) φυσικό περιβάλλον (εγκαταστάσεις, ενημερωτικές ανακοινώσεις-ενδείξεις, καθαριότητα) και ε) εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών.

Οι Chiu et al. (2005) εξετάζουν τρεις ομάδες πελατών τραπεζών: πιστοί (loyal), απογοητευμένοι ανακατευθυνθέντες (dissatisfied switchers) και ικανοποιημένοι ανακατευθυνθέντες (satisfied switchers). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η ικανοποίηση των πιστών πελατών συνδέεται σημαντικά με τους οικονομικούς (υλικά προνόμια, δώρα και επιβράβευση), κοινωνικούς (διατήρηση επαφής, ακρόαση αναγκών, υποστήριξη στην επίλυση προβλημάτων, ακρόαση γνώμης και επικοινωνία που δε σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών) και δομικούς δεσμούς (πληθώρα μέσων πληροφόρησης, παροχή πληροφόρησης και παροχή μη τραπεζικών προϊόντων-υπηρεσιών για την επίλυση προβλημάτων) με την τράπεζα. Αντίθετα, η ικανοποίηση των πελατών που απογοητεύονται και αλλάζουν τράπεζα συνδέεται σημαντικά μόνο με τους δομικούς δεσμούς (βλ. αμέσως παραπάνω) ενώ η ικανοποίηση των πελατών που αλλάζουν τράπεζα αλλά όχι εξαιτίας της απογοήτευσής τους συνδέεται με τους κοινωνικούς (βλ. αμέσως παραπάνω) και δομικούς δεσμούς (βλ. αμέσως παραπάνω).

Οι Devlin and Gerrard (2005) παρέχουν μία από τις περιεκτικότερες ανασκοπήσεις εμπειρικών ευρημάτων σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης του πελάτη στον τραπεζικό κλάδο. Σύμφωνα με αυτήν, η επιλογή τράπεζας γίνεται βάσει της «βολικότητας» τοποθεσίας, της επιρροής του οικογενειακού περιβάλλοντος (των γονέων), της τύχης, της φήμης, των σύγχρονων εγκαταστάσεων, των επιτοκίων, του ωραρίου λειτουργίας, της φιλικότητας του προσωπικού, της ταχύτητας εξυπηρέτησης, της πολιτικής χρεώσεων και της σύστασης-προτροπής από το κοινωνικό περιβάλλον. Η εμπειρική έρευνα που διενεργούν οι προαναφερθέντες συγγραφείς εξετάζει αν τα κριτήρια επιλογής τράπεζας διαφέρουν ανάμεσα στην επιλογή κύριας (main) και δευτερεύουσας (secondary) ή πρόσθετης τράπεζας. Σύμφωνα

με τα ευρήματα της έρευνας, η επιρροή της εισήγησης από τρίτους, η προσδοκία για τις υπηρεσίες και το παρεχόμενο κίνητρο επηρεάζουν μεν τόσο την επιλογή κύριας τράπεζας όσο και την επιλογή δευτερεύουσας αλλά σε σημαντικά διαφορετικό βαθμό. Η σύσταση από τρίτους και το παρεχόμενο κίνητρο λαμβάνονται σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό υπόψη κατά την επιλογή δευτερεύουσας τράπεζας ενώ η προσδοκία για τις υπηρεσίες διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην επιλογή κύριας τράπεζας.

Η ανασκόπηση εμπειρικών ερευνών των Manrai and Manrai (2007) υποδεικνύει ότι οι μεταβλητές που σχετίζονται με την τιμολόγηση, τη σχέση του πελάτη με την τράπεζα και τη διάρκεια αυτής, το ενδεχόμενο εμφάνισης προβλημάτων στη συνεργασία πελάτη-τράπεζας κατά το παρελθόν και τα παράπονα εκ μέρους των πελατών ερμηνεύουν σε σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά ανακατεύθυνσης (switching behavior) των πελατών τραπεζών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας των προαναφερθέντων συγγραφέων, οι μεταβλητές που μπορούν να εξηγήσουν την προτίμηση άλλης τράπεζας εκ μέρους των καταναλωτών αφορούν κυρίως σε μη οικονομικά ζητήματα και, πιο συγκεκριμένα, στην αξιοπιστία, την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και τη στάση του προσωπικού, την εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων (πχ μέγεθος-έκταση) και την παρεχόμενη άνεση κατά την προσφορά υπηρεσιών (πχ ύπαρξη ATM και ωράριο λειτουργίας).

Σύμφωνα την εμπειρική έρευνα του Choudhury (2008), οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης των πελατών τραπεζών είναι (με σειρά βαρύτητας) η «στάση» (συμπεριφορά των εργαζόμενων κατά την παροχή υπηρεσίας και ικανότητές τους), η «επάρκεια» (παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών), οι «φυσικές εγκαταστάσεις» (ενημερωτικό υλικό εντός του υποκαταστήματος και εμφάνιση περιβάλλοντος) και η «άνεση» (τοποθεσία και εξάπλωση υποκαταστημάτων).

Από την εμπειρική έρευνα των Shafiee and Cliquet (2010) προκύπτει, αρχικά, ότι οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης πελατών τραπεζών διαφέρουν ανάλογα με τη μέθοδο απόδοσης βαρύτητας που εφαρμόζεται. Όσον αφορά στα κυρίως ευρήματα της έρευνας, η επίπτωση των στοιχείων των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις τράπεζες στην ικανοποίηση των πελατών δε διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών (είναι, δηλαδή, όμοια στο σύνολο

των καταναλωτών). Επιπρόσθετα, αποδεικνύεται ότι τα περισσότερα στοιχεία των τραπεζικών υπηρεσιών είναι μονοδιάστατα, δηλαδή η αύξηση (μείωση) του βαθμού εμφάνισής τους συνεπάγεται αύξηση (μείωση) της ικανοποίησης των πελατών.

Από την εμπειρική έρευνα των Kazemi et al. (2013β) προκύπτει ότι: α) η παροχή αναγκαίας πληροφόρησης, η εμπιστευτικότητα εκ μέρους του προσωπικού και οι εγκαταστάσεις (ύπαρξη ψύκτη νερού και καθισμάτων) συνιστούν απαραίτητα (must-be) στοιχεία, β) η ευγένεια και η εμφάνιση του προσωπικού, η προσοχή στα αιτήματα του πελάτη, το επιτόκιο καταθέσεων, το περιβάλλον του υποκαταστήματος (καθαριότητα και ησυχία), ο χρόνος αναμονής στην ουρά, η ταχύτητα έγκρισης-απόρριψης δημιουργίας λογαριασμού όψεως, ο σεβασμός στις προτάσεις-σχόλια του πελάτη κατά την εύρεση λύσεων, η χρήση τεχνολογιών (ATM, διαδικτυακή τραπεζική) για τη διευκόλυνση των πελατών και την παροχή περισσότερων υπηρεσιών, το μονοψήφιο επιτόκιο δανεισμού και τα μειωμένα έξοδα επιβάρυνσης του πελάτη συνιστούν μονοδιάστατα (one-dimensional) στοιχεία και γ) και η δυνατότητα πρόσβασης στον τραπεζικό λογαριασμό μέσω Διαδικτύου, η καταβολή ημερησίων τόκων, οι συναισθηματικοί δεσμοί των πελατών με το προσωπικό και η πληροφόρηση για τους λογαριασμούς του πελάτη μέσω ποικίλων μέσων (e-mail και γραπτό τηλεφωνικό μήνυμα) και σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα συνιστούν ελκυστικά (attractive) στοιχεία.

3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

3.1. Σκοπός

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, ο πρωταρχικός στόχος της εμπειρικής έρευνας είναι ο εντοπισμός των στοιχείων των τραπεζικών υπηρεσιών που συνεπάγονται ικανοποίηση του πελάτη και η ερμηνεία αυτής της σχέσης. Επιπρόσθετα, η έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει πιθανή διαφοροποίηση των βασικών ευρημάτων σε ομάδες καταναλωτών-πελατών με διαφορετικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να διαμορφώσει αξιοποιήσιμες προτάσεις σχετικά με τη διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων στη χώρα, πχ για το σχεδιασμό προσαρμοσμένων (tailored) τραπεζικών προϊόντων-υπηρεσιών. Σε μεθοδολογικό επίπεδο, θα εξετασθεί αν η υιοθέτηση διαφορετικής μεθοδολογίας (βλ. επόμενη ενότητα) συνεπάγεται, διαφοροποίηση των συμπερασμάτων

3.2. Μεθοδολογία έρευνας

3.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η εμπειρική έρευνα στηρίζεται στο υπόδειγμα Kano που, ήδη, παρουσιάστηκε. Κατά τους Dominici and Palumbo (2013), η διεξαγωγή ανάλογων ερευνών ολοκληρώνεται σε 4 βήματα. Το πρώτο αφορά στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών προϊόντος που σχετίζονται με την ικανοποίηση. Το δεύτερο συνίσταται στη δημιουργία του ερωτηματολογίου Kano και το τρίτο στην διανομή και συλλογή του ερωτηματολογίου. Το τέταρτο βήμα αφορά στην ερμηνεία των ευρημάτων. Είναι προφανές ότι το τρίτο βήμα αναφέρεται ουσιαστικά στη συλλογή δεδομένων και τη δειγματοληψία. Για το λόγο αυτό θα παρουσιαστεί στην επόμενη ενότητα. Ξεχωριστή ενότητα θα αφιερωθεί, επίσης, για την παρουσίαση των ευρημάτων. Στις δύο υποενότητες που ακολουθούν θα παρουσιάσουμε τα δύο πρώτα βήματα δηλαδή τον εντοπισμό των στοιχείων των τραπεζικών υπηρεσιών που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη και την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου Kano και τη μεθοδολογία κατάταξης κάθε στοιχείου

προϊόντος σε μία από τις ομάδες χαρακτηριστικών που προτείνει το υπόδειγμα Κανο (απαραίτητα, ελκυστικά κλπ).

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι εκτός των 20 στοιχείων ικανοποίησης που θα αναφερθούν στην επόμενη ενότητα, το ερωτηματολόγιο που τέθηκε υπόψη των ερωτηθέντων περιλαμβάνει μία ερώτηση για το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη από τη συνολική συναλλαγή του με την τράπεζα (και 3 διαθέσιμες απαντήσεις: λίγο / αρκετά / πολύ). Στόχος της εν λόγω ερώτησης είναι να διαπιστωθεί αν η συνολική ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται με τις προτιμήσεις του. Για παράδειγμα, αν κάποιος πιστεύει ότι κάποια στοιχεία είναι ελκυστικά και τα στοιχεία αυτά ικανοποιούνται επαρκώς από την τράπεζα, τότε η ικανοποίησή του αναμένεται μεγαλύτερη συγκριτικά με κάποιον που χαρακτηρίζει τα αντίστοιχα στοιχεία ως «αναμενόμενα». Επιπρόσθετα, οι ερωτηθέντες απάντησαν σε 5 ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και την οικονομική κατάστασή τους. Οι ερωτήσεις αφορούν στο «φύλο» (άνδρας / γυναίκα), την «ηλικία» (μέχρι και 25 ετών / 26-35 ετών / 36-50 ετών / άνω των 50 ετών) το «επίπεδο εκπαίδευσης» (απόφοιτος Δημοτικού / απόφοιτος Γυμνασίου-Λυκείου / απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ / κάτοχος μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου σπουδών), την «κατάσταση απασχόλησης» (άνεργος / δημόσιος υπάλληλος / ιδιωτικός υπάλληλος / ελεύθερος επαγγελματίας) και το «μηναίο εισόδημα» (μέχρι και €500 / €501-€1.000 / €1.001-€2.000 / άνω των €2.000). Στόχος της καταγραφής της σχετικής πληροφόρησης είναι αφενός η αποτύπωση του προφίλ των πελατών των τραπεζών, αφετέρου η εξέταση της πιθανής επίπτωσης των χαρακτηριστικών του πελάτη στην άποψή του σχετικά με τη σχέση των στοιχείων των τραπεζικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα Α.

3.2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, τα στοιχεία των τραπεζικών υπηρεσιών που συνεπάγονται ικανοποίηση προκύπτουν από την ανασκόπηση των σχετικών εμπειρικών ευρημάτων που παρατέθηκε, ήδη, σε προηγούμενη θέση. Βάσει της εν λόγω ανασκόπησης, οι παράγοντες ικανοποίησης πελάτη στην περίπτωση των τραπεζικών υπηρεσιών μπορούν να καθοριστούν ως εξής:

A) Φυσικές εγκαταστάσεις. Αφορά στην εμφάνιση και την άνεση των χώρων των υποκαταστημάτων. Οι επιμέρους πτυχές διαμορφώνονται ως εξής:

- A1. Σύγχρονες εγκαταστάσεις
- A2. Ύπαρξη καθισμάτων που επαρκούν για τους πελάτες σε αναμονή
- A3. Καθαρές και ευπαρουσίαστες εγκαταστάσεις
- A4. Ύπαρξη συστήματος ελαχιστοποίησης του χρόνου αναμονής εξυπηρέτησης (μηχάνημα με «νούμερα»)

B) «Βολικότητα». Αφορά στην τοποθεσία και τη δυνατότητα πρόσβασης των πελατών και το ωράριο λειτουργίας. Οι επιμέρους πτυχές διαμορφώνονται ως εξής:

- B1. Ευκολία πρόσβασης του πελάτη
- B2. Ικανοποιητικό ωράριο λειτουργίας
- B3. Ύπαρξη ΑΤΜ
- B4. Ύπαρξη μηχανημάτων ηλεκτρονικών συναλλαγών (εκτός ΑΤΜ)

Γ) Τιμή. Αφορά στο επιτόκιο καταθέσεων-χορηγήσεων και τα έξοδα που σχετίζονται με τις τραπεζικές υπηρεσίες. Οι επιμέρους πτυχές διαμορφώνονται ως εξής:

- Γ1. Υψηλό επιτόκιο καταθέσεων
- Γ2. Χαμηλό επιτόκιο χορηγήσεων
- Γ3. Χαμηλά έξοδα συναλλαγών

Δ) Επάρκεια-συμπεριφορά-εμφάνιση προσωπικού. Αφορά σε όλα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το προσωπικό που φέρνει σε πέρας την εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι επιμέρους πτυχές διαμορφώνονται ως εξής:

- Δ1. Επάρκεια γνώσεων-ικανοτήτων του προσωπικού
- Δ2. Ευγένεια προσωπικού
- Δ3. Ανάπτυξη ανθρώπινης σχέσης με τον πελάτη
- Δ4. Εμφάνιση προσωπικού

E) Κύρος οργανισμού. Αφορά, κυρίως, στην ασφάλεια που εμπνέει η τράπεζα ως

οργανισμός. Οι επιμέρους πτυχές διαμορφώνονται ως εξής:

- E1. Πρωτοπορία-καινοτομία
- E2. Φήμη τράπεζας φιλικής προς τον πελάτη
- E3. Ασφάλεια καταθέσεων

ΣΤ) Σχέση με πελάτη. Αφορά στην τακτικότητα και την ουσιαστικότητα της ενημέρωσης που παρέχει η τράπεζα στον πελάτη.

- ΣΤ1. Ύπαρξη επίκαιρου (up-to-date) ενημερωτικού υλικού εντός του υποκαταστήματος
- ΣΤ2. Επαρκής ενημέρωση του πελάτη σε ζητήματα συνεργασίας με την τράπεζα

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι εξετάζονται 20 στοιχεία τραπεζικών υπηρεσιών που, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, δύνανται να επηρεάσουν την ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με τους Shahin et al. (2013), κάθε στοιχείο που εξετάζεται πρέπει να τεθεί υπόψη των ερωτηθέντων μέσω δύο ερωτήσεων: την ερώτηση λειτουργικής μορφής (functional form) και την ερώτηση δυσλειτουργικής μορφής (dysfunctional form). Στην πρώτη περίπτωση, ο καταναλωτής ερωτάται πώς αισθάνεται όταν το στοιχείο εμφανίζεται ενώ στη δεύτερη ερωτάται πώς αισθάνεται όταν το στοιχείο δεν εμφανίζεται. Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert 5 σημείων που εκφράζουν τη θετικότητα ή αρνητικότητα του καταναλωτή σε αυτό που συμβαίνει (παρουσία ή απουσία του στοιχείου). Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία ως προς το πώς πρέπει να διατυπωθούν λεκτικά (προς τους ερωτώμενους) τα 5 σημεία. Για παράδειγμα, οι Sauerwein et al. (1996), προτείνουν τις εξής αντιστοιχίσεις:

- 1 «δε μου αρέσει»
- 2 «δε με πειράζει»
- 3 «είμαι ουδέτερος»
- 4 «θα έπρεπε να είναι έτσι»
- 5 «μου αρέσει»

Σύμφωνα με τους Shahin et al. (2013), η λεκτική διατύπωση θα έπρεπε να έχει ως εξής για τις ερωτήσεις λειτουργικής (ή δυσλειτουργικής) μορφής:

- 1 «μου αρέσει που υπάρχει (ή «λείπει» για τις ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής) αυτό το στοιχείο»
- 2 «απαιτείται να υπάρχει (ή «λείπει» για τις ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής) αυτό το στοιχείο»
- 3 «είμαι ουδέτερος απέναντι σε αυτό το στοιχείο»
- 4 «δε με πειράζει που υπάρχει (ή «λείπει» για τις ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής) αυτό το στοιχείο»
- 5 «δε μου αρέσει που υπάρχει (ή «λείπει» για τις ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής) αυτό το στοιχείο».

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, τα στοιχεία ικανοποίησης τέθηκαν υπό μορφή διατύπωσης στους καταναλωτές (βλ. παράρτημα Α). Για παράδειγμα, οι καταναλωτές ερωτήθηκαν «πώς αισθάνεστε όταν οι χώροι του υποκαταστήματος είναι (ή «δεν είναι» για τις ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής) καθαροί;». Οι δυνατές απαντήσεις είναι «μου αρέσει», «έτσι πρέπει να είναι», «αδιαφορώ», «δε με ενοχλεί ιδιαίτερα» και «δε μου αρέσει». Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η φράση «δε με ενοχλεί ιδιαίτερα» επιλέχθηκε καθώς υπονοεί μεν δυσαρέσκεια αλλά περιορισμένου βαθμού (όπως πρέπει δεδομένου ότι η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια αποτυπώνεται στην απάντηση «δε μου αρέσει»). Αντίθετα, η έκφραση «δε με πειράζει» υπονοεί πλήρη απουσία αρνητικού συναισθήματος και η χρήση της θα ήταν λανθασμένη δεδομένου ότι η απουσία συναισθήματος αποδίδεται από την απάντηση «αδιαφορώ».

3.2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΝΟ

Όπως είναι εμφανές από τα παραπάνω, οι καταναλωτές καλούνται να δηλώσουν τα συναισθήματά τους τόσο για την παρουσία όσο και την απουσία κάθε υπό εξέταση στοιχείου. Αφού καταγραφούν οι απαντήσεις, δημιουργείται για κάθε στοιχείο ο πίνακας αξιολόγησης Kano βάσει του οποίου προκύπτει η ομάδα κατάταξης (χαρακτηρισμός) των στοιχείων. Ο εν λόγω πίνακας έχει την παρακάτω μορφή (Sauerwein et al., 1996, Shahin et al., 2013):

Πίνακας 1

		ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ				
		1.	2.	3.	4.	5.
		Μου αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Αδιαφορώ	Δε με ενοχλεί ιδιαίτερα	Δε μου αρέσει
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ	1. Μου αρέσει	Q	A	A	A	O
	2. Έτσι πρέπει να είναι	R	I	I	I	M
	3. Αδιαφορώ	R	I	I	I	M
	4. Δε με ενοχλεί ιδιαίτερα	R	I	I	I	M
	5. Δε μου αρέσει	R	R	R	R	Q

Όπου:

A: ελκυστικό / O: μονοδιάστατο / M: απαραίτητο / I: αδιάφορο / R: αντίστροφο / Q: αμφισβητούμενο

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα, εκτός των 5 ομάδων που υποδεικνύονται από το υπόδειγμα Kano υπάρχει η ομάδα «αμφισβητούμενο» που αναφέρεται στα στοιχεία εκείνα για τα οποία ισχύει ότι τόσο η παρουσία τους όσο και η απουσία τους συνεπάγονται ακριβώς την ίδια ικανοποίηση (είτε πλήρως θετική είτε πλήρως αρνητική). Η κατάταξη του εκάστοτε στοιχείου για κάθε καταναλωτή γίνεται συνδυάζοντας τις απαντήσεις του στην ερώτηση λειτουργικής και δυσλειτουργικής μορφής. Για παράδειγμα, κάποιος απαντά «έτσι πρέπει να είναι» σχετικά με την παρουσία του στοιχείου και «δε μου αρέσει» σχετικά με την απουσία του, το στοιχείο χαρακτηρίζεται «απαραίτητο» καθώς η παρουσία του θεωρείται δεδομένη ενώ η απουσία του συνεπάγεται δυσαρέσκεια. Αφού συγκεντρωθούν όλες οι απαντήσεις και δημιουργηθούν οι ανά καταναλωτή πίνακες αξιολόγησης, καταγράφονται οι παρατηρήσεις ανά ομάδα στοιχείων, πχ 20 καταναλωτές χαρακτηρίζουν κάποιο στοιχείο ως «απαραίτητο», 10 καταναλωτές ως «αντίστροφο» και 15 καταναλωτές ως «ελκυστικό». Προκύπτει, λοιπόν, το ερώτημα: σε ποια ομάδα κατατάσσεται το στοιχείο για το σύνολο των καταναλωτών;

Σύμφωνα με τον Chen (2012), η πιο δημοφιλής μέθοδος κατάταξης των στοιχείων είναι η **μέθοδος της σχετικής συχνότητας ή μέθοδος της αναφοράς (citation)**. Σύμφωνα με αυτήν, κάθε στοιχείο κατατάσσεται στην ομάδα με την υψηλότερη σχετική συχνότητα. Στο παραπάνω παράδειγμα, δηλαδή, το στοιχείο θα χαρακτηριζόταν ως «απαραίτητο» διότι η σχετική συχνότητα της εν λόγω ομάδας ισούται με 20/45 και είναι μεγαλύτερη από τις σχετικές συχνότητες των υπόλοιπων ομάδων: 10/45 για το «αντίστροφο» και 15/45 για το «ελκυστικό». Το βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι η ευκολία εφαρμογής καθώς δεν απαιτούνται ιδιαίτερα περίπλοκοι υπολογισμοί. Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Fong (1996), η μέθοδος ενδείκνυται μόνο εφόσον η μεγαλύτερη σχετική συχνότητα οδηγεί σε «ξεκάθαρο» συμπέρασμα, δηλαδή είναι τουλάχιστον ίση με 50%. Πιο απλά, η μέθοδος της υψηλότερης σχετικής συχνότητας μειονεκτεί ως προς το ότι αγνοεί την άποψη των «μειοψηφιών» που σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να συνιστούν, αθροιστικά, την πλειοψηφία των καταναλωτών, πχ στο παραπάνω παράδειγμα, οι περισσότεροι καταναλωτές (25 από τους 45) δε θεωρούν το στοιχείο «απαραίτητο».

Οι Lee and Newcomb (1997) προτείνουν τη **μέθοδο της ισχύος κατηγορίας (category strength)** και τη **μέθοδο της συνολικής ισχύος (total strength)**. Η πρώτη υποδεικνύει την κατάταξη κάθε στοιχείου βάσει της διαφοράς που προκύπτει ανάμεσα στις δύο υψηλότερες σχετικές συχνότητες και εφόσον αυτή υπερβαίνει την κριτική τιμή 6%. Στο παράδειγμα, που αναφέρθηκε παραπάνω, το στοιχείο θα χαρακτηριζόταν «απαραίτητο» καθώς η διαφορά της σχετικής συχνότητας της εν λόγω κατηγορίας ($= 20/45 = 44,4\%$) και της αμέσως μικρότερης σχετικής συχνότητας που αντιστοιχεί στην κατηγορία «ελκυστικό» ($= 15/45 = 33,3\%$) ισούται με 11,1% και είναι μεγαλύτερη από 6%. Αν και η εν λόγω μέθοδος θέτει πιο «αυστηρές» προϋποθέσεις για την κατάταξη των στοιχείων δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα της «μειοψηφίας» που αναφέρθηκε παραπάνω κατά την παρουσίαση της μεθόδου της υψηλότερης σχετικής συχνότητας. Ένα ακόμη μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι όταν η διαφορά των δύο υψηλότερων σχετικών συχνοτήτων είναι μικρότερη του 6%, οι συγγραφείς προτείνουν την κατάταξη του στοιχείου στην ομάδα των «μικτών» (mixed) στοιχείων που δεν υπάρχει, όμως, στις ομάδες του υποδείγματος Kanon. Η μέθοδος της συνολικής ισχύος συνιστά παραλλαγή της μεθόδου της υψηλότερης σχετικής συχνότητας με τη διαφορά ότι τα στοιχεία κατατάσσονται βάσει της υψηλότερης σχετικής συχνότητας που προκύπτει όταν

λαμβάνονται υπόψη οι παρατηρήσεις των ομάδων «απαραίτητο», «μονοδιάστατο» και «ελκυστικό». Κατά τους συγγραφείς, η κριτική τιμή 60% μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κανόνας. Είναι προφανές ότι και αυτή η μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε «αδιέξοδο» όταν ο «κανόνας του 60%» δεν ικανοποιείται.

Ο Brandt (1988) προτείνει τη **μέθοδο PRCA** (penalty-reward contrast analysis) που στηρίζεται στην εξέταση της επίπτωσης που έχει κάθε στοιχείο στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Σε τεχνικό επίπεδο, η μέθοδος συνίσταται στην παλινδρόμηση της εξαρτημένης μεταβλητής «συνολική ικανοποίηση πελάτη» έναντι δύο ανεξάρτητων ψευδομεταβλητών (dummy variables). Η μία ψευδομεταβλητή λαμβάνει την τιμή 1 όταν το στοιχείο κρίνεται από τους καταναλωτές πλήρως θετικά και την τιμή 0 διαφορετικά ενώ η άλλη ψευδομεταβλητή λαμβάνει την τιμή 1 όταν το στοιχείο κρίνεται από τους καταναλωτές πλήρως αρνητικά και την τιμή 0 διαφορετικά. Οι συντελεστές των ψευδομεταβλητών αντιπροσωπεύουν, αντίστοιχα, την επιβράβευση (reward) και την ποινή (penalty) που αποδίδουν οι καταναλωτές, βάσει της ικανοποίησής τους, σε κάθε στοιχείο. Η κατάταξη του στοιχείου γίνεται ως εξής:

- Αν συντελεστής επιβράβευσης > συντελεστή ποινής → το στοιχείο χαρακτηρίζεται «ελκυστικό»
- Αν συντελεστής επιβράβευσης < συντελεστή ποινής → το στοιχείο χαρακτηρίζεται «απαραίτητο»
- Αν συντελεστής επιβράβευσης = συντελεστή ποινής → το στοιχείο χαρακτηρίζεται «μονοδιάστατο».

Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αποδίδει τη σχετική σημασία-βαρύτητα των στοιχείων αλλά, ταυτόχρονα, η εφαρμογή της προϋποθέτει την γνώση-χρήση του προϊόντος (Chen, 2012). Είναι, επίσης, προφανές ότι εξαιρούνται από την ανάλυση τα «αντίστροφα» και «αδιάφορα» στοιχεία.

Ο Vavra (1997) προτείνει τη **μέθοδο του πλέγματος σημασίας** (importance grid) που στηρίζεται στη σύγκριση της σαφώς διατυπωμένης (explicit) και της υπονοούμενης (implicit) σημασίας του στοιχείου. Η σαφώς διατυπωμένη σημασία προκύπτει από την «φανερή» αξιολόγηση-κατάταξη των στοιχείων από τους καταναλωτές, πχ μέσω απόδοσης βαθμολογίας, ενώ η υπονοούμενη σημασία προκύπτει παλινδρομώντας τη

συνολική ικανοποίηση του καταναλωτή έναντι της βαθμολόγησης του εκάστοτε στοιχείου. Στη συνέχεια συντάσσεται ένας πίνακας διαστάσεων 2x2 και τα στοιχεία κατατάσσονται ως εξής:

- Υψηλή σαφής σημασία και χαμηλή υπονοούμενη σημασία συνεπάγεται χαρακτηρισμό του στοιχείου ως «απαραίτητο»
- Χαμηλή σαφής σημασία και υψηλή υπονοούμενη σημασία συνεπάγεται χαρακτηρισμό του στοιχείου ως «ελκυστικό»
- Υψηλή σαφής σημασία και υψηλή υπονοούμενη σημασία συνεπάγεται χαρακτηρισμό του στοιχείου ως «μονοδιάστατο» υψηλής σημασίας
- Χαμηλή σαφής σημασία και χαμηλή υπονοούμενη σημασία συνεπάγεται χαρακτηρισμό του στοιχείου ως «μονοδιάστατο» χαμηλής σημασίας.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι, σύμφωνα με τους Mikulic. and Prebezac (2011), η έλλειψη θεωρητικής τεκμηρίωσης για την κατάταξη των στοιχείων βάσει σαφούς και υπονοούμενης σημασίας. Επίσης, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει πρόβλεψη κατάταξης των «αδιάφορων» και «αντίστροφων» στοιχείων.

Οι Emery and Tian (2002) προτείνουν τη **μέθοδο της απευθείας κατάταξης** εκ μέρους των καταναλωτών. Σύμφωνα με αυτήν, οι καταναλωτές ενημερώνονται πλήρως για το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος Kano και ακολούθως κατατάσσουν τα υπό εξέταση στοιχεία στις σχετικές ομάδες. Είναι προφανές ότι δεν υπάρχει εκ των προτέρων εγγύηση ότι οι καταναλωτές, ιδιαίτερα εκείνοι που δε διαθέτουν σχετικό υπόβαθρο, θα κατανοήσουν πλήρως τη θεωρία του υποδείγματος Kano. Επιπρόσθετα, η μέθοδος «πάσχει» σε επίπεδο εφικτότητας καθώς οι απαιτήσεις σε χρόνο και κόστος μπορούν να αυξηθούν σε τέτοιο σημείο που να καταστήσουν την έρευνα απαγορευτική.

Τέλος, οι Berger et al. (1993) προτείνουν τη **μέθοδο των δεικτών ικανοποίησης και απογοήτευσης καταναλωτή** (customer satisfaction and dissatisfaction index). Σύμφωνα με τη μέθοδο, υπολογίζονται οι δείκτες CS (ικανοποίησης) και CD (απογοήτευσης) για κάθε στοιχείο βάσει των απαντήσεων των καταναλωτών ως εξής:

- ———, όπου A το πλήθος περιπτώσεων «ελκυστικό», O το πλήθος

περιπτώσεων «μονοδιάστατο», M το πλήθος περιπτώσεων «απαραίτητο» και I το πλήθος περιπτώσεων «αδιάφορο».

- ————— (τα σύμβολα ερμηνεύονται όπως παραπάνω)

Ο δείκτης CS λαμβάνει τιμές στο διάστημα $[0,1]$ ενώ ο δείκτης CD λαμβάνει τιμές στο διάστημα $[-1,0]$. Συγκρίνοντας τις τιμές των δύο δεικτών, μπορούμε να κατατάξουμε τα στοιχεία ως εξής: α) όταν CS και $CD \rightarrow 0$, το στοιχείο θεωρείται «αδιάφορο» καθώς η παρουσία του δεν προκαλεί ούτε ικανοποίηση ούτε απογοήτευση, β) όταν $CS \rightarrow 0$ και $CD \rightarrow -1$ το στοιχείο θεωρείται «απαραίτητο» καθώς η παρουσία του δεν προκαλεί ικανοποίηση αλλά η απουσία του προκαλεί απογοήτευση, γ) όταν $CS \rightarrow 1$ και $CD \rightarrow 0$ το στοιχείο θεωρείται «ελκυστικό» καθώς η παρουσία του προκαλεί ικανοποίηση αλλά η απουσία του δεν προκαλεί απογοήτευση, και δ) όταν $CS \rightarrow 1$ και $CD \rightarrow -1$ το στοιχείο θεωρείται «μονοδιάστατο» καθώς η παρουσία του προκαλεί ικανοποίηση και η απουσία του προκαλεί απογοήτευση. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου, σύμφωνα με τους Shafiee and Cliquet (2010), είναι ότι, εκτός της κατάταξης των στοιχείων σε ομάδες, υποδεικνύει τη σχετική σημαντικότητα κάθε στοιχείου. Το μοναδικό, ίσως, μειονέκτημα της μεθόδου αφορά στο ότι δεν υπάρχει σαφής ορισμός του συμβόλου « \rightarrow » δηλαδή του όρου «τείνει». Πιο απλά, δεν υπάρχει κανόνας για το πότε οι τιμές των δεικτών θεωρούνται ότι είναι «κοντά» (τείνουν) στο -1, το 0 ή το 1. Εξορισμού, δεδομένου ότι το μήκος των διαστημάτων $[-1,0]$ και $[0,1]$ είναι 1, το 0,5 θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως κριτικό «μήκος». Επιπρόσθετα, αποκλείονται τα «αντίστροφα» και τα «αμφισβητούμενα» στοιχεία.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, η κατάταξη των στοιχείων θα γίνει βάσει της μεθόδου αναφοράς και της μεθόδου των δεικτών ικανοποίησης και απογοήτευσης καταναλωτή καθώς, όπως αναφέρθηκε στην ανάπτυξη του σκοπού της έρευνας, επιδιώκεται η εξέταση της πιθανής επιρροής της υιοθετούμενης μεθοδολογίας στη διαμόρφωση των ευρημάτων. Παρόμοια προσέγγιση εφαρμόζουν οι Shafiee and Cliquet (2010).

3.2.4. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι βατό αφενός μεν στη συμπλήρωση του και

αφετέρου στην κωδικοποίηση του, διανεμήθηκε προς συμπλήρωση με τυχαία δειγματοληψία σε ένα δείγμα 60 πελατών. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι η επιλογή μεγαλύτερου δείγματος θα ήταν επιθυμητή και περισσότερο αντιπροσωπευτική για την εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά θεωρείται ότι ξεφεύγει από τα όρια της διπλωματικής εργασίας. Ο τρόπος συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τον πρωτογενή τρόπο, δηλαδή από την ίδια την εκπονούσα την εργασία. Η διανομή έγινε αποκλειστικά σε έντυπη μορφή στους πελάτες τόσο κατά την είσοδο όσο και την έξοδο τους από τα καταστήματα μετά το πέρας των συναλλαγών τους, η ανάγνωση και η συμπλήρωση ολοκληρώθηκε από τους ίδιους τους πελάτες και η μεταφορά των δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή ολοκληρώθηκε σε δεύτερο χρόνο από την ίδια τη φοιτήτρια με καταχώριση των απαντήσεων σε βάση δεδομένων για εξαγωγή αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τον τόπο και το χρόνο διανομής και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, η όλη διαδικασία ολοκληρώθηκε το μήνα Ιούνιο του έτους 2014 κατά τις πρωινές ώρες μεταξύ 08:00 πμ και 11:00 πμ - όπως ορίζεται και το ωράριο εργασίας των τραπεζών - στον εξωτερικό χώρο μπροστά από διάφορα καταστήματα εντός του κέντρου της Θεσσαλονίκης των παρακάτω τεσσάρων ελληνικών τραπεζών: Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank. Τα εν λόγω καταστήματα επιλέχθηκαν τυχαία χωρίς κανένα απολύτως περιορισμό. Επιπλέον, ο αριθμός των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν ανά κατάστημα είτε και ανά τράπεζα δεν είναι ισομερώς διαμοιρασμένος ως προς αυτά, διότι δεν κρίθηκε σκόπιμο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Σε κάθε περίπτωση ζητήθηκε άδεια από τον εκάστοτε Διευθυντή ή Διευθύντρια των καταστημάτων, προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε το χώρο μπροστά από τα καταστήματα τους, οι οποίοι και ανταποκρίθηκαν θετικά όταν ενημερώθηκαν για το σκοπό της εργασίας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Για κάθε χαρακτηριστικό, αναφέρονται τα ποσοστά ανά απάντηση και τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 για την υπόθεση των ίσων ποσοστών ανά διαθέσιμη απάντηση.

Πίνακας 2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

		χ^2	Sig.
Φύλο	Ανδρας		
	Γυναίκα		

	33,3%	66,7%				
Ηλικία	0-25	26-35	36-50	50+		
	0%	43,3%	53,3%	3,3%	25,2	0,000
Εκπαίδευση	Δημοτικό	Γυμνάσιο/ Λύκειο	ΑΕΙ/ ΑΤΕΙ	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό		
	0	20%	46,7%	33,3%	6,4	0,041
Επάγγελμα	Άνεργος	Δημόσιος Υπάλληλος	Ιδιωτικός Υπάλληλος	Ελεύθερος Επαγγελματίας		
	3,3%	6,7%	80%	10%	97,3	0,000
Μηνιαίο Εισόδημα	0-500	501-1.000	1.001- 2.000	2.000+		
	6,7%	10%	80%	3,3%	97,3	0,000

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η υπόθεση ίσων ποσοστών ανά απάντηση απορρίπτεται στο επίπεδο 5% για κάθε ερώτηση (σε κάθε περίπτωση χ^2 -sig < 0,05). Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν απαντήσεις που συγκεντρώνουν ποσοστό σημαντικά υψηλότερο (ή, ανάλογα, χαμηλότερο) από το ποσοστό άλλων απαντήσεων. Ως συνολική εικόνα του δείγματος θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελείται, κυρίως, από γυναίκες, άτομα ηλικίας 26-50 ετών, με μορφωτικό επίπεδο τουλάχιστον ίσο με εκείνο των ΑΕΙ/ΑΤΕΙ και ιδιωτικούς υπαλλήλους με εισόδημα €1.001-2.000 μηνιαίως. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι το δείγμα δεν περιλαμβάνει νέα άτομα (μέχρι και 25 ετών), απόφοιτους δημοτικού ενώ ιδιαίτερα χαμηλά είναι τα ποσοστά συμμετοχής των ατόμων άνω των 50 ετών, των ανέργων και των ελεύθερων επαγγελματιών και των ατόμων με ιδιαίτερα χαμηλό (μέχρι και €500) και ιδιαίτερα υψηλό (άνω των €2.000) μηνιαίο εισόδημα. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι το «προφίλ» των πελατών των ελληνικών εμπορικών τραπεζών περιγράφεται σε μεγάλο βαθμό από τα επικρατέστερα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν νωρίτερα.

3.3. Αποτελέσματα

3.3.1. ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά ανά απάντηση αναφορικά με

τις 20 ερωτήσεις-χαρακτηριστικά που τέθηκαν υπόψη των ερωτηθέντων με τη λειτουργική μορφή. Για κάθε ερώτηση αναφέρονται τα ποσοστά ανά διαθέσιμη απάντηση και τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 για την ισότητα των ποσοστών. Με έντονη γραφή επισημαίνει το υψηλότερο ποσοστό ανά απάντηση.

Πίνακας 3 Ποσοστά ανά απάντηση - Ερωτήσεις λειτουργικής μορφής

	Μου αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Αδιαφορώ	Δε με ενοχλεί ιδιαίτερα	Δε μου αρέσει	χ^2	Sig.
A1	60,0%	30,0%	3,3%	6,7%	0,0%	49,3	0,000
A2	23,3%	66,7%	6,7%	3,3%	0,0%	61,1	0,000
A3	26,7%	73,3%	0,0%	0,0%	0,0%	13,1	0,000
A4	33,3%	46,7%	6,7%	10,0%	3,3%	43,3	0,000
B1	76,7%	20,0%	0,0%	3,3%	0,0%	53,2	0,000
B2	70,0%	20,0%	3,3%	6,7%	0,0%	68,5	0,000
B3	30,0%	63,3%	6,7%	0,0%	0,0%	29,2	0,000
B4	46,7%	43,3%	10,0%	0,0%	0,0%	14,8	0,001
Γ1	83,3%	0,0%	3,3%	10,0%	3,3%	109,6	0,000
Γ2	6,7%	0,0%	3,3%	13,3%	76,7%	86,7	0,000
Γ3	6,7%	0,0%	3,3%	6,7%	83,3%	109,1	0,000
Δ1	36,7%	60,0%	0,0%	0,0%	3,3%	29,2	0,000
Δ2	36,7%	63,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3	0,039
Δ3	80,0%	13,3%	3,3%	3,3%	0,0%	98,4	0,000
Δ4	56,7%	36,7%	6,7%	0,0%	0,0%	22,8	0,000
E1	70,0%	3,3%	16,7%	10,0%	0,0%	66,9	0,000
E2	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	1,000
E3	30,0%	70,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,6	0,002
ΣΤ1	26,7%	46,7%	20,0%	6,7%	0,0%	20,0	0,000
ΣΤ2	50,0%	10,0%	30,0%	6,7%	3,3%	46,7	0,000

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, με εξαίρεση την ερώτηση E2, δεν υπάρχει καμία περίπτωση μη απόρριψης της υπόθεσης ότι τα ποσοστά των απαντήσεων κατανέμονται ομοιόμορφα στις 5 διαθέσιμες επιλογές (απαντήσεις). Πρακτικά, αυτό

σημαίνει ότι κάποιες απαντήσεις συγκεντρώνουν σημαντικά υψηλότερο (και, ανάλογα, χαμηλότερο) ποσοστό από τις υπόλοιπες. Η απάντηση «μου αρέσει» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό σε 10 από τις 20 περιπτώσεις, η απάντηση «έτσι πρέπει να είναι» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό σε 8 από τις 20 περιπτώσεις ενώ η απάντηση «δε μου αρέσει» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό σε 2 από τις 20 περιπτώσεις. Πρέπει, επίσης, να τονιστεί ότι δεν υπάρχει καμία ερώτηση στην οποία η απάντηση «αδιαφορώ» να είναι η επικρατέστερη. Κατά συνέπεια, προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες έχουν σαφή άποψη αναφορικά με χαρακτηριστικά των τραπεζικών υπηρεσιών που τέθηκαν υπόψη τους και στο 50% των περιπτώσεων είναι θετικά διακείμενοι στην ύπαρξη των εν λόγω χαρακτηριστικών. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις (πλην 2 εξαιρέσεων), οι πελάτες των τραπεζών εκφράζουν την άποψη ότι τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά θα έπρεπε ούτως ή άλλως να προσφέρονται. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στις απαντήσεις των ερωτήσεων Γ2 και Γ3. Από τον πίνακα που παρατέθηκε αμέσως παραπάνω προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (76,7% και 83,3%, αντίστοιχα) δηλώνει αρνητικά διακείμενη («δε μου αρέσει») στην ύπαρξη υψηλών επιτοκίων χορηγήσεων και υψηλών εξόδων συναλλαγών. Το εύρημα αυτό είναι, προφανώς, αναμενόμενο καθώς, φυσιολογικά, τα υψηλά επιτόκια χορηγήσεων και τα υψηλά έξοδα συναλλαγών είναι ανεπιθύμητα από τους πελάτες. Οι ερωτήσεις Γ2 και Γ3 είναι οι μοναδικές που θέτουν υπόψη των ερωτηθέντων κάποιο αρνητικό χαρακτηριστικό σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που αναφέρονται σε θετικά στοιχεία όπως η φιλικότητα του προσωπικού, η καθαριότητα του χώρου κλπ. Συνεπώς, το σύνολο των χαρακτηριστικών για τα οποία οι πελάτες εκφράζονται θετικά είναι 12 στην περίπτωση που τα υψηλά επιτόκια χορηγήσεων και τα υψηλά έξοδα συναλλαγών τεθούν υπό τη μορφή «χαμηλά επιτόκια χορηγήσεων» και «χαμηλά έξοδα συναλλαγών».

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά ανά απάντηση αναφορικά με τις 20 ερωτήσεις-χαρακτηριστικά που τέθηκαν υπόψη των ερωτηθέντων με τη δυσλειτουργική μορφή. Για κάθε ερώτηση αναφέρονται τα ποσοστά ανά διαθέσιμη απάντηση και τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 για την ισότητα των ποσοστών. Με έντονη γραφή επισημαίνει το υψηλότερο ποσοστό ανά απάντηση.

Πίνακας 4 Ποσοστά ανά απάντηση - Ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής

	Μου αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Αδιαφορώ	Δε με ενοχλεί ιδιαίτερα	Δε μου αρέσει	χ^2	Sig.
A1	0,0%	0,0%	10,0%	40,0%	50,0%	15,6	0,000
A2	0,0%	0,0%	6,7%	26,7%	66,7%	33,6	0,000
A3	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	96,7%	52,3	0,000
A4	3,3%	0,0%	6,7%	30,0%	60,0%	49,3	0,000
B1	0,0%	0,0%	3,3%	20,0%	76,7%	53,2	0,000
B2	0,0%	0,0%	6,7%	33,3%	60,0%	25,6	0,000
B3	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	96,7%	52,3	0,000
B4	0,0%	0,0%	13,8%	20,7%	65,5%	27,4	0,000
Γ1	0,0%	0,0%	13,3%	23,3%	63,3%	25,2	0,000
Γ2	53,3%	10,0%	16,7%	10,0%	10,0%	42,7	0,000
Γ3	73,3%	6,7%	10,0%	0,0%	10,0%	74,9	0,000
Δ1	3,3%	0,0%	0,0%	3,3%	93,3%	97,2	0,000
Δ2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	25,6	0,000
Δ3	0,0%	0,0%	6,7%	33,3%	60,0%	20,8	0,000
Δ4	0,0%	0,0%	6,7%	53,3%	40,0%	2,8	0,247
E1	0,0%	0,0%	23,3%	40,0%	36,7%	45,1	0,000
E2	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	93,3%	33,3	0,000
E3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	12,6	0,002
ΣΤ1	0,0%	3,3%	10,0%	40,0%	46,7%	15,6	0,000
ΣΤ2	0,0%	0,0%	24,1%	55,2%	20,7%	33,6	0,000

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, με εξαίρεση την ερώτηση Δ4, δεν υπάρχει καμία περίπτωση μη απόρριψης της υπόθεσης ότι τα ποσοστά των απαντήσεων κατανέμονται ομοιόμορφα στις 5 διαθέσιμες επιλογές (απαντήσεις). Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι κάποιες απαντήσεις συγκεντρώνουν σημαντικά υψηλότερο (και, ανάλογα, χαμηλότερο) ποσοστό από τις υπόλοιπες. Η απάντηση «δε μου αρέσει» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό σε 15 από τις 20 περιπτώσεις, η απάντηση «δε με ενοχλεί ιδιαίτερα» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό σε 3 από τις 20 περιπτώσεις ενώ στις υπόλοιπες 2 περιπτώσεις η απάντηση με το υψηλότερο ποσοστό είναι η «μου αρέσει». Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε κατά το σχολιασμό του πίνακα που προηγήθηκε (σχετικά με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις λειτουργικής μορφής), οι ερωτήσεις Γ2 και Γ3 είναι

διαφορετικά διατυπωμένες συγκριτικά με τις υπόλοιπες. Πιο συγκεκριμένα, ενώ οι υπόλοιπες ερωτήσεις δυσλειτουργικής μορφής περιγράφουν αρνητικά χαρακτηριστικά, πχ «οι χώροι δεν είναι καθαροί», «το προσωπικό δεν είναι ευγενικό» κλπ, οι ερωτήσεις Γ2 και Γ3, εκφρασμένες στη δυσλειτουργική μορφή, εκφράζουν θετικά χαρακτηριστικά: «όχι υψηλά επιτόκια χορηγήσεων» και «όχι υψηλά έξοδα συναλλαγών». Κατά συνέπεια, το σύνολο των χαρακτηριστικών για τα οποία οι πελάτες εκφράζονται απολύτως αρνητικά είναι 17 υπό τη διαφοροποίηση ότι οι ερωτήσεις Γ2 και Γ3 διατυπώνονται ως «υψηλά επιτόκια χορηγήσεων» και «υψηλά έξοδα συναλλαγών».

3.3.2. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρεται το πλήθος των παρατηρήσεων ανά κατηγορία κατάταξης, «ελκυστικό», «μονοδιάστατο», «απαραίτητο» κλπ σύμφωνα με το υπόδειγμα Kano για κάθε παράγοντα. Υπενθυμίζεται ότι κάθε παράγοντας κατατάσσεται στην κατηγορία που συγκεντρώνει την υψηλότερη συχνότητα η οποία επισημαίνεται με έντονη γραφή.

Πίνακας 5 Κατάταξη παραγόντων - Μέθοδος αναφοράς

	Q	A	O	R	I	M	ΣΥΝΟΛΟ
A1	16	20		14	10		60
A2	4	10		16	30		60
A3		16		2	42		60
A4	10	10	2	12	26		60
B1	12	34		2	12		60
B2	12	30		12	6		60
B3		18		2	40		60
B4	6	20		14	18		58
Γ1	2	14	36		8		60
Γ2	4	2	2	42	10		60
Γ3	6		2	50	2		60
Δ1			22	2	2	34	60
Δ2	2	22				36	60

Δ3	20	28	4	8	60	
Δ4	22	12	14	12	60	
E1	20	22	18		60	
E2	4	26		30	60	
E3		18		42	60	
ΣΤ1	4	12	28	16	60	
ΣΤ2	22	8	2	22	4	58

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει, αρχικά, ότι δεν υπάρχει κανένα αμφισβητίσιμο στοιχείο. Όσον αφορά στις κατατάξεις, ο παράγοντες Δ4 κατατάσσεται στα ελκυστικά στοιχεία, οι παράγοντες Α1, Β1, Β2, Β4, Γ1, Δ3 και Ε1 κατατάσσονται στα μονοδιάστατα στοιχεία, οι παράγοντες Γ2 και Γ3 κατατάσσονται στα αντίστροφα στοιχεία, ο παράγοντας ΣΤ1 κατατάσσεται στα αδιάφορα στοιχεία και οι παράγοντες Α2, Α3, Α4, Β3, Δ1, Δ2, Ε2 και Ε3 κατατάσσονται στα απαραίτητα στοιχεία. Ωστόσο, η μέθοδος αδυνατεί να κατατάξει τον παράγοντα ΣΤ2 καθώς η συχνότητα των παρατηρήσεων της κατάταξης «ελκυστικό» ισούται με τη συχνότητα των παρατηρήσεων της κατάταξης «αδιάφορο». Είναι προφανές ότι η ομάδα που συγκεντρώνει τις περισσότερες κατατάξεις είναι τα «απαραίτητα» στοιχεία ακολουθούμενα από «μονοδιάστατα» στοιχεία. Πρέπει να σημειωθεί, ότι όπως αναφέρθηκε κατά την παρουσίαση της μεθόδου, υποστηρίζεται ότι η κατάταξη θα έπρεπε μεν να γίνεται βάσει της υψηλότερης συχνότητας αλλά εφόσον αυτή υπερβαίνει το 50%. Όσον αφορά στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι μόλις 9 από τους 20 παράγοντες (Β1, Γ1, Γ2, Γ3, Α3, Β3, Δ1, Δ2 και Ε3) θα μπορούσαν να είχαν καταταχθεί αν είχαμε υιοθετήσει τον κανόνα του 50%. Σε αυτήν την περίπτωση, 2 παράγοντες (οι Β1 και Γ1) θα χαρακτηρίζονταν «μονοδιάστατοι», 2 παράγοντες (οι Γ2 και Γ3) θα χαρακτηρίζονταν «αντίστροφοι» και 5 παράγοντες (Α3, Β3, Δ1, Δ2 και Ε3) θα χαρακτηρίζονταν «απαραίτητοι».

3.3.3. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται η συχνότητα εμφάνισης κάθε κατάταξης

για κάθε παράγοντα και ακολούθως υπολογίζονται τα σκορ CS και CD σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν κατά την παρουσίαση της μεθόδου σε προηγούμενη θέση. Στη συνέχεια, υπολογίζεται η κατάταξη κάθε παράγοντα ανάλογα με τα σκορ CS και CD που συγκεντρώνει. Υπενθυμίζεται ότι δεν υπάρχει απόλυτος κανόνας ως προς το εστί ο όρος «τείνει». Στη συγκεκριμένη περίπτωση, υιοθετήθηκε ο κανόνας του 0,5. Πιο συγκεκριμένα, έγινε αποδεκτό ότι ένα σκορ τείνει σε κάποια από τις 3 επίμαχες τιμές (-1, 0 και 1) όταν βρίσκεται πλησιέστερα σε αυτήν. Για παράδειγμα, αν ένα σκορ ισούται με 0,6, τότε αποδεχόμαστε ότι τείνει στο 1 καθώς βρίσκεται πλησιέστερα της μονάδας σε σχέση με τις υπόλοιπες τιμές.

Πίνακας 6 Κατάταξη παραγόντων - Μέθοδος δεικτών ικανοποίησης και απογοήτευσης καταναλωτή

	Q	A	O	R	I	M	ΣΥΝΟΛΟ	CS	CD	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
A1	16	20			14	10	60	0,60	- 0,50	O
A2	4	10			16	30	60	0,23	- 0,67	M
A3		16		2	42		60	0,27	- 0,97	M
A4	10	10	2	12	26		60	0,35	- 0,62	M
B1	12	34		2	12		60	0,77	- 0,77	O
B2	12	30		12	6		60	0,70	- 0,60	O
B3		18		2	40		60	0,30	- 0,97	M
B4	6	20		14	18		58	0,45	- 0,66	M
Γ1	2	14	36		8		60	0,86	- 0,62	O
Γ2	4	2	2	42	10		60	0,29	- 0,14	I
Γ3	6		2	50	2		60	0,50	- 0,50	O
Δ1		22	2	2	34		60	0,38	-	M

						0,97		
Δ2	2	22	36	60	0,40	-	M	
						0,97		
Δ3	20	28	4	8	60	0,80	-	O
						0,60		
Δ4	22	12	14	12	60	0,57	-	A
						0,40		
E1	20	22	18		60	0,70	-	A
						0,37		
E2	4	26	30		60	0,50	-	O
						0,93		
E3		18	42		60	0,30	-	M
						1,00		
ΣΤ1	4	12	28	16	60	0,27	-	I
						0,47		
ΣΤ2	22	8	2	22	4	58	0,54	-
						0,21		A

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι 7 παράγοντες (Α1, Β1, Β2, Γ1, Γ3, Δ3 και Ε2) κατατάσσονται ως μονοδιάστατοι, 8 παράγοντες (Α2, Α3, Α4, Β3, Β4, Δ1, Δ2 και Ε3) κατατάσσονται ως απαραίτητοι, 2 παράγοντες (Γ2 και ΣΤ1) κατατάσσονται ως αδιάφοροι και 3 παράγοντες (Δ4, Ε1 και ΣΤ2) κατατάσσονται ως ελκυστικοί. Δεν υπάρχει κανένα αμφισβητήσιμο στοιχείο. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι περισσότεροι παράγοντες χαρακτηρίζονται ως «απαραίτητοι».

3.3.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΤΑΞΕΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΟ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κατατάξεις των παραγόντων όπως έχουν προκύψει μέχρι το τρέχον σημείο και καταγράφονται οι ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στις δύο μεθόδους (οι διαφορές επισημαίνονται με έντονη γραφή).

Πίνακας 7 Σύγκριση κατατάξεων

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΔΕΙΚΤΩΝ
----------------------------------------	---------------------------------------

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΗΣ**

A1	O	O
A2	M	M
A3	M	M
A4	M	M
B1	O	O
B2	O	O
B3	M	M
B4	O	M
Γ1	O	O
Γ2	R	I
Γ3	R	O
Δ1	M	M
Δ2	M	M
Δ3	O	O
Δ4	A	A
E1	O	A
E2	M	O
E3	M	M
ΣΤ1	I	I
ΣΤ2	A	A

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι δύο μέθοδοι οδηγούν σε διαφορετική κατάταξη για 5 από τους 20 παράγοντες και, πιο συγκεκριμένα, τους B4 (από μονοδιάστατο σε απαραίτητο), Γ2 (από αντίστροφο σε αδιάφορο), Γ3 (από αντίστροφο σε μονοδιάστατο), E1 (από μονοδιάστατο σε ελκυστικό) και E2 (από απαραίτητο σε μονοδιάστατο). Συνεπώς, οι δύο μέθοδοι οδηγούν μεν σε διαφορετική κατάταξη αλλά όχι σε βαθμό που να καθιστά τα αποτελέσματα πλήρως διαφοροποιήσιμα ανάλογα με τη μέθοδο κατάταξης. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι οι διαφοροποιήσεις είναι συγκεκριμένου περιεχομένου (δεν υπάρχει διαφοροποίηση που να επαναλαμβάνεται με την ίδια ακριβώς μορφή).

3.3.5. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΒΑΣΕΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 (cross-tabulation) σχετικά με τη διαφοροποίηση των απόψεων των καταναλωτών ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Όπως αναφέρθηκε κατά την περιγραφή του δείγματος, υπάρχουν κατηγορίες δημογραφικών χαρακτηριστικών που συγκεντρώνουν ελάχιστες ή καθόλου παρατηρήσεις. Για το λόγο αυτό, η ανάλυση στην τρέχουσα ενότητα θα εστιάσει στις πιθανές διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, σε άτομα 26-35 ετών και άτομα 36-50 ετών και σε απόφοιτους ΑΕΙ/ΑΤΕΙ και απόφοιτους Μεταπτυχιακών ή Διδακτορικών σπουδών. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι για την τρέχουσα ανάλυση η μέθοδος κατάταξης δε διαδραματίζει κανένα ρόλο στην κατάταξη του εκάστοτε παράγοντα από κάθε υποκείμενο (οι μέθοδοι κατάταξης χρησιμοποιούνται για να κατατάξουμε συνολικά τους παράγοντες). Οι σημαντικές διαφοροποιήσεις επισημαίνονται με έντονη γραφή.

Πίνακας 8 Διαφοροποίηση κατάταξης ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.
A1	1,243	0,743	2,944	0,400	4,937	0,176
A2	9,6	0,022	3,753	0,289	5,455	0,141
A3	23,357	0,000	16,412	0,000	3,711	0,156
A4	11,169	0,025	5,686	0,224	8,515	0,074
B1	4,059	0,255	4,595	0,204	10,085	0,006
B2	2,1	0,552	5,438	0,142	7,543	0,056
B3	6,25	0,044	1,215	0,270	0,686	0,408
B4	3,549	0,314	7,817	0,050	4,269	0,234
Γ1	19,143	0,000	1,802	0,615	2,11	0,550
Γ2	14,229	0,007	4,225	0,376	4,8	0,308
Γ3	2,16	0,540	4,427	0,219	3,017	0,221
Δ1	7,925	0,048	7,198	0,066	4,396	0,222
Δ2	14,591	0,001	8,875	0,012	6,204	0,045
Δ3	3,171	0,366	6,028	0,110	5,112	0,164
Δ4	8,649	0,034	12,33	0,006	9,257	0,026

E1	3,055	0,217	2,791	0,248	4,754	0,093
E2	1,408	0,495	5,303	0,071	3,055	0,217
E3	12,857	0,000	11,457	0,001	7,203	0,007
ΣΤ1	11,143	0,011	9,452	0,024	4,713	0,194
ΣΤ2	5,689	0,224	3,916	0,417	11,429	0,022

Ο παραπάνω πίνακας υποδεικνύει ότι η ηλικία και η εκπαίδευση δεν ευθύνονται για σημαντικές διαφοροποιήσεις αναφορικά με την κατάταξη των παραγόντων ικανοποίησης δεδομένου ότι οι κατατάξεις δε διαφοροποιούνται, στις περισσότερες περιπτώσεις (15 από τις 20), σημαντικά. Ωστόσο, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι το φύλο διαφοροποιεί σημαντικά την άποψη των καταναλωτών για τους παράγοντες ικανοποίησης καθώς οι περισσότεροι παράγοντες (11 από τους 20) κατατάσσονται διαφορετικά από τους άνδρες και τις γυναίκες. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι όταν αναφερόμαστε σε διαφοροποίηση κατάταξης δεν εννοούμε απαραίτητα ότι οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν ως προς το αν κατατάσσουν έναν παράγοντα σε διαφορετική κατηγορία, πχ οι άνδρες ως απαραίτητο και οι γυναίκες ως επιθυμητό στοιχείο. Αυτό που ελέγχεται με το στατιστικό χ^2 είναι αν κάθε κατηγορία παραγόντων συγκεντρώνει το (ίδιο) αναμενόμενο ποσοστό (συχνότητα) στους άνδρες και τις γυναίκες. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό οι περισσότεροι άνδρες και οι περισσότερες γυναίκες να κατατάσσουν με την ίδια αναλογία κάποιον παράγοντα σε κάποια κατηγορία αλλά να διαφέρουν ως προς την αναλογία με την οποία κατατάσσουν κάποιον από ή όλους τους υπόλοιπους παράγοντες στις υπόλοιπες κατηγορίες.

3.3.6. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΒΑΣΕΙ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 σχετικά με τη διαφοροποίηση των απόψεων των καταναλωτών ανάλογα με τη συνολική ικανοποίηση των πελατών από την εμπειρία συνεργασίας με την τράπεζα. Σημειώνεται ότι το 3% των ερωτηθέντων δήλωσε λίγο ικανοποιημένο, το 50% αρκετά ικανοποιημένο και το 47% πολύ ικανοποιημένο. Κατά συνέπεια, εξετάζουμε τις διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε εκείνους που δηλώνουν αρκετά κι εκείνους που δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι. Οι σημαντικές διαφοροποιήσεις επισημαίνονται με έντονη γραφή.

Πίνακας 9 Διαφοροποίηση κατάταξης ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης

	χ^2	Sig.
A1	15,004	0,002
A2	5,538	0,136
A3	1,372	0,504
A4	8,895	0,064
B1	4,062	0,255
B2	2,853	0,415
B3	2,517	0,113
B4	6,045	0,109
Γ1	1,99	0,574
Γ2	2,903	0,407
Γ3	4,062	0,131
Δ1	10,925	0,004
Δ2	1,939	0,379
Δ3	8,492	0,037
Δ4	7,217	0,065
E1	8,307	0,016
E2	4,387	0,112
E3	1,343	0,247
ΣΤ1	3,933	0,269
ΣΤ2	3,363	0,499

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, πλην 4 εξαιρέσεων, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών δεν συνδέεται με σημαντικές διαφοροποιήσεις αναφορικά με την κατάταξη. Μοναδικές εξαιρέσεις αποτελούν οι παράγοντες A1, Δ1, Δ3 και E1.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε, αρχικά, σε θεωρητικό επίπεδο με το υπόδειγμα Kanou και την ανασκόπηση των ιδιοτήτων-χαρακτηριστικών των τραπεζικών υπηρεσιών που, κατά το παρελθόν, έχουν κριθεί ότι επηρεάζουν την αφοσίωση των πελατών των εμπορικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Ο βασικός στόχος της έρευνας συνίσταται στην εμπειρική διερεύνηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών και την κατάταξή τους στις ομάδες του υποδείγματος Kanou στο πλαίσιο των εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα.

Από τη θεωρητική ανασκόπηση προκύπτει ότι το εν λόγω υπόδειγμα, όπως και τα περισσότερα μέσα συλλογής/διαχείρισης πληροφόρησης, συνοδεύεται από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για ένα σχετικά απλό και κατανοητό εργαλείο, το υπόδειγμα Kanou μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να οδηγήσει σε παροχή συγκεχυμένης πληροφόρησης προς τα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων καθώς τα συμπεράσματα που προκύπτουν εξαρτώνται, σε κάποιο (και μάλλον αυξημένο) βαθμό, από την εκάστοτε υιοθετούμενη προσέγγιση ή μεθοδολογία. Αυτό που, ωστόσο, πρέπει να τονιστεί είναι ότι το υπόδειγμα Kanou συνιστά, απλώς, μία ακόμα μέθοδο που στοχεύει στη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων και σε καμία περίπτωση δε μπορεί (και δεν πρέπει) να θεωρείται πανάκεια και να εφαρμόζεται άνευ όρων. Συνεπώς, η καταλληλότητά του είναι, σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα (και) των ικανοτήτων-δεξιοτήτων των στελεχών (ή, γενικά, όσων) το χρησιμοποιούν. Σε επίπεδο ιδιοτήτων των τραπεζικών υπηρεσιών που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην αφοσίωση των πελατών, προέκυψε ότι το πλήθος τους είναι ιδιαίτερα εκτενές. Συνδυάζοντας τα εμπειρικά ευρήματα προγενέστερων ερευνών, η παρούσα εργασία κατέληξε στη διαμόρφωση 6 ομάδων που περιλαμβάνουν 20, συνολικά, χαρακτηριστικά.

Από την εμπειρική διερεύνηση που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας προέκυψε, αρχικά, ότι οι πελάτες εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα έχουν, στις περισσότερες περιπτώσεις (δηλαδή, αναφορικά με τα περισσότερα χαρακτηριστικά)

σαφώς διαμορφωμένη άποψη για το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από την παρουσία ή την απουσία κάποιου χαρακτηριστικού. Αναλυτικότερα, προκύπτει ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά θεωρούνται, από το σύνολο των πελατών, «απαραίτητα». Αυτό σημαίνει ότι, για τα περισσότερα από αυτά, η παρουσία τους δεν προσφέρει πρόσθετη ικανοποίηση αλλά η απουσία τους μειώνει την ικανοποίηση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η ύπαρξη επαρκών καθισμάτων για τους πελάτες που βρίσκονται σε αναμονή, η καθαριότητα των εγκαταστάσεων, η ύπαρξη μηχανήματος με «νούμερα» (για τη σειρά εξυπηρέτησης), η ύπαρξη ΑΤΜ, η κατοχή των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων εκ μέρους του προσωπικού για την εξυπηρέτηση των πελατών, η ευγένεια του προσωπικού και η ασφάλεια των καταθέσεων. Σε πρακτικό επίπεδο, η βελτίωση των παραπάνω χαρακτηριστικών δεν αναμένεται να εισφέρει στην ικανοποίηση των πελατών και, συνεπώς, δε μπορεί να αποτελέσει στόχο των εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα υπό την προϋπόθεση, όμως, ότι τα τραπεζικά ιδρύματα προσφέρουν ήδη τα εν λόγω χαρακτηριστικά. Σε διαφορετική περίπτωση, απαιτείται βελτίωση στα προαναφερθέντα πεδία έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί (μειωθεί) η απώλεια ικανοποίησης των πελατών.

Η δεύτερη «δημοφιλέστερη» ομάδα χαρακτηριστικών περιλαμβάνει τους «μονοδιάστατους» παράγοντες, δηλαδή τους παράγοντες που συνδέονται ευθέως γραμμικά με την ικανοποίηση πελάτη: η απουσία τους μειώνει την ικανοποίηση ενώ η παρουσία τους αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη. Σε αυτήν την ομάδα κατατάσσονται οι σύγχρονες εγκαταστάσεις του τραπεζικού ιδρύματος (των υποκαταστημάτων του), η διευκόλυνση πρόσβασης χάρις στην τοποθεσία του υποκαταστήματος, το βολικό ωράριο λειτουργίας, το υψηλό επιτόκιο καταθέσεων και η ύπαρξη ανθρώπινης σχέσης προσωπικού-πελάτη. Η βελτίωση (ενίσχυση) αυτών των παραγόντων πρέπει να αποτελέσει στόχο των τραπεζικών ιδρυμάτων καθώς κάτι τέτοιο θα αύξανε την ικανοποίηση των πελατών ή, αναλογικά, θα περιόριζε τη δυσαρέσκειά τους.

Η τρίτη ομάδα του υποδείγματος Kano η οποία, όμως, περιλαμβάνει μόλις 2 χαρακτηριστικά αφορά στα «ελκυστικά» χαρακτηριστικά, δηλαδή εκείνα των οποίων η παρουσία αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη αλλά η απουσία τους δε μειώνει την ικανοποίηση του πελάτη. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά είναι το ευπαρουσίαστο

προσωπικό και η τακτική επικοινωνία με τον πελάτη για ζητήματα που αφορούν τη συνεργασία τράπεζας-πελάτη. Προκύπτει, λοιπόν, ότι η ενίσχυση των δύο προαναφερθέντων χαρακτηριστικών αναμένεται να ενισχύσει την ικανοποίηση του πελάτη αλλά δε μπορεί να αποτελέσει προτεραιότητα δεδομένου ότι η απουσία τους δε συνεπάγεται μείωση της ικανοποίησης του πελάτη. Τέλος, η ομάδα των «αδιάφορων» χαρακτηριστικών περιλαμβάνει μόλις έναν παράγοντα και, πιο συγκεκριμένα, την ύπαρξη ενημερωτικού υλικού εντός του καταστήματος. Με απλά λόγια, τόσο η ύπαρξη όσο και η απουσία τέτοιου υλικού δεν επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς, δεν προκύπτει ιδιαίτερη πρακτική χρησιμότητα από την ενίσχυση του εν λόγω παράγοντα τουλάχιστον σε επίπεδο βελτίωσης της ικανοποίησης πελάτη.

Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι 5 από τα 20 χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν κατατάχθηκαν σε διαφορετική ομάδα ανάλογα με τη μέθοδο που εφαρμόστηκε. Αυτό αφενός υποδεικνύει ότι η χρήση διαφορετικών μεθόδων κατάταξης δε διαφοροποιεί ιδιαίτερα τα αποτελέσματα και, συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα ευρήματα της παρούσας εργασίας είναι σχετικά ανθεκτικά. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν από την εξέταση διαφοροποίησης της άποψης ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό συνολικής ικανοποίησης από τη συνεργασία με την τράπεζα. Αντίθετα, το φύλο συνιστά παράγοντα διαφοροποίησης της άποψης υπό την έννοια ότι η απόδοση «δημοτικότητας» (σε τεχνικούς όρους: σχετική συχνότητα) σε κάποια ομάδα κατάταξης δεν είναι ανεξάρτητη από το εν λόγω δημογραφικό χαρακτηριστικό. Πιο απλά, μπορεί κάποιο χαρακτηριστικό να είναι το «δημοφιλέστερο» μεταξύ των ανδρών και των γυναικών αλλά σε διαφορετικό βαθμό ανάμεσα στις δύο ομάδες πελατών.

Η παρούσα εργασία εντόπισε κάποια χαρακτηριστικά τραπεζικών υπηρεσιών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο διοικητικών ενεργειών εκ μέρους των τραπεζικών ιδρυμάτων με στόχο τη βελτίωση ικανοποίησης του πελάτη. Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμοί των οποίων η αντιμετώπιση μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος και συμπλήρωση-ενίσχυση των ευρημάτων της παρούσας εργασίας. Ο πρώτος περιορισμός αφορά στη δειγματοληψία και ιδιαίτερα στην επικέντρωση της έρευνας σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας. Συνεπώς, η εκπόνηση της παρούσας έρευνας σε εκτενέστερο χώρο θα προσέφερε σαφώς πιο ασφαλή συμπεράσματα καθώς θα λάμβανε υπόψη περισσότερους πελάτες

τραπεζών από περισσότερες περιοχές της χώρας. Ένας ακόμη περιορισμός που πρέπει να αντιμετωπιστεί αφορά στους παράγοντες που εξετάστηκαν και, σε καμία περίπτωση, δεν εξαντλούν τις προτάσεις της υφιστάμενης βιβλιογραφίας. Πιο απλά, ενδείκνυται η εξέταση περισσότερων παραγόντων για την αποκάλυψη της σχέσης τους με την ικανοποίηση του πελάτη και, ακολούθως, την αξιοποίηση των ευρημάτων σε πρακτικό επίπεδο. Τέλος, σε μεθοδολογικό επίπεδο, υπάρχουν μέθοδοι κατάταξης των παραγόντων στις ομάδες του υποδείγματος Kano που δεν εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία. Δεδομένου ότι δε μπορεί να αποκλειστεί σημαντική διαφοροποίηση των συμπερασμάτων κατόπιν εφαρμογής διαφορετικών μεθόδων, η ενίσχυση της παρούσας έρευνας με συμπεράσματα βασισμένα σε διαφορετικές μεθόδους θα ήταν χρήσιμη τόσο σε αμιγώς ακαδημαϊκό επίπεδο, πχ για την ενίσχυση του υφιστάμενου εμπειρικού υπόβαθρου, όσο και σε πρακτικό επίπεδο υπό την έννοια παροχής χρησιμότερης πληροφόρησης στα διοικητικά στελέχη των εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Α Ερωτηματολόγιο έρευνας

Αγαπητέ(ή) κύριε(ία),

Το ερωτηματολόγιο που πρόκειται να συμπληρώσετε χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφορήσης σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών τραπεζικών υπηρεσιών η οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στα στοιχεία των τραπεζικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και, όπως προαναφέρθηκε, εμπιστευτικό. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα 10 λεπτά της ώρας αλλά η πληροφόρηση που θα καταγραφεί κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική. Για το λόγο αυτό, παρακαλείσθε να απαντήσετε με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις που ακολουθούν σύμφωνα με αυτό που εσείς πραγματικά πιστεύετε.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και να σας γνωστοποιήσω ότι θα έχετε τη δυνατότητα να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας κατόπιν σχετικής επικοινωνίας μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Βασιλική Κουρτζανίδου

Email: yakour@hotmail.com

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σας: (σημειώστε X στο κατάλληλο πλαίσιο)

Το φύλο σας	
--------------------	--

Άνδρας	
Γυναίκα	

<u>Η ηλικία σας</u>	
Μέχρι και 25 ετών	
Από 26 μέχρι και 35 ετών	
Από 36 έως 50 ετών	
Άνω των 50 ετών	

<u>Το επίπεδο εκπαίδευσής σας</u>	
Απόφοιτος Δημοτικού	
Απόφοιτος Γυμνασίου ή Λυκείου	
Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών	

<u>Η κατάσταση απασχόλησής σας</u>	
Άνεργος	
Δημόσιος υπάλληλος	
Ιδιωτικός υπάλληλος	
Ελεύθερος επαγγελματίας	

<u>Το μηναίο εισόδημά σας</u>	
Μέχρι και 500 ευρώ	
Από 501 μέχρι και 1.000 ευρώ	
Από 1.001 μέχρι και 2.000 ευρώ	
Πάνω από 2.000 ευρώ	

Κατά την παρουσία σας σε υποκατάστημα τράπεζας ή/και, γενικότερα, τη συνεργασία σας με μία τράπεζα, τι σκέφτεστε όταν... (σημειώστε X στο κατάλληλο πλαίσιο)

		Μου αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Αδιαφορώ	Δε με ενοχλεί ιδιαίτερα	Δε μου αρέσει
1.	Οι εγκαταστάσεις του υποκαταστήματος είναι σύγχρονες					
2.	Υπάρχει χώρος με καθίσματα που επαρκούν για τους					

	πελάτες που βρίσκονται σε αναμονή					
3.	Οι εγκαταστάσεις είναι καθαρές και ευπαρουσίαστες					
4.	Υπάρχει μηχάνημα με «νούμερα» («χαρτάκια»)					
5.	Η τοποθεσία των υποκαταστημάτων της τράπεζας διευκολύνει την πρόσβασή μου					
6.	Το ωράριο λειτουργίας της τράπεζας με βολεύει					
7.	Υπάρχει Μηχάνημα Αυτόματων Συναλλαγών (ΑΤΜ)					
8.	Υπάρχουν μηχανήματα, εκτός του ΑΤΜ, όπου μπορώ να διεκπεραιώσω διάφορες εργασίες όπως η ενημέρωση βιβλιαρίου ή η πληρωμή δόσεων δανείου					
9.	Το επιτόκιο καταθέσεων της τράπεζας είναι υψηλότερο συγκριτικά με άλλες τράπεζες					
10.	Το επιτόκιο χορηγήσεων (δανείων) της τράπεζας είναι υψηλότερο συγκριτικά με άλλες τράπεζες					
11.	Τα έξοδα συναλλαγών που με επιβαρύνουν είναι υψηλότερα συγκριτικά με άλλες τράπεζες					
12.	Το προσωπικό του υποκαταστήματος					

	κατέχει τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την αρτιότερη εξυπηρέτησή μου					
13.	Το προσωπικό του υποκαταστήματος είναι ευγενικό					
14.	Υπάρχει μία ανθρώπινη σχέση με το προσωπικό του υποκαταστήματος					
15.	Το προσωπικό του υποκαταστήματος είναι ευπαρουσίαστο					
16.	Η τράπεζα πρωτοπορεί στην εισαγωγή νέων προϊόντων-υπηρεσιών					
17.	Η τράπεζα είναι φιλική προς τον πελάτη, πχ προσπαθεί να βρει αμοιβαίως συμφέρουσες λύσεις σε περίπτωση προβλημάτων στη συνεργασία μας					
18.	Οι καταθέσεις μου στην τράπεζα είναι ασφαλείς					
19.	Υπάρχει πλήρες και κατατοπιστικό ενημερωτικό υλικό εντός του υποκαταστήματος (φυλλάδια, πίνακας ανακοινώσεων κλπ)					
20.	Το προσωπικό της τράπεζας επικοινωνεί τακτικά μαζί μου για να με ενημερώσει σχετικά ζητήματα που αφορούν στη συνεργασία μας, νέα τραπεζικά προϊόντα κλπ					

Κατά την παρουσία σας σε υποκατάστημα τράπεζας ή/και, γενικότερα, τη συνεργασία σας με μία τράπεζα, τι σκέφτεστε όταν... (σημειώστε X στο κατάλληλο πλαίσιο)

		Μου αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Αδιαφορώ	Δε με ενοχλεί ιδιαίτερα	Δε μου αρέσει
1.	Οι εγκαταστάσεις του υποκαταστήματος ΔΕΝ είναι σύγχρονες					
2.	ΔΕΝ υπάρχει χώρος με καθίσματα που επαρκούν για τους πελάτες που βρίσκονται σε αναμονή					
3.	Οι εγκαταστάσεις ΔΕΝ είναι καθαρές και ευπαρουσίαστες					
4.	ΔΕΝ υπάρχει μηχάνημα με «νούμερα» («χαρτάκια»)					
5.	Η τοποθεσία των υποκαταστημάτων της τράπεζας ΔΕΝ διευκολύνει την πρόσβασή μου					
6.	Το ωράριο λειτουργίας της τράπεζας ΔΕΝ με βολεύει					
7.	ΔΕΝ υπάρχει Μηχάνημα Αυτόματων Συναλλαγών (ΑΤΜ)					
8.	ΔΕΝ υπάρχουν μηχανήματα, εκτός του ΑΤΜ, όπου μπορώ να διεκπεραιώσω διάφορες εργασίες όπως η ενημέρωση βιβλιαρίου ή η πληρωμή δόσεων δανείου					
9.	Το επιτόκιο καταθέσεων της					

	τράπεζας <u>ΔΕΝ</u> είναι υψηλότερο συγκριτικά με άλλες τράπεζες					
10.	Το επιτόκιο χορηγήσεων (δανείων) της τράπεζας <u>ΔΕΝ</u> είναι υψηλότερο συγκριτικά με άλλες τράπεζες					
11.	Τα έξοδα συναλλαγών που με επιβαρύνουν <u>ΔΕΝ</u> είναι υψηλότερα συγκριτικά με άλλες τράπεζες					
12.	Το προσωπικό του υποκαταστήματος <u>ΔΕΝ</u> κατέχει τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την αρτιότερη εξυπηρέτησή μου					
13.	Το προσωπικό του υποκαταστήματος <u>ΔΕΝ</u> είναι ευγενικό					
14.	<u>ΔΕΝ</u> υπάρχει μία ανθρώπινη σχέση με το προσωπικό του υποκαταστήματος					
15.	Το προσωπικό του υποκαταστήματος <u>ΔΕΝ</u> είναι ευπαρουσίαστο					
16.	Η τράπεζα <u>ΔΕΝ</u> πρωτοπορεί στην εισαγωγή νέων προϊόντων-υπηρεσιών					
17.	Η τράπεζα <u>ΔΕΝ</u> είναι φιλική προς τον πελάτη, πχ <u>ΔΕΝ</u> προσπαθεί να βρει αμοιβαίως συμφέρουσες λύσεις σε περίπτωση προβλημάτων στη συνεργασία μας					
18.	Οι καταθέσεις μου στην					

	τράπεζα <u>ΔΕΝ</u> είναι ασφαλείς					
19.	<u>ΔΕΝ</u> υπάρχει πλήρες και κατατοπιστικό ενημερωτικό υλικό εντός του υποκαταστήματος (φυλλάδια, πίνακας ανακοινώσεων κλπ)					
20.	Το προσωπικό της τράπεζας <u>ΔΕΝ</u> επικοινωνεί τακτικά μαζί μου για να με ενημερώσει σχετικά ζητήματα που αφορούν στη συνεργασία μας, νέα τραπεζικά προϊόντα κλπ					

Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη συνολική εμπειρία σας με την τράπεζα με την οποία συνεργάζεστε; (σημειώστε X στο κατάλληλο πλαίσιο)

Λίγο					Αρκετά					Πολύ
------	--	--	--	--	--------	--	--	--	--	------

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Athanassopoulos, A.D. (2000) “Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior”, *Journal of Business Research*, Vol.47, pp.191–207

Bahia, K. and Nantel, J. (2000) “A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.18, Issue 2, pp.84-91

Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G. and DuMouchel, W. (1993)

“Kano’s method for understanding customer-defined quality”, *Center for Quality of Management Journal*, Vol.2, No 4, pp.3-35

Brandt, R.D. (1988) “How service marketers can identify value-enhancing service elements”, *Journal of Services Marketing*, Vol.2, Issue 3, pp.35–41

Chen, L.F. (2012) “A novel approach to regression analysis for the classification of quality attributes in the Kano model: an empirical test in the food and beverage industry”, *Omega*, Vol.40, pp.651-659

Chiu, H.C., Hsieh, Y.C., Li, Y.C., and Lee, M. (2005) “Relationship marketing and consumer switching behavior”, *Journal of Business Research*, Vol.58, pp.1681-1689

Choudhury, K. (2008) “Service Quality: Insights From The Indian Banking Scenario”, *Australasian Marketing Journal*, Vol.16, pp.48-61

Devlin, J. and Gerrard, P. (2005) “A study of customer choice criteria for multiple bank users”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.12, pp.297-306

Dominici, G. and Palumbo, F. (2013) “How to build an e-learning product: Factors for student/customer satisfaction”, *Business Horizons*, Vol.56, pp.87-96

Emery, C.R. and Tian, R.G. (2002) “School work as products, professors as customers: a practical teaching approach in business education”, *Journal of Education for Business*, Vol.78, Issue 2, pp.97–102

Fong, D. (1996) “Using the self-stated important questionnaire to interpret Kano questionnaire results”, *The Center for Quality Management Journal*, Vol.5, Issue 3, pp.21–3

Fuller, J. and Matzler, K. (2007) “Virtual product experience and customer participation - A chance for customer-centred, really new products”, *Technovation*, Vol.27, pp.378–387

Lee, M.C. and Newcomb, J.F. (1997) “Applying the Kano methodology to meet customer requirements: NASA’s microgravity science program”, *Quality Management Journal*, Vol.4, Issue 3, pp.95–110

Kano, N., Nobuhiku S., Fumio T., and Shinichi T. (1984) “Attractive quality and must-be quality”, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No 2, pp.39–48

Kazemi, M., Kariznoee, A., Moghadam, M.R.H., and Sargazi, M.T. (2013 α) “Prioritizing factors affecting Bank customers using Kano model and Analytical Hierarchy Process”, *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, Vol.8, pp.11-20

Kazemi, M., Rajabi, B., Pirani, P., and Amini, A. (2013 β) “Identify and Ranking Factors Affecting Bank Maskan Service Quality using Kano Model”, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol.2, No 4, pp.1-8

Manrai, L.A. and Manrai, A.K. (2007) “A field study of customers’ switching behavior for bank services”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.14, pp. 208-215

Matzler, K. and Hinterhuber, H.H. (1998) “How to make product development projects more successful by integrating Kano’s model of customer satisfaction into quality function deployment”, *Technovation*, Vol.18, No 1, pp.25-38

Mikulic, J. and Prebezac, D. (2011) “A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model”, *Managing Service Quality*, Vol.21, No 1, pp.46-66

Nilsson-Witell, L. and Fundin, A. (2005) “Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.16, Issue 2, pp.152-168

Oliver, R.L. (1999) “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp.33–44

Riviere, P., Monrozier, R., Rogeaux, M., Pages, J. and Saporta, G. (2006) “Adaptive preference target: contribution of Kano’s model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test”, *Food Quality and Preference*, Vol.17, No 7/8, pp.572-581

Roig, J.C.F., Garcia, J.S., Tena, M.A.M, and Monzonis, J.L. (2006) “Customer perceived value in banking services”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.24, Issue 5, pp.266-283

Sauerwein , E., Bailom, F., Matzler, K., and Hinterhuber, H.H. (1996) “The Kano model: how to delight your customers”, Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23, pp.313 -327

Shafiee, S. and Cliquet, G (2010) “The Kano Model and the ServQual Scale: An application to Iranian Retail Banking”, The 11th International Research Seminar in Service Management, La Londe les Maures, France, May 25th, 26th, 27th & 28th: http://www.cerog.org/lalondeCB/SM/2010_lalonde_seminar/papers/p30-120-shafiee-cliquet-rev-02-04-2010.pdf

Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J., and Park, S.H. (2013) “Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.30, No 3, pp.341-358

Tarantola, C., Vicard, P., and Ntzoufras, I. (2012) “Monitoring and improving Greek banking services using Bayesian Networks: An analysis of mystery shopping data”, *Expert Systems with Applications*, Vol.39, pp.10103-10111

Vavra, T.G. (1997) *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program*, ASQC Quality Press, Milwaukee