

Α.Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το mystery shopping και οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις



Όνοματεπώνυμο: Βατικιώτης Δημήτρης

Επιβλέπων Καθηγητής: Φραγκιαδάκης Αθανάσιος

Ιούνιος, 2014

Περίληψη

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση της τεχνικής του mystery shopping μέσα στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού αλλά και ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που συνεχώς αλλάζει, οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν ολοένα και περισσότερο έμφαση στην ικανοποίηση των καταναλωτών. Η τεχνική του mysteryshopping αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί την παραπάνω τεχνική στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα σε καταστήματα μιας αλυσίδας supermarket στην περιοχή της Αττικής. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν δείχνουν τις αδυναμίες που μπορεί να παρουσιάζουν τα καταστήματα, όπως αργή εξυπηρέτηση, έλλειψη χώρου παρκινγκ αλλά και έλλειψη καθαριότητας σε μερικά τμήματα μαναβικής. Βέβαια, παρά τις επιμέρους αδυναμίες όλα σχεδόν τα καταστήματα αφήνουν μια πολύ καλή εικόνα στους καταναλωτές.

Abstract

The aim of this thesis is to explore the technique of mystery shopping in the Greek businesses nowadays. Due to the intense competition and the business environment, which is constantly changing, Greek companies are focusing on consumer satisfaction. The technique of mystery shopping is a tool for measuring the quality of services, aiming to maximize customer satisfaction. This study uses the above technique in the retail industry and specifically in a supermarket chain in the region of Attica. The results show the weaknesses shops may have, such as slow service, lack of parking space and lack of cleanliness in some grocery sections. Of course, despite individual weaknesses almost all shops give a very good impression to consumers.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	8
1.1 Η Σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση.....	8
1.2 Παγκοσμιοποίηση και Οργανισμοί.....	11
1.3 Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης	16
1.4 Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	20
1.5 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	30
2.1 Ο Ορισμός του Πελάτη	30
2.2 Προσεγγίσεις της Ικανοποίησης/Δυσαρέσκειας του Πελάτη	32
2.3 Μέτρηση της Ικανοποίησης των Πελατών	36
2.4 Μοντέλα Ικανοποίησης Πελατών	40
2.4.1 Το Μοντέλο SERVQUAL.....	40
2.4.2 Το Μοντέλο Διάψευσης των προσδοκιών	44
2.4.3 Το μοντέλο του Kano	44
2.4.5 Η Θεωρία της Ισοτιμίας.....	46
2.4.6 Η Θεωρία της Απόδοσης	47
2.5 Ικανοποίηση Πελάτη και Σημασία Διατήρησής του	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ MYSTERYSHOPPING	51
3.1 Ορισμός και Στόχοι του MysteryShopping.....	51
3.2 Οργάνωση και Διεξαγωγή μιας Έρευνας MysteryShopping	54
3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του MysteryShopping.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	61
4.1 Σκοπός έρευνας	61

4.2 Είδος έρευνας.....	61
4.3 Επιλογή μεθοδολογίας	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο	81
Παράρτημα 2: Απαντήσεις	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Λειτουργώντας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί το γεγονός ότι καθημερινά θα δέχονται προκλήσεις σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης με σκοπό την επιβίωση τους. Τα τελευταία χρόνια, λόγω του έντονου ανταγωνισμού τόσο σε εγχώριο όσο και διεθνές επίπεδο ο πελάτης έχει γίνει το κέντρο του ενδιαφέροντος. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων είτε προσφέρουν αγαθά είτε υπηρεσίες, μελετούν τη συμπεριφορά του καταναλωτή, τα ερεθίσματα που δέχεται και επηρεάζουν τις προτιμήσεις του, ενώ προσπαθούν να μετρήσουν την ικανοποίηση του ώστε να διορθώσουν τυχόν παραλείψεις και να τον κρατήσουν πιστό στην επιχείρηση. Έτσι, η ικανοποίηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι όλων των άλλων.

Από την άλλη πλευρά ο πελάτης, δεν είναι ένας παθητικός δέκτης πληροφοριών αλλά θέτει τους δικούς του όρους και απαιτήσεις σχετικά με την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών του. Οι επιχειρήσεις μέσα από ποικίλες έρευνες μάρκετινγκ προσπαθούν να σκιαγραφήσουν τα προφίλ των καταναλωτών τους, ώστε να διαφοροποιήσουν τόσο την προώθηση όσο και τα ίδια τους τα προϊόντα/υπηρεσίες με σκοπό να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές τους με τις ανάγκες των πελατών.

Έτσι, οι έρευνες τόσο σε επίπεδο μάρκετινγκ όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης πελατών κατά τη διάρκεια της αγοράς και μετά την πώληση αποτελούν συνήθεις τεχνικές στις σημερινές επιχειρήσεις. Μία πρόσφατη για την Ελλάδα τεχνική έρευνας αποτελεί το mysteryshopping ή η έρευνα του «αφανούς πελάτη» όπως είναι απόδοση του όρου στα ελληνικά.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της τεχνικής του MysteryShoppingμέσα στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο, μελετάται το γενικότερο περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον αλλά και στις στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζεται ο ορισμός του πελάτη και

προσεγγίζονται οι θεωρίες σχετικά με την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του, ενώ στο ίδιο κεφάλαιο περιγράφονται οι τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης και τα διάφορα μοντέλα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο, ακολουθεί η διερεύνηση της τεχνικής του mysteryshopping και συγκεκριμένα, η οργάνωση και διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης τεχνικής. Στη συνέχεια ακολουθεί η εμπειρική έρευνα όπου στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία και στο πέμπτο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Τέλος, με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις ολοκληρώνεται η παρούσα εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Η Σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση

Κατά καιρούς πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν εννοιολογικό ορισμό που να καλύπτει τον όρο «επιχείρηση». Βέβαια, σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007) ακόμη δεν το έχουν κατορθώσει καθώς η επιχείρηση ως όρος και ιδέα είναι από μόνη της πολύπλοκη. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη την άποψη σύμφωνα με την οποία οι σκοποί που επιδιώκει η επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο οικονομικοί, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι: *«επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, που αποσκοπεί με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο».*

Τα συστατικά μέρη της επιχείρησης είναι (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007):

α) **οι εισροές**, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι επιδεξιότητες, οι γνώσεις, η εκπαίδευση, οι πληροφορίες, η μεθοδολογία, τα υλικά και ενέργεια και το κεφάλαιο

β) **η παραγωγική διαδικασία – εξυπηρέτηση πελατών**, που επιλέγονται σύμφωνα με το είδος της επιχείρησης και

γ) **οι εκροές**, που παίρνουν τη μορφή προϊόντων ή εκφράζονται σε υπηρεσίες/πληροφορίες

Οι εισροές ή συντελεστές παραγωγής μιας επιχείρησης είναι οι παραγωγικοί πόροι της, οι οποίοι κατασκευάζονται ή συναρμολογούνται (μετατρέπονται) σε αγαθά ή υπηρεσίες και αποτελούν την εκροή ή την παραγωγή της επιχείρησης (MontanakaiCharnov, 2005).

Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός βρίσκεται σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή λειτουργεί. Έτσι, η διοίκηση της θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε διάφορες δυνάμεις του περιβάλλοντός της,

όπως για παράδειγμα στους νόμους. Βέβαια, εκτός από τους ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, υπάρχουν και πιο ειδικές δυνάμεις που έχουν άμεση επίπτωση στην επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που αποτελείται από δυνάμεις όπως οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον που αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, οι οποίοι θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

Για να μετασχηματίσει η επιχείρηση τις εισροές που αναφέρθηκαν παραπάνω, θα πρέπει να συντονίσει ορισμένες λειτουργίες απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων. Οι βασικότερες λειτουργίες είναι:

- Η λειτουργία προμηθειών, που ασχολείται με την προμήθεια των κατάλληλων πρώτων υλών ή εμπορευμάτων τον κατάλληλο χρόνο και την καλύτερη τιμή.
- Η λειτουργία παραγωγής, που περιλαμβάνει τη μεθοδολογία παραγωγής, την εγκατάσταση του εργοστασίου, τη διάταξη των χώρων, τον προγραμματισμό και έλεγχο, τον σχεδιασμό του προϊόντος, την εξασφάλιση της ποιότητας και τον έλεγχο αποθεμάτων.
- Η λειτουργία του μάρκετινγκ, η οποία αποτελεί συνδυασμό της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Οι βασικές δραστηριότητες της λειτουργίας του μάρκετινγκ αναφέρονται στον προγραμματισμό των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, στην επιλογή των δικτύων διανομής, στον καθορισμό των μέσων προβολής, στον καθορισμό της τιμής των προϊόντων καθώς και στις μεθόδους διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2006), η λειτουργία του μάρκετινγκ ισοδυναμεί με τα αισθητήρια όργανα του ανθρώπινου οργανισμού που συνεχώς τροφοδοτούν τον εγκέφαλο με πληροφορίες για το περιβάλλον. Βέβαια, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται από τη συμβολή μόνο του μάρκετινγκ και την ορθή διάγνωση

των αναγκών της αγοράς αλλά και από τον αποτελεσματικό συντονισμό των υπόλοιπων λειτουργιών.

- Η λειτουργία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως η λογιστική παρακολούθηση της επιχείρησης, η αξιολόγηση των προτεινόμενων επενδύσεων για την αγορά ή βελτίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, την εκπαίδευση του προσωπικού και η ανεύρεση πηγών για τη χρηματοδότηση προτεινόμενων επενδύσεων.
- Τέλος, η λειτουργία του προσωπικού η οποία αναλαμβάνει τρεις βασικές αρμοδιότητες όπως την προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού, τη δραστηριοποίηση του προσωπικού και τη διατήρηση του στην επιχείρηση (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Τα τελευταία χρόνια, η σύγχρονη ελληνική επιχείρηση έχει αναπτύξει ακόμη μια υποχρέωση και συγκεκριμένα απέναντι στην κοινωνία. Η έννοια της Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων, έχει να κάνει με την αρμονική συνεργασία της επιχείρησης με την κοινωνία και βασίζεται στην επιστροφή μέρους των κερδών της επιχείρησης με την παροχή οικονομικής στήριξης για θέματα περιβαλλοντικά και κοινωνικά. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν ότι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, δεν αποτελεί επιπλέον έξοδο αλλά αντίθετα συμβάλει στη δημιουργία θετικής εικόνας της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Σύμφωνα με τον Μαντζάρη (2011), οι επιχειρήσεις μέσω πρωτοβουλιών και κοινωνικών επιδόσεων, πρέπει να λάβουν μέτρα και να δημιουργήσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, για τη διασφάλιση του εξανθρωπισμού της εργασίας στον επιχειρησιακό χώρο αλλά την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και απαιτήσεων των συνεργατών της επιχείρησης.

Όπως αναφέρει ο Κυριακόπουλος (2007), πρόεδρος της εταιρείας S&B «στις μέρες μας, ο όρος «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», έχει συνδεθεί στενά με την ισόρροπη τριπλή προσέγγιση της έννοιας της Βιώσιμης Ανάπτυξης, σύμφωνα με την οποία για να είναι μια εταιρία βιώσιμη και ανταγωνιστική σε βάθος χρόνου πρέπει:

- να είναι οικονομικά αποδοτική και αποτελεσματική,
- να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις και παράλληλα
- να δρα λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την κοινωνία μέσα στην οποία ενεργοποιείται, καθώς και τις προσδοκίες αυτής της κοινωνίας για το μέλλον.

Το αίτημα για μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα δε σημαίνει ότι το κέρδος για την επιχείρηση πρέπει να περιοριστεί. Απλώς επαναπροσδιορίζεται σε καινούργιες βάσεις, με μια πιο μακροχρόνια προοπτική και μέσα από μια προσέγγιση διαχείρισης, η οποία ενισχύει την ανταγωνιστικότητα επενδύοντας στην κοινωνική συνοχή και στην περιβαλλοντική προστασία, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα τη δημιουργία κέρδους διαχρονικά...».

Βέβαια, οι απόψεις των συγγραφέων για θέματα επιχειρήσεων διαφέρουν μεταξύ τους, όχι μόνο ως προς την κοινωνική δράση των επιχειρήσεων αλλά και ως προς το αν μια επιχείρηση έχει επαρκείς λόγους να αφιερώσει τους όποιους πόρους για κοινωνική δράση. Από τη μία υπάρχει η κλασική άποψη για την επιχείρηση, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να έχουν αποκλειστικό στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους και την επίτευξη των στενών οικονομικών της στόχων. Έτσι, η επιχείρηση δεν πρέπει να συμμετέχει σε δραστηριότητες κοινωνικού περιεχομένου. Η αντίθετη άποψη, ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν κοινωνικές ευθύνες καθώς η επιχείρηση αποτελεί ένα κοινωνικό κύτταρο και πρέπει να προσπαθεί να βελτιώνει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (Μαντζάρης, 2011).

1.2 Παγκοσμιοποίηση και Οργανισμοί

Τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον με το οποίο έχουν συνεχή αλληλεπίδραση. Έτσι, για να μπορέσουν να επιβιώσουν θα πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτού του περιβάλλοντος και να προσαρμόζονται στις αλλαγές και εξελίξεις που

συντελούνται στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικολογικό περιβάλλον.

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχείς και μεγάλες αλλαγές, οπότε τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να τις παρακολουθούν και να τις λαμβάνουν υπόψη τους στη διάρκεια λήψης μιας απόφασης και στη διοίκηση της επιχείρησης γενικότερα.

Μία από τις βασικές αλλαγές των τελευταίων ετών είναι η παγκοσμιοποίηση, καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Όπως παρατηρείται, οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί, οι συναλλαγές γίνονται σε δευτερόλεπτα, ενώ τα σύνορα ανοίγουν όλο και περισσότερο. Οι επιχειρήσεις εγκαθίστανται σε διάφορες χώρες έξω από τη χώρα προέλευσής τους ενώ τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλο τον πλανήτη.

Συγκεκριμένα για τη χώρα μας, οι επιπτώσεις της «παγκοσμιοποίησης» είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Άλλωστε, οι επιχειρήσεις, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να επιτύχουν σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, έχοντας σημείο αναφοράς μόνο τα εθνικά τους σύνορα. Νέες διαστάσεις στην αγορά εργασίας, την εκπαίδευση, τον πολιτισμό και τις επιχειρήσεις γενικότερα δίνονται και από την όλο και μεγαλύτερη ολοκλήρωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι, ιδιαίτερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις τόσο τις ιδιωτικές όσο και τις δημόσιες, η αναγκαιότητα διεθνοποίησής τους στις αγορές των βαλκανικών χωρών αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη θα είναι μια μεγάλη πρόκληση που συνεχώς θα αυξάνεται (Μπουραντάς, 2002).

Σε ένα περιβάλλον, λοιπόν παγκόσμιου ανταγωνισμού, μόνο οι καλύτερες επιχειρήσεις θα μπορέσουν να επιτύχουν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το μάνατζμεντ θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα αυτής της επιτυχίας. Έτσι, απαιτούνται νέες προσεγγίσεις για αποτελεσματικότερο σχεδιασμό, καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και αποδοτικότερο έλεγχο με τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμμετέχουν στον διεθνή στίβο σε διάφορα επίπεδα. Τυπικά, όπως αναφέρουν οι Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007), η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης για την επιχείρηση περνά από τέσσερα στάδια:

1. Στο εγχώριο στάδιο, όπου το δυναμικό της αγοράς περιορίζεται στην ίδια τη χώρα καθώς και το μάρκετινγκ αλλά και οι εγκαταστάσεις παραγωγής. Βέβαια, οι μάνατζερ μπορεί να έχουν γνώση σχετικά με το παγκόσμιο περιβάλλον και θα ήθελαν να μελετήσουν την επέκταση της επιχείρησης εκτός συνόρων.
2. Στο διεθνές στάδιο, που καθώς οι εξαγωγές αυξάνονται, η εταιρεία αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό ξεχωριστά για κάθε χώρα, εφαρμόζει λοιπόν μια πολυεγχώρια προσέγγιση. Έτσι, τόσο το μάρκετινγκ όσο και ο σχεδιασμός των προϊόντων προσαρμόζεται στις ανάγκες της εκάστοτε χώρας, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στις αξίες και προτιμήσει των καταναλωτών σε τοπικό επίπεδο.
3. Στο πολυεθνικό στάδιο, όπου η παραγωγή και το μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι εγκατεστημένα σε πολλές χώρες, ενώ σχετικά με τις πωλήσεις πάνω από το ένα τρίτο πραγματοποιούνται εκτός της χώρας καταγωγής. Έτσι, οι εταιρείες αυτές προσπαθούν να πουλήσουν το ίδιο προϊόν σε διάφορες χώρες, δηλαδή εφαρμόζουν μια προσέγγιση παγκοσμιοποίησης. Ωστόσο, οι στρατηγικές της διαφήμισης αλλά και ο σχεδιασμός των προϊόντων είναι τυποποιημένοι σε όλο τον κόσμο.
4. Στο παγκόσμιο στάδιο ή αλλιώς χωρίς κράτος στάδιο, η εταιρεία ξεπερνά την όποια χώρα καταγωγής και λειτουργεί με παγκόσμιο τρόπο, αποκτώντας πόρους και πουλώντας προϊόντα σε οποιαδήποτε χώρα προσφέρει χαμηλότερο κόστος και καλύτερες ευκαιρίες. Έτσι, στο στάδιο αυτό, η ιδιοκτησία, το μάνατζμεντ και ο έλεγχος τείνουν να διασκορπίζονται σε αρκετές χώρες.

Πίνακας 1: Τα τέσσερα στάδια της παγκοσμιοποίησης

	1. ΕΓΧΩΡΙΑ	2. ΔΙΕΘΝΗ	3. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ	4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ
Στρατηγικός Προσανατολισμός	Προσανατολισμός στην εγχώρια αγορά	Προσανατολισμός στις διεθνείς αγορές	Πολυεθνικά	Παγκόσμια
Στάδιο Ανάπτυξης	Αρχικό στάδιο εμπλοκής σε ξένες αγορές	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πλήρης εμπλοκή σε διεθνείς δραστηριότητες	Παγκόσμια
Πολιτιστική Ευαισθησία	Μικρής σημασίας	Πολύ σπουδαία	Κάπως σπουδαία	Πάρα πολύ σπουδαία
Υποθέσεις που κάνει η Διοίκηση	Η καλύτερη μέθοδος	Διάφοροι καλοί μέθοδοι	Επιλογή μεθόδου με το μικρότερο κόστος	Διάφοροι καλοί μέθοδοι

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 397

Το παγκόσμιο χωριό προσφέρει νέες δυνατότητες αγορών, επενδυτικών επιλογών, τεχνολογικών εξελίξεων και δυνατότητες παραγωγής, ενώ είναι ιδιαίτερα απλό να κινηθούν κεφάλαια περισσότερο προσοδοφόρων επιλογών, να γίνουν συγχωνεύσεις και να χρησιμοποιηθούν κατάλληλες βάσεις πληροφοριών. Άλλωστε, οποιαδήποτε επιχείρηση μεσαίου μεγέθους μπορεί να έχει πρόσβαση σε αξιόλογες βάσεις δεδομένων και επιτρέπει επιχειρηματικές ενέργειες με ελάχιστους φραγμούς σε εμπορικό επίπεδο. Βέβαια, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι το παγκόσμιο χωριό προσφέρει τις ίδιες δυνατότητες σε όλους και ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος. Έτσι, ο ανταγωνιστής μιας επιτυχημένης ελληνικής εταιρείας αναφυκτικών δεν είναι απαραίτητο να ξεκινά από την Ελλάδα, αλλά θα μπορούσε να προέρχεται από την Αργεντινή ή τη Γαλλία (Θανόπουλος, 2009).

Έτσι, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να γίνουν πολυεθνικές για τους εξής λόγους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007):

- Χρησιμοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας

Όταν η αγορά στο εσωτερικό φθάνει σε κορεσμό ή έχει πτωτική τάση, οι επιχειρήσεις μπορούν να στραφούν σε εξωτερικές αγορές για να αντισταθμίσουν το έλλειμμα.

- Γεωγραφική διαφοροποίηση

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να κρατήσουν την γκάμα των προϊόντων που ήδη παράγουν και είναι επιτυχή και επεκτείνονται σε ξένες αγορές για την ανεύρεση νέων αγορών για υπάρχοντα ή τροποποιημένα προϊόντα

- Παγκοσμιοποίηση των προτιμήσεων των καταναλωτών

Η επιχείρηση απευθύνεται σε μια τεράστια αγορά καθώς η σύγκλιση των προτιμήσεων των καταναλωτών οδηγεί σε ένα παγκόσμιο προϊόν, για το οποίο το μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τις ίδιες τεχνικές πώλησης και προώθησης ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία απευθύνεται.

- Δυναμικό πληθυσμού και αγοραστικής δύναμης

Οι αγορές οι οποίες δεν κορεστεί είναι πλέον λίγες, με την Κίνα να αντιπροσωπεύει την περισσότερο πολυάριθμη από αυτές. Όμως, η ικανότητα απορρόφησης του εκάστοτε προϊόντος θα πρέπει να συμβαδίζει και με την οικονομική δυνατότητα των καταναλωτών να πληρώσουν το αντίτιμο για να το αποκτήσουν.

- Παράκαμψη του προστατευτισμού

Για να αποφύγουν οι επιχειρήσεις τα διάφορα μέτρα που εμποδίζουν την διακίνηση των εμπορευμάτων, επεκτείνουν τις εγκαταστάσεις τους στις χώρες αυτές.

- Εκμετάλλευση των φυσικών πόρων μια χώρας

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί φυσικούς πόρους μιας χώρας, ώστε να τη συμφέρει να αναπτύξει εκεί παραγωγική δραστηριότητα και να εισάγει κατευθείαν το τελικό προϊόν.

- Μείωση του κόστους εργασίας

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη διεθνή δραστηριότητα για να μειώσει το κόστος εργασίας. Άλλωστε, υπάρχουν χώρες ιδιαίτερα στα σύνορα της Ελλάδας που διαθέτουν ιδιαίτερα φθηνό εργατικό δυναμικό, το οποίο οι επιχειρήσεις θέλουν να εκμεταλλευτούν.

1.3 Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ευκαιρίες και τις απειλές που διαγράφονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα πρέπει να καλύπτει, τόσο το άμεσο ή λειτουργικό της περιβάλλον, που περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους αγοραστές αλλά και τους κύριους ανταγωνιστές όσο και το ευρύτερο περιβάλλον. Το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον καλύπτει τα γενικότερα οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά κα άλλα χαρακτηριστικά (Δερβιτσιώτης, 2006). Συγκεκριμένα:

- Το Οικονομικό Περιβάλλον

Για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, το οικονομικό περιβάλλον προσδιορίζει συχνά τόσο το είδος όσο και το εύρος των διαφόρων περιορισμών και ευκαιριών στη δραστηριότητά τους. Μεταξύ των βασικότερων μεγεθών που επηρεάζουν το ύψος της μελλοντικής ζήτησης και το κόστος των συντελεστών παραγωγής όπως των υλικών, της ενέργειας, της εργασίας και του κεφαλαίου είναι τα παρακάτω:

α) ο ρυθμός μεταβολής του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ), καθώς αποτελεί βασικό δείκτη του τρόπου ανάπτυξης μιας οικονομίας.

β) ο ρυθμός πληθωρισμού γενικότερα αλλά και ιδιαίτερα για κλάδους, των οποίων η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ως εισροή στη δική της παραγωγική διαδικασία

γ) το επίπεδο της ανεργίας, ιδιαίτερα στις κατηγορίες εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση

δ) η ποιότητα των υποδομών της οικονομίας, όπως οι μεταφορές, το τραπεζικό σύστημα, οι επικοινωνίες

ε) η ισχύουσα οικονομική πολιτική, όπως φορολογία, περιορισμοί, κίνητρα

Στα πλαίσια της απόκτησης των πρώτων υλών, η διοίκηση πρέπει να λάβει τα μέτρα της ώστε η προσφορά τους να είναι σταθερή και αξιόπιστη. Έτσι, η ανάπτυξη σχέσεων με τους προμηθευτές και η αποτελεσματική πολιτική διαχείρισης των αποθεμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την βιωσιμότητά της. Στην περίπτωση λοιπόν, πολλών πιθανών προμηθευτών, υπάρχει αρκετός ανταγωνισμός και οι πρώτες ύλες αποκτώνται στην καλύτερη δυνατή τιμή. Σε αντίθετη περίπτωση ωστόσο, η επιχείρηση αγοράζει σε υψηλές τιμές με επιπτώσεις στην τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται και από τον ανταγωνισμό. Έτσι, αν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η εταιρεία θα πρέπει να έχει και ανταγωνιστικές τιμές. Σε κάθε περίπτωση, το μέγεθος αλλά και η ποιότητα του ανταγωνισμού επηρεάζουν άμεσα τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων (MontanakaiCharnov, 2005).

Στο σύγχρονο περιβάλλον, η αύξηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω του διαδικτύου αυξάνει ιδιαίτερα τον ανταγωνισμό, καθώς η αναζήτηση πρώτων υλών και η επέκταση σε άλλες χώρες αποκτούνται εύκολα μέσω της προβολής σε συγκεκριμένες ιστοσελίδες. Σε περιπτώσει που υπάρχει και άμεση σύγκριση των τιμών, ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος.

Η τελευταία πτυχή της εξωτερικής οικονομικής διάστασης είναι οι πελάτες της επιχείρησης και η προσέγγιση των πελατών με τον καλύτερο και επικερδέστερο τρόπο. Οι καταναλωτές θέλουν ένα προϊόν την κατάλληλη χρονική στιγμή, στην κατάλληλη μορφή και στον κατάλληλο τόπο. Η διοίκηση της εταιρείας θέλει να γνωρίζει ποιός είναι ο πελάτης της και όσα περισσότερα στοιχεία για αυτόν, ενώ οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αποκτηθούν μέσω ερευνών αγοράς (MontanakaiCharnov, 2005).

- Το Πολιτικό/νομικό Περιβάλλον

Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στους κυβερνητικούς φορείς, τους νόμους και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους οργανισμούς. Για παράδειγμα, η προσθήκη ή αλλαγή ενός νομοθετικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας θα μπορούσε να δημιουργήσει σημαντικές ευκαιρίες αλλά και απειλές για την επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν δραστηριότητες σε παραπάνω από μια χώρες και έτσι λειτουργούν κάτω από διαφορετικές συνθήκες σε πολιτικών και νομικό επίπεδο. Οι οργανισμοί αυτοί θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλες τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις, πράγμα ιδιαίτερα δύσκολο (Παπαδάκης, 2002).

- Τεχνολογικό περιβάλλον

Αυτή η διάσταση αναφέρεται στα τεχνολογικά επιτεύγματα ή τεχνολογικές τάσεις που συμβαίνουν έξω από την αγορά αλλά είναι δυνατό να έχουν σημαντικές επιδράσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002), ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την ανακάλυψη νέων τεχνολογιών και η διαχείριση αυτής της τεχνολογία από την επιχείρηση κρίνει σε σημαντικό βαθμό τη βιωσιμότητά της. Το τεχνολογικό περιβάλλον γενικότερα, περιλαμβάνει (Γεωργόπουλος, 2004):

- α) τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- β) τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (υποκατάστατων ή ανταγωνιστικών)
- γ) τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- δ) την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- ε) την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

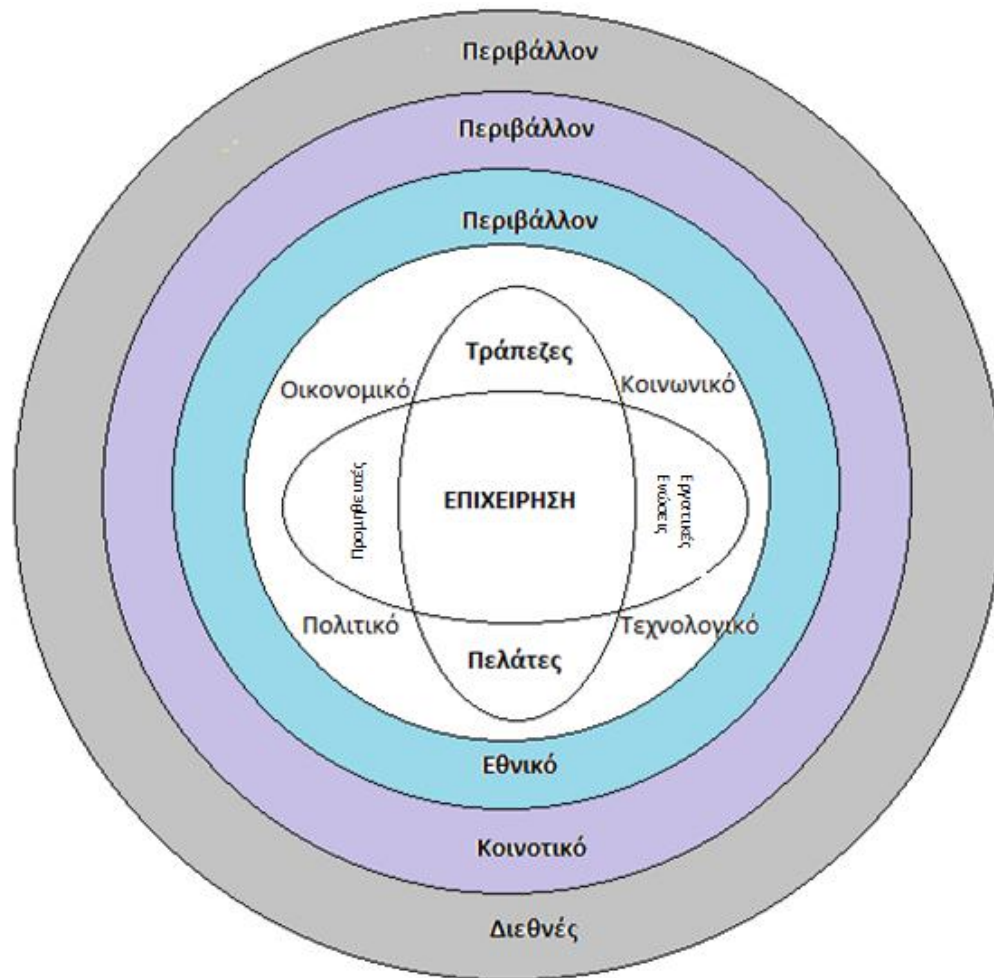
- Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των ιδανικών, των αξιών, τα πιστεύω και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν μια ομάδα από μια άλλη. Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς καθώς μια απόκλιση από το κοινωνικά αποδεκτό των περιοχών που δραστηριοποιούνται, μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενημερωμένες για το πώς οι διάφοροι πολιτισμικοί και κοινωνικοί παράγοντες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές τους, ιδιαίτερα στον τομέα του μάρκετινγκ και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Γεωργόπουλος, 2004).

Επιπλέον, και η μελέτη των δημογραφικών παραγόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική όπως για παράδειγμα την ηλικία του εργατικού δυναμικού, την εισαγωγή γυναικών σε αυτό καθώς και τη γενικότερη μετακίνηση του πληθυσμού στις εκάστοτε περιοχές (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Βέβαια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας καθώς οι αξίες και οι συνήθειες αλλάζουν, έτσι θα πρέπει να αλλάζουν και οι επιχειρήσεις. Επίσης, καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και περισσότερο διεθνείς, αντιμετωπίζουν και εντελώς διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες (Γεωργόπουλος, 2004).

Εικόνα 1: Το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής επιχείρησης



Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007: 37

1.4 Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Σημαντικό μέρος μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι και η προσεκτική εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Έτσι, η μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος της επιχείρησης βοηθάει στον καθορισμό των δραστηριοτήτων εκείνων που εκτελούνται καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η εύρεση των πόρων ή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που την επιτρέπουν να εκτελεί αποτελεσματικότερα τις δραστηριότητες αποτελεί τρόπο ανάπτυξης επιτυχημένων στρατηγικών. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2004), οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού

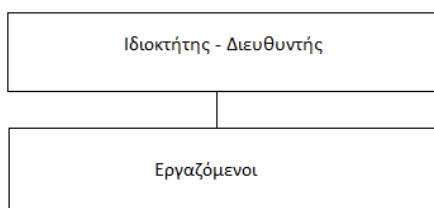
περιβάλλοντος μια επιχείρησης είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες της, οι οποίοι περιλαμβάνουν α) τη δομή β) την κουλτούρα και γ) τους πόρους της επιχείρησης.

α) Η δομή είναι ο τρόπος που είναι οργανωμένη μιας επιχείρησης ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι (Γεωργόπουλος, 2004):

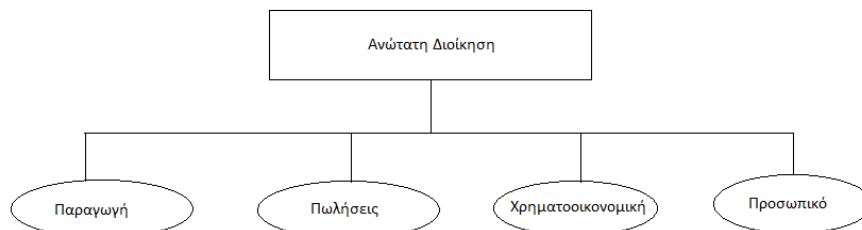
- Η απλή
- Η λειτουργική
- Η δομή κατά τμήματα

Εικόνα 2 : Βασικές Οργανωσιακές Δομές

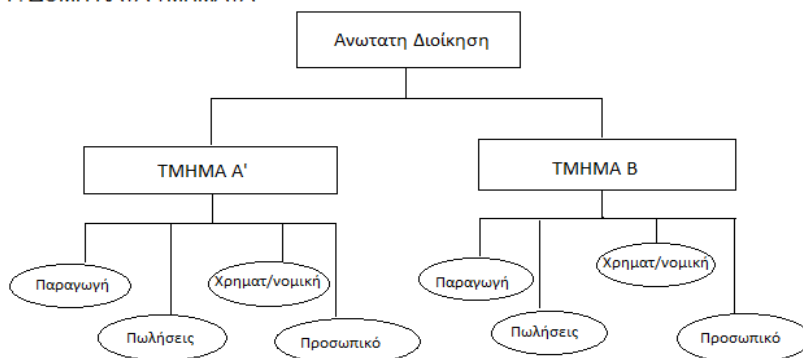
A. Απλή Δομή



B. Λειτουργική Δομή



Γ. ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2004: 129

Η κατανόηση της δομής μια επιχείρησης συντελεί στην διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής και θα πρέπει να συμβαδίζουν μεταξύ τους.

β) Η κουλτούρα που είναι το σύνολο των προσδοκιών, των πιστεύω και των αξιών που είναι κοινά για τα μέλη μιας επιχείρησης και της προσδίδουν μοναδικότητα. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την συμπεριφορά του προσωπικού που είναι αποδεκτή. Επιπλέον, ικανοποιεί σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης όπως (Γεωργόπουλος, 2004):

- Μεταδίδει στους εργαζόμενους το αίσθημα ταυτότητας
- Βοηθάει στην προσπάθεια των εργαζομένων για επίτευξη υψηλότερων στόχων
- Υποστηρίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης ως κοινωνικό σύστημα
- Αποτελεί οδηγό συμπεριφοράς για τους εργαζομένους

Άλλωστε, μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο τη βιωσιμότητα του οργανισμού αλλά και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο.

γ) Οι πόροι μιας επιχειρηματικής μονάδας, τους οποίους διαθέτει ώστε να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι (MontanakaiCharnov, 2005):

- Οικονομικοί πόροι

Όλες οι επιχειρηματικές μονάδες χρειάζονται οικονομικούς πόρους ώστε να μπορέσουν να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους αλλά και να χρηματοδοτήσουν ταυτόχρονα και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα, τότε τα κέρδη μπορούν να μείνουν σε αυτή και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή της. Τα κεφάλαια αυτά, ονομάζονται αποθεματικό κεφάλαιο καθώς μένουν στην επιχείρηση και δεν διανέμονται ως μέρισμα στους μετόχους. Όμως, είναι συχνό φαινόμενο η συγκεκριμένη πηγή κεφαλαίου να μην επαρκεί για το επίπεδο ανάπτυξης που θέλει η επιχείρηση και έτσι να

πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλες πηγές χρηματοδότησης. Δύο πηγές κεφαλαίων εκτός επιχείρησης είναι το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι το χρηματικό ποσό που δανείζεται η επιχείρηση για επιχειρησιακή χρήση, όπως ομολογίες, τραπεζικά δάνεια κλπ. Σε αυτή την περίπτωση καταβάλλεται τόκος, δηλαδή ένα χρηματικό αντίτιμο στην τράπεζα ή στους μεμονωμένους επενδυτές για την χρησιμοποίηση των παραπάνω κεφαλαίων. Ο τόκος που πληρώνεται, είναι ακριβός βραχυπρόθεσμα αλλά μπορεί να είναι σε μακροχρόνια βάση η οικονομικότερη πηγή χρηματοδότησης.

Σε περίπτωση που μια εταιρεία πουλάει μετοχές, αυτό σημαίνει ότι διαθέτει ένα μέρος από την ιδιοκτησία της και αυτό ονομάζεται μετοχικό κεφάλαιο. Βέβαια, μια επιχείρηση δεν έχει την υποχρέωση να αγοράσει πίσω τις μετοχές και ούτε να καταβάλει μερίσματα. Γι αυτό το λόγο βραχυπρόθεσμα είναι οικονομικότερο το κεφάλαιο όμως επειδή μακροχρόνια χάνει κομμάτι της ιδιοκτησίας θεωρείται δαπανηρότερος τρόπος συγκέντρωσης του απαιτούμενου κεφαλαίου από τον οργανισμό.

Καθήκον της επιχείρησης είναι να συνδυάζει τη χρήση κεφαλαίων με την πηγή τους, ενώ η λογιστική μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση μια εικόνα για τον τρόπο χρήσης των κεφαλαίων.

- Φυσικοί Πόροι

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις τα αποθέματα πρώτων υλών αλλά και το μηχανισμό διανομής. Έτσι καθήκον της επιχείρησης, είναι να εξασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές όπου η μηχανική δραστηριότητα είναι επιτρεπτή και βέβαια υπάρχει και κατάλληλη τοπική προσφορά εργασίας. Επιπλέον, πρέπει να επιτυγχάνεται και η κατάλληλη και ασφαλής προμήθεια των πρώτων υλών. Έτσι, η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών αλλά και οι τοπικές αξίες που βρίσκονται οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις είναι παράγοντες που θα επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της

επιχείρησης. Η διοίκηση, περιοδικά εκτιμά το πώς αποκτώνται με πως χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης καθώς αυτοί είναι τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί για την μεγιστοποίηση των κερδών της (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

- Ανθρώπινοι Πόροι

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στα πλαίσια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, καθώς είναι αυτοί που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν. Έτσι, τα προσόντα τους θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης ώστε να είναι αποδοτική και αποτελεσματική. Σε μια επιχείρηση θα μπορούσαν να διακριθούν δύο κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη κατηγορία είναι το εξειδικευμένο προσωπικό, που απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και η δεύτερη κατηγορία είναι, το διοικητικό προσωπικό το οποίο αποτελείται από τα στελέχη της επιχείρησης. Στόχος των στελεχών είναι να ενοποιούν τους ανθρώπινους με τους υπόλοιπους πόρους για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων είναι συνήθως υπεύθυνη για τα (Γεωργόπουλος, 2004):

- ✓ Πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού
- ✓ Τοποθέτηση κατάλληλων υπαλλήλων στην κατάλληλη θέση
- ✓ Υποκίνηση του προσωπικού
- ✓ Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

- Τεχνολογικοί Πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι αποτελούν την τεχνολογία η οποία εφαρμόζεται στην επιχείρηση. Η διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσει πιο είναι το κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για να επιτύχει τους στόχους της, καθώς και το κατάλληλο επίπεδο ανθρώπινων πόρων που χρειάζονται για τη χρήση της τεχνολογίας. Έτσι, μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να μπορεί να είναι αποδοτική (MontanakaiCharnov, 2005).

1.5 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Σήμερα, ο παραδοσιακός ορισμός της αγοράς που θεωρούνταν μια πράξη που περιελάμβανε πωλητή-παραγωγό, αγοραστή, τόπο συναλλαγής, χρηματικά ποσά και συναλλαγή, έχει αλλάξει. Στα πλαίσια του μάρκετινγκ με τον όρο αγορά εννοούν αποκλειστικά τη ζήτηση, τους καταναλωτές, τα σημεία πώλησης που εκδηλώνεται η ζήτηση. Η παραπάνω εξέλιξη θεωρείται φυσιολογική καθώς η φιλοσοφία του μάρκετινγκ εμφανίστηκε όταν είχαν ξεπεραστεί τα προβλήματα της φιλοσοφίας παραγωγής. Στο σκεπτικό του μάρκετινγκ περιλαμβάνονται όλες οι προσπάθειες της επιχείρησης να ικανοποιήσει τους καταναλωτές με απώτερο σκοπό την επίτευξη του κέρδους (Τομάρας, 2000).

Οργανώνοντας οι επιχειρήσεις τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουν, ουσιαστικά μελετούν τι θα κάνει η επιχείρηση σε κάθε αγορά και περιλαμβάνει δύο στοιχεία, την αγορά – στόχο και το μίγμα μάρκετινγκ.

α) Η αγορά – στόχος, είναι μια σχετικά ομογενής ομάδα καταναλωτών, η οποία έχει επιλεγεί από την επιχείρηση για να απευθύνει το προϊόν της. Η επιλογή της αγοράς – στόχου είναι μια ιδιαίτερα σημαντική και δύσκολη διαδικασία, η κατανόηση της οποίας βοηθάει στην ορθή χάραξη της στρατηγικής.

β) Το μίγμα του μάρκετινγκ αποτελεί τον κατάλληλο συνδυασμό των μεταβλητών του μάρκετινγκ που μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση και τις οποίες μεταβλητές επιλέγει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να απευθυνθεί στην αγορά – στόχο.

Η στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση περιλαμβάνει τις παρακάτω κατηγορίες μεταβλητών (Τομάρας, 2000):

- Προϊόν (Product)
- Διανομή (Place, distribution)
- Προώθηση (Promotion)
- Τιμή (Price)

Προϊόν: Αντικείμενο των οικονομικών συναλλαγών αποτελεί η έννοια του αγαθού, με τις διάφορες κατηγορίες και διαχωρισμούς της. Η αναφορά στα προϊόντα γίνεται χωρίς να παραβλέπεται φυσικά η λειτουργία της υπηρεσίας, η οποία μπορεί να αποτελεί αυτοτελές οικονομικό αγαθό ή να αποτελεί μέρος της λειτουργικότητας του προϊόντος. Σύμφωνα με τον Τομάρα (2000), ο καταναλωτής σήμερα δεν ενδιαφέρεται τόσο για το φυσικό προϊόν, όσο για τη συνολική ικανοποίηση που του προσφέρει, όπου συμπεριλαμβάνεται και η εξυπηρέτηση και όλες οι υπόλοιπες συμπληρωματικές υπηρεσίες που προκύπτουν με την αγορά ενός προϊόντος.

Σήμερα μεγάλη σημασία δίνεται επίσης από τις επιχειρήσεις και στο όνομα και στη συσκευασία του προϊόντος. Πλέον ο καταναλωτής δεν αγοράζει τα προϊόντα «χύμα», αντίθετα λόγοι υγιεινής, ανταγωνισμού και εμφάνισης που βοηθά στην προώθηση του προϊόντος, επιβάλλουν τη συστηματική ενασχόληση των επιχειρήσεων με τη συσκευασία. Γενικά, μια καλή συσκευασία προδιαθέτει τον καταναλωτή για το πόσο καλό είναι το προϊόν.

Επιπλέον, το θέμα του ονόματος και του διακριτικού σήματος έχει και τις νομικές του διαστάσεις. Σύμφωνα με τον Τομάρα (2000), εμπορικό σήμα είναι *«το σύμβολο, το σχήμα και η όποια παράσταση, γράμμα, λέξη (ή λέξεις) ή ένας συνδυασμός αυτών τα οποία είναι δηλωμένα και εγγεγραμμένα στα σχετικά αρχεία του Υπουργείου Εμπορίου το οποίο έχει εκδώσει και τη σχετική έγκριση για να χρησιμοποιείται το όνομα από μια συγκεκριμένη εταιρεία»*. Το όνομα του προϊόντος είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παραπέρα επιτυχία του, ενώ επιθυμητά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το όνομα ενός προϊόντος είναι:

- Να μένει εύκολα στη μνήμη
- Να μεταφέρει το μήνυμα της βασικής ιδέας
- Να είναι εύκολο να αναγνωριστεί σε σχέση με τα υπόλοιπα
- Να χαρακτηρίζει τα ποιοτικά πλεονεκτήματά του

Σκοπός της επιχείρησης είναι να αναπτύξει με τον διακριτικό τίτλο και το όνομα του προϊόντος, οικειότητα με τους καταναλωτές, ώστε να το

αποδέχονται και να το αναγνωρίζουν. Τέλος, ο βαθμός αποδοχής μετριέται με διάφορες έρευνες από τις επιχειρήσεις.

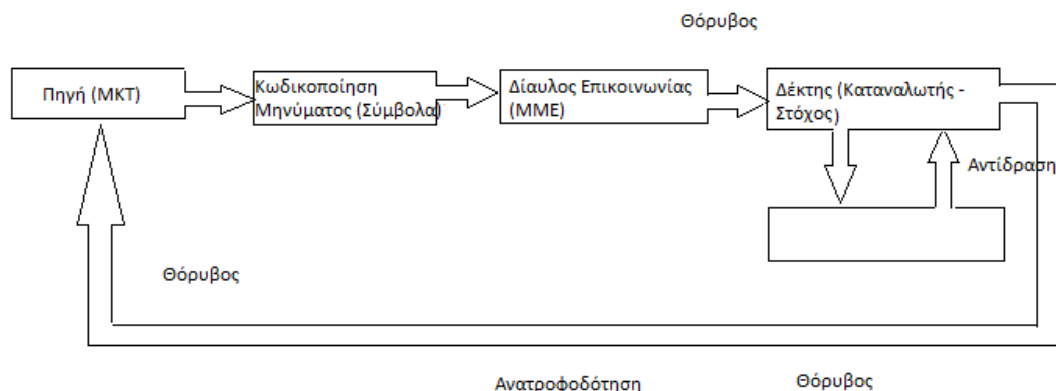
Το κάθε προϊόν από τη στιγμή που θα μπει στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει τόσο τον ανταγωνισμό όσο και τους καταναλωτές. Η πορεία του προϊόντος στο χρόνο από τη στιγμή που εισέρχεται στην αγορά μέχρι τη στιγμή που εξέρχεται, ονομάζεται κύκλος ζωής προϊόντος. Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτάται από το στάδιο του παραπάνω κύκλου ζωής (Τομάρας, 2000).

Διανομή: Ένα από τα σημαντικότερα θέματα στρατηγικής που οι μαρκετίερς έχουν να αντιμετωπίσουν είναι το ζήτημα της επιλογής, σχεδιασμού και εφαρμογής ενός καναλιού διανομής για τα προϊόντα τους. Τα προϊόντα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα για αγορά και κατανάλωση και μάλιστα στις ποσότητες και στο χρόνο που επιθυμούν οι καταναλωτές. Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να καταστήσουν τις προσφορές τους διαθέσιμες για αγορά και κατανάλωση χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους διανομής. Για παράδειγμα, άμεση πώληση, η χρήση ενδιάμεσων όπως χονδρέμποροι και λιανέμποροι, το franchising, είναι μερικοί από τους δημοφιλέστερους τρόπους της επιχείρησης με στόχο τη μετακίνηση των προϊόντων από τις αποθήκες τους στα σπίτια των καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Σιώμκο (1999), ένα κανάλι διανομής θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια αλυσίδα, η οποία διευκολύνει τη συναλλαγή και έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Προώθηση / Προβολή: Η επικοινωνία γενικότερα, είναι η μετάδοση ενός μηνύματος από έναν αποστολέα προς κάποιον δέκτη μέσω κάποιου διαύλου. Στην περίπτωση του μάρκετινγκ, η επικοινωνία με τους καταναλωτές – δέκτες των μηνυμάτων είναι γνωστή ως επικοινωνία ή προβολή μάρκετινγκ. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, η διαδικασία ξεκινά από κάποια πηγή, που συνήθως είναι η επιχείρηση η οποία προσπαθεί να προβάλει το προϊόν της ή κάποια διαφημιστική εταιρεία, με τη δημιουργία ενός μηνύματος προβολής. Το

μήνυμα αυτό το οποίο μπορεί να είναι διαφημιστικό ή κάτι άλλο κωδικοποιείται μέσω των συμβόλων ώστε να προβληθεί μέσω συγκεκριμένων διαύλων επικοινωνίας (Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας). Στη συνέχεια επιλέγονται οι κατάλληλοι δίαυλοι όπως τηλεοπτικά κανάλια, περιοδικά, εφημερίδες, ώστε να μεταδοθεί το μήνυμα. Ο δέκτης που στην περίπτωση μας είναι ο καταναλωτής – στόχος θα πρέπει να είναι έτοιμος και να επιθυμεί να δεχτεί το μήνυμα. Έτσι με τη λήψη του μηνύματος, το οποίο ο δέκτης αποκωδικοποιεί και του προσδίδει κάποιο νόημα με βάση τις σχετικές εμπειρίες και γνώσεις του. Σε όλη βέβαια τη διάρκεια επικοινωνίας υπάρχει ο «θόρυβος», που είναι η πιθανότητα εκτροπής της διαδικασίας σε οποιοδήποτε σημείο (Σιώκμος, 1999).

Εικόνα 3: Η διαδικασία επικοινωνίας ΜΚΤ



Πηγή: Σιώκμος, 1999:352

Η επικοινωνία μάρκετινγκ ή η προβολή των προϊόντων της επιχείρησης πραγματοποιείται με την εφαρμογή μιας στρατηγικής, συστηματικής διαδικασίας και απαιτείται αναλυτικός σχεδιασμός προσδιορισμού όλων των διαστάσεων.

Τιμή: Μια από πιο σημαντικές αποφάσεις στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος. Για να

καθοριστεί λοιπόν η τιμή, θα πρέπει να γίνει ανάλυση του κόστους αλλά και του ανταγωνισμού. Εννοείται πως η τιμή θα πρέπει να καλύπτει όλα τα κόστη (παραγωγής και διάθεσης) και να αφήνει και κάποιο προκαθορισμένο κέρδος. Βέβαια, η τελική τιμή δεν μπορεί να καθοριστεί ανεξάρτητα από τις τιμές των προϊόντων που έχουν καθορίσει οι ανταγωνιστές. Η επιτυχημένη τιμολόγηση ενός προϊόντος συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος αλλά και με την αξία που έχει το συγκεκριμένο προϊόν για τον καταναλωτή. Ο μοναδικός τρόπος για την απόκτηση οικονομικού κέρδους για την επιχείρηση είναι μέσα από την ανάπτυξη και εκμετάλλευση ενός τουλάχιστον ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι εφικτό μέσα από την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής (Σιώμκος, 1999).

Οι οργανισμοί που λειτουργούν σε μία ή περισσότερες ξένες αγορές πρέπει να αποφασίσουν πόσο πρέπει να προσαρμόσουν το μίγμα στρατηγικής μάρκετινγκ προς τις τοπικές συνθήκες. Στη μία πλευρά βρίσκονται οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ διεθνώς και στο άλλο βρίσκεται το προσαρμοσμένο μίγμα μάρκετινγκ. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει τυποποίηση του προϊόντος, των καναλιών διανομής, της διαφήμισης με μικρότερο κόστος καθώς δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές. Στη δεύτερη περίπτωση, τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ προσαρμόζονται στην εκάστοτε αγορά – στόχο (Kotler, 2000). Σήμερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν όλα τα προηγούμενα στοιχεία υπόψη τους ώστε να μπορούν να μείνουν ανταγωνιστικές στα πλαίσια του «παγκόσμιου χωριού».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

2.1 Ο Ορισμός του Πελάτη

Λόγω του εύρους του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ο σαφής καθορισμός τους καθώς και η δυνατότητα τμηματοποίησης τους σε επιμέρους ομάδες και υποσύνολα είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες μιας εταιρείας, κάνει ακόμη πιο δύσκολη την τμηματοποίηση τους. Έτσι, όταν γίνεται αναφορά για το «σύνολο των πελατών» μιας επιχείρησης θα πρέπει να διευκρινίζεται αν γίνεται αναφορά στους τρέχοντες, τους προγενέστερους, τους δυνητικούς, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.

Βασική προϋπόθεση για να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης είναι ο καθορισμός του συνόλου των πελατών, γεγονός που επιβεβαιώνει την ιδιαίτερη σημασία της αποσαφήνισης των ατόμων που περιλαμβάνει. Οι πελάτες μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή. Βέβαια, στην περίπτωση αυτή μπορεί διαφέρει ο χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τον αγοραστή, οπότε προκύπτει το πρόβλημα για το ποιόν από τους δύο πρέπει να συμπεριλάβουμε στην έρευνα μέτρησης ικανοποίησης.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις, λοιπόν, για να λύσουν το παραπάνω πρόβλημα ορίζουν τους πελάτες ως τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση. Έτσι, τα άτομα αυτά μπορούν να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους στην περίπτωση όπου δεν πληρούνται οι προσδοκίες τους και δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Ο Edosoman (1993 στο Γρηγορούδης και Σισκος, 2000) δίνει έναν εναλλακτικό ορισμό για την έννοια του πελάτη. Συγκεκριμένα αναφέρει:

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

Έτσι, σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, τα είδη των πελατών μπορούν να χωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες (Γρηγορούδης και Σισκος, 2000):

- Πελάτης – άτομο: Πελάτες των εαυτών τους μπορούν να θεωρηθούν όλα τα άτομα, λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι οι πρώτοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας τους. Η κατηγορία αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από μια επιθυμία υπεροχής και αυτοβελτίωσης.
- Εσωτερικοί πελάτες: Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών της. Οι πελάτες αυτοί είναι οι χρήστες των υπηρεσιών και προϊόντων που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης
- Εξωτερικοί πελάτες: Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι αγοραστές ή οι χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «οικονομική μονάδα». Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία της. Η έννοια του «εσωτερικού πελάτη» έρχεται να τονίσει τη σημασία που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση ανάμεσα στους ανθρώπους, όχι μόνο με σκοπό το κέρδος. Η ποιοτική εξυπηρέτηση όπως αναφέρει ο Ρεγκούκος (1992), είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς και εργασίας, ο οποίος εξασφαλίζει τόσο τη σωστή επικοινωνία όσο και τη δημιουργία αποδοτικών ανθρώπινων σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας.

Στην τελευταία έκδοση του World Book Encyclopedia Dictionary δίνονται δύο ορισμοί του όρου «πελάτης». Ο πρώτο ορισμός αναφέρει (Ρεγκούκος, 1992):

«πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάσταση»

Ενώ ο δεύτερος λέει:

«πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη ωστόσο υπάρχουν μερικοί χαρακτηρισμοί για πελάτες πριν αρχίσουν να αγοράζουν και γίνουν τακτικοί, όπως για παράδειγμα ο δυνητικός πελάτης, ο μελλοντικός πελάτης κλπ.

Επομένως ένας οργανισμός που προσφέρει υπηρεσίες/προϊόντα στον πελάτη, είναι κατά κύριο λόγο αναγκαίο να καθορίσει σαφώς ποιος είναι ο πελάτης.

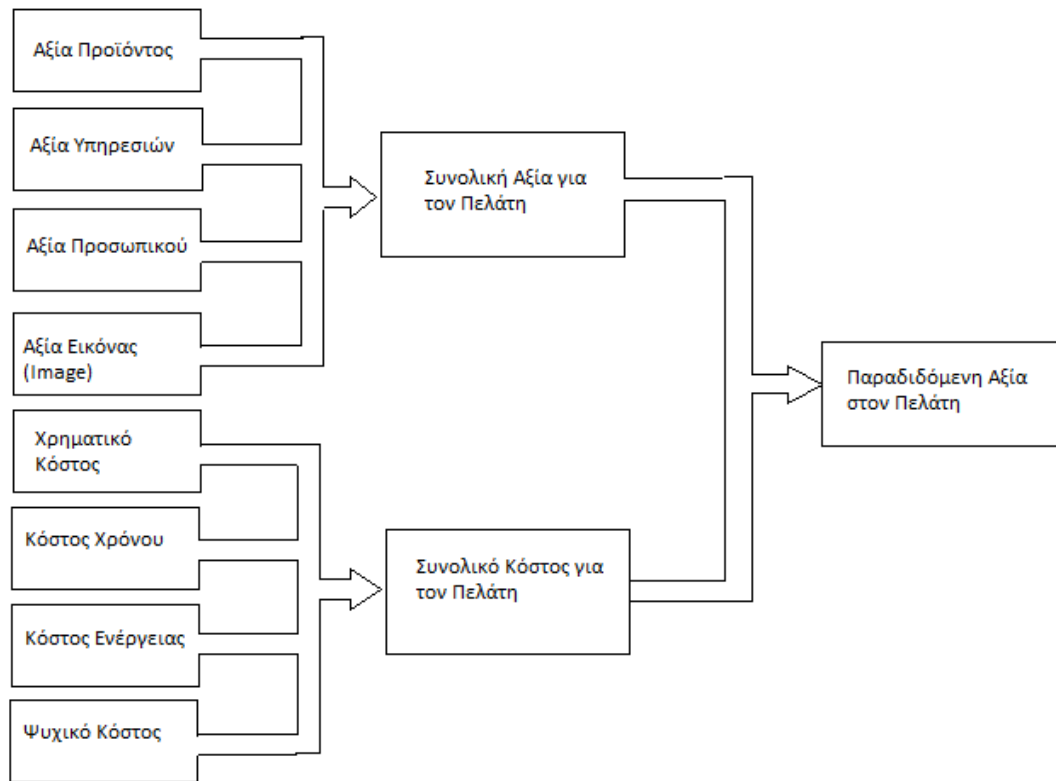
2.2 Προσεγγίσεις της Ικανοποίησης/Δυσαρέσκειας του Πελάτη

Ο Peter Drucker (Kotler, 2000) πριν από περισσότερα από 35 χρόνια είχε επισημάνει ότι το πρώτο μέλημα ενός οργανισμού είναι να «δημιουργήσει πελάτες». Στις μέρες μας όμως οι πελάτες έρχονται αντιμέτωποι με μία μεγάλη γκάμα επιλογών από προϊόντα, τιμές και προμηθευτές. Η επιλογή λοιπόν των προϊόντων από τους πελάτες θεωρούμε ότι γίνεται με βάση την προσφορά που θα τους δώσει μεγαλύτερη αξία. Έτσι, οι πελάτες επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της αξίας, μέσα στα όρια του κόστους έρευνας, του εισοδήματος και της γνώσης που έχουν. Διαμορφώνουν λοιπόν, μια προσδοκία σχετικά με την αξία, η οποία επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών και τις πιθανότητες να αγοράσουν ξανά το ίδιο προϊόν/υπηρεσία.

Σύμφωνα με τον Kotler (2000), οι πελάτες θα αγοράσουν από την επιχείρηση, που κατά την άποψή τους προσφέρει την υψηλότερη παραδιδόμενη αξία όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.

Παραδιδόμενη αξία για τον πελάτη είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία και το συνολικό κόστος που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Συνολική αξία για τον πελάτη είναι τα προσδοκώμενα πλεονεκτήματα από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ενώ, το συνολικό κόστος για τον πελάτη είναι το ολικό κόστος που αναμένουν ότι θα επωμιστούν κατά αξιολόγηση, την απόκτηση και χρησιμοποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας.

Εικόνα 4: Παράγοντες (συνιστώσες) της παραδιδόμενης αξίας στον πελάτη



Πηγή: Kotler, 2000: 104

Αν τελικά ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά την αγορά του προϊόντος / υπηρεσίας, εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος συγκριτικά με τις προσδοκίες που είχε ο αγοραστής από αυτό. Σύμφωνα με τον Kotler(2000):

«Ικανοποίηση είναι τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης ή του αποτελέσματος ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του».

Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση του πελάτη (customersatisfaction), σύμφωνα με μία επισκόπηση του Υί (1991 στο Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000), ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε με μία διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μία τελική κατάσταση ή ως ένα

αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

Οι σημαντικότεροι καθιερωμένοι ορισμοί είναι οι εξής (Γρηγορούδης Β και Σίσκος Γ, 2000):

- «...Η ικανοποίηση είναι μία γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει...» (Howard and Sheth, 1969)
- «...Η ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένες υπηρεσίες είτε με διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού» (Westbrook and Reilly, 1983)
- «...η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης μίας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από την σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις...» (Churchill and Suprenant, 1982)

Με μία άλλη προσέγγιση η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία, η οποία δίνει έμφαση σε ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν.

- «...Η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι...» (Hunt, 1997)
- «...Η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη...» (Engel and Blackwell, 1982)
- «...Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του...» (Tse and Wilton, 1988)

Όπως γίνεται λοιπόν αντιληπτό, η ικανοποίηση αποτελεί μια λειτουργία υποκειμενικής απόδοσης και προσδοκιών. Αν η απόδοση λοιπόν, είναι μικρότερη από τις προσδοκίες του πελάτη, τότε είναι δυσαρεστημένος. Αν η απόδοση συμπίπτει με τις προσδοκίες του, τότε είναι ικανοποιημένος, ενώ σε περίπτωση που υπερβαίνει τις προσδοκίες του, τότε ο πελάτης είναι πολύ ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος (Kotler, 2000).

Μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων έχουν ως στόχο την υψηλή ικανοποίηση των πελατών τους, καθώς οι πελάτες που είναι απλά ικανοποιημένοι είναι ευκολότερο να στραφούν προς μια νέα προσφορά όταν αυτή προκύψει. Η υψηλή ικανοποίηση ή ενθουσιασμός δημιουργεί ένα δέσιμο συναισθηματικό με τη μάρκα και όχι απλά μια προτίμηση που έχει ως βάση τη λογική. Έτσι, το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι η υψηλή αφοσίωση του πελάτη.

Σύμφωνα με τους Zeithaml&Bitner (2003 στο Αλεξανδρή, 2011), πιστός πελάτης είναι αυτός που:

- Αγοράζει την ίδια μάρκα ακόμη και στις περιπτώσεις που έχει και άλλες επιλογές ενώ αγοράζει το ίδιο προϊόν σε μεγαλύτερη ποσότητα ή με μεγαλύτερη συχνότητα, επιδεικνύει δηλαδή συνέπεια στη συμπεριφορά
- Εμφανίζει θετική στάση προς μια μάρκα συγκεκριμένη (συναισθηματική πιστότητα)
- Δείχνει συνέπεια στη θετική στάση του προς το προϊόν, δηλαδή δίνει προτεραιότητα στη λήψη της απόφασης (π.χ. ψυχολογική πιστότητα)
- Είναι διαθέσιμος και πρόθυμος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της θετικής επικοινωνίας
- Είναι πρόθυμος όχι μόνο να δώσει ανατροφοδότηση αλλά και να προτείνει βελτιώσεις μέσω της επίσημης και ανεπίσημης επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον Αλεξανδρή (2011), έχει αποδειχθεί ότι οι οργανισμοί απολαμβάνουν πολλαπλά οφέλη από τους πιστούς πελάτες όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

- Οικονομικά οφέλη: η πιστότητα των πελατών συνεισφέρει στο να αυξηθούν τα κέρδη. Συγκεκριμένα, έχει προταθεί ότι στις επιχειρήσεις

κοστίζει έξι φορές παραπάνω η προσέλκυση νέων πελατών από τη διατήρηση των υπαρχόντων. Σύμφωνα με τους Rosenberg και Czeriel (1983 στο Αλεξανδρή, 2011), η πιστότητα των πελατών μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση του κέρδους από 25% έως 85%. Αυτό συμβαίνει γιατί η προσέλκυση νέων πελατών κοστίζει παραπάνω λόγω διαφήμισης.

- Όσο αφορά το προσωπικό, η διατήρησή του είναι επίσης πιο πιθανή όταν οι επιχειρήσεις έχουν μια σταθερή βάση πελατών. Αυτό συμβαίνει καθώς οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, η οποία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη διατηρησιμότητα του προσωπικού.
- Οι πιστοί πελάτες έχουν τη διάθεση ανάπτυξης θετικής ανεπίσημης επικοινωνίας με τη διοίκηση του προσωπικού, κάνοντας προτάσεις και έχοντας συνεργασία τα στελέχη του οργανισμού. Άλλωστε, η ανεπίσημη επικοινωνία είναι η σημαντικότερη στρατηγική μάρκετινγκ στα πλαίσια των υπηρεσιών καθώς και η αποτελεσματικότερη για την μείωση του ρίσκου της αγοράς.
- Η ανάπτυξη πελατών που είναι πιστοί στην επιχείρηση έχει ως απόρροια τη βελτίωση της επικοινωνίας γενικότερα με την επιχείρηση. Έτσι, είναι ευκολότερο για τον οργανισμό να γνωρίσει τους πελάτες του καλύτερα, καθώς και τις ανάγκες αλλά και τα ενδιαφέροντά τους. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να ικανοποιήσει και ευκολότερα τις προσδοκίες τους.

2.3 Μέτρηση της Ικανοποίησης των Πελατών

Όπως προκύπτει και από τα παραπάνω, δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για την ικανοποίηση των πελατών. Όπως αναφέρει ο Oliver (1997 στο Σιώμκος 2011), «...όλοι γνωρίζουν τι είναι ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό...τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...». Από την άλλη πλευρά, οι Giese και Cote (2000 στο Σιώμκος 2011) προτείνουν ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση ένα πλαίσιο ανάπτυξης εξειδικευμένων ορισμών ικανοποίησης του καταναλωτή, ενώ

συμπεραίνουν ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης.

Η μέτρηση ωστόσο του βαθμού ικανοποίησης του καταναλωτή για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία ισοδυναμεί με την αξιολόγηση τόσο του προϊόντος γενικά αλλά και τις ειδικές αξιολογήσεις συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του από τον καταναλωτή. Σε μερικές περιπτώσεις όπου μετράται ο βαθμός ικανοποίησης του καταναλωτή, αν οι ερωτώμενοι είναι δυσαρεστημένοι με κάποιο σημαντικό από τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας, είναι δυνατό να το εκφράσουν στην συνολική τους ικανοποίηση. Επίσης, μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας δίνουν στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που μπορεί να προκάλεσε τη δυσαρέσκειά τους ενώ ταυτόχρονα υποβαθμίζουν τη σημασία των υπόλοιπων χαρακτηριστικών (Σιώμκος, 2011).

Οι ρίζες της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών βρίσκεται στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία εστιάζει κυρίως στο πως θα υλοποιηθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διάφορες έρευνες ικανοποίησης, μέσα στην επιχείρηση. Η σχολή του μάρκετινγκ από την άλλη πλευρά, προσεγγίζει το συγκεκριμένο αντικείμενο από μια σκοπιά κοινωνικο-ψυχολογική, μελετώντας το πώς μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών αλλά και ποια είναι η επίδρασή της στην συμπεριφορά του καταναλωτή μελλοντικά (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Σύμφωνα με τους Γρηγορούδη και Σίσκο (2000), οι ερευνητές της ΔΟΠ διαπίστωσαν ότι η βελτίωση της ποιότητας των διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση θα πρέπει να συνδυάζεται και με τα δεδομένα που προέρχονται από τους καταναλωτές και να μη βασίζεται μόνο στους εσωτερικούς δείκτες αξιολόγησης του οργανισμού. Συγκεκριμένα ο Deming (1993 στο Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000), σημειώνει ότι δεδομένου ότι οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών αναλύουν και εξηγούν τόσο τις αντιδράσεις όσο και τις απαιτήσεις των πελατών, είναι ικανές να καταγράψουν τον παλμό των πελατών ενός οργανισμού. Επιπλέον, μπορούν να ενσωματωθούν και στην επικοινωνία του οργανισμού με τους πελάτες του. Αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας οι Jurankai Deming(1993 στο Γρηγορούδης

και Σίσκος, 2000), τη θεωρούν ως βασική προϋπόθεση για να μπορέσει η επιχείρηση να σχεδιάσει, να αναπτύξει και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Η βασική αυτή αρχή του Juran, το λεγόμενο ελικοειδές προόδου της ποιότητας αποκαλύπτει και τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.

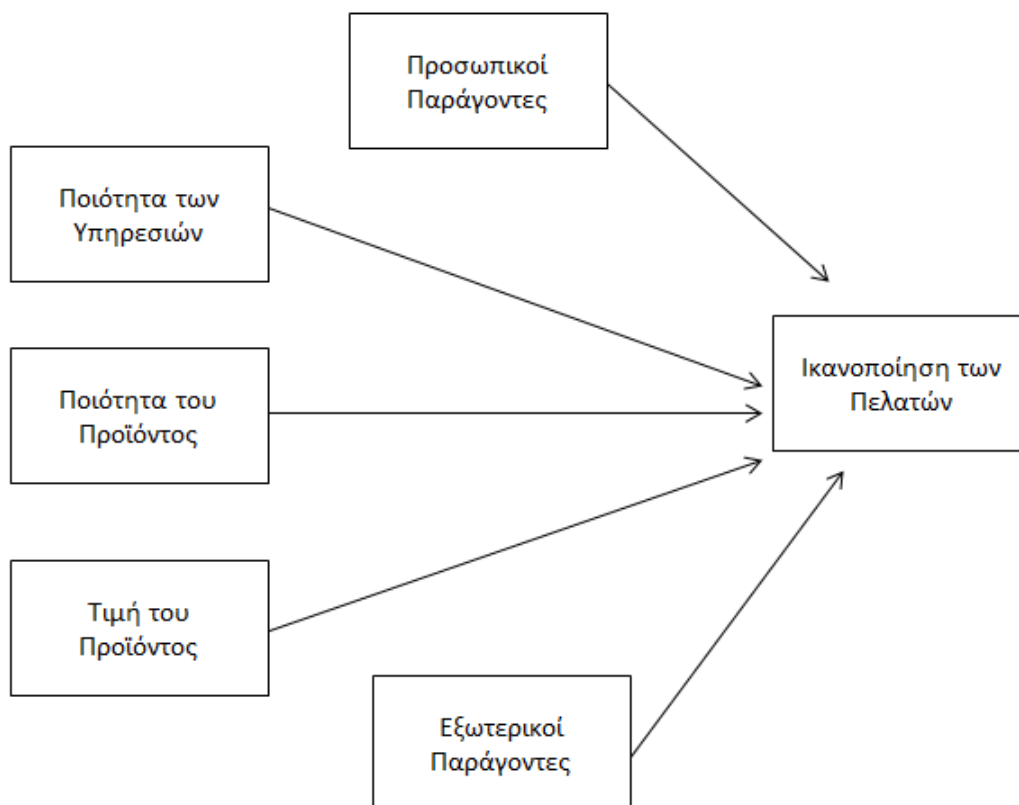
Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι η συνολική αξιολόγηση της υπεροχής της αποτελεσματικότητάς του, ενώ η παραγωγή και διάθεση προϊόντων / υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αποτελεί ένα από τα βασικότερα σημεία επιτυχίας για έναν οργανισμό (Σιώμκος, 2011).

Σύμφωνα με τον Oliver (1997 στο Αλεξανδρής, 2011), οι όροι «ποιότητα» και «ικανοποίηση» σχετίζονται αλλά δεν είναι ταυτόσημοι. Μπορεί η υψηλή ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών να σχετίζεται με ικανοποιημένους πελάτες, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί κανόνα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εκτιμήσεις σχετικά με την ικανοποίηση στηρίζονται σε προσωπικές προσδοκίες. Οπότε, μπορεί οι υπηρεσίες ενώ δεν είναι ποιοτικές να ικανοποιήσουν κάποιους καταναλωτές, οι οποίοι εξέλαβαν αυτό που περίμεναν. Από την άλλη τώρα πλευρά, υπάρχει και η περίπτωση οι καταναλωτές να μη μείνουν ικανοποιημένοι παρά την καλή ποιότητα των υπηρεσιών λόγω των υψηλών προσδοκιών τους. Έτσι οι διαφορές μεταξύ των όρων «ποιότητα» και «ικανοποίηση» μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω (Αλεξανδρής, 2011):

- Η ποιότητα κρίνεται με βάση ορισμένες καθορισμένες σταθερές όπως για παράδειγμα το τέλειο προϊόν. Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση βασίζεται σε προσωπικές προσδοκίες. Η μέτρηση λοιπόν, των προσωπικών προσδοκιών δεν είναι εύκολη διαδικασία καθώς απαιτεί δεδομένα έρευνας της αγοράς.
- Η εκτίμηση της ποιότητας δεν απαιτεί πάντα προσωπική εμπειρία. Η διαμόρφωση μιας κρίσης για παράδειγμα μπορεί να βασιστεί σε αυτά που διαβάζουμε στον τύπο, στην γνώμη των άλλων ή σε κάποια διαφήμιση.

- Η ικανοποίηση από την άλλη πλευρά, απαιτεί προσωπική εμπειρία από τον χρήστη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Η εκτίμηση της ποιότητας είναι μια ορθολογιστική – διανοητική διαδικασία, εν αντιθέσει η έκφραση της ποιότητας είναι όχι μόνο διανοητική αλλά και συναισθηματική διαδικασία.
- Εν κατακλείδι, οι εκτιμήσεις σχετικά με την ικανοποίηση συνήθως είναι μικρής χρονικής διάρκειας, ενώ οι εκτιμήσεις αναφορικά με την ποιότητα συνήθως διαρκούν αρκετά.

Εικόνα 5: Επίδραση των παραγόντων στη Ικανοποίηση των Πελατών



Πηγή: Αλεξανδρής, 2011: 385

Όπως φαίνεται και παραπάνω, η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι δυνατόν να συνοδεύεται και από υψηλό βαθμό ικανοποίησης, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση όπως:

- Προσωπικοί Παράγοντες όπως η διάθεση

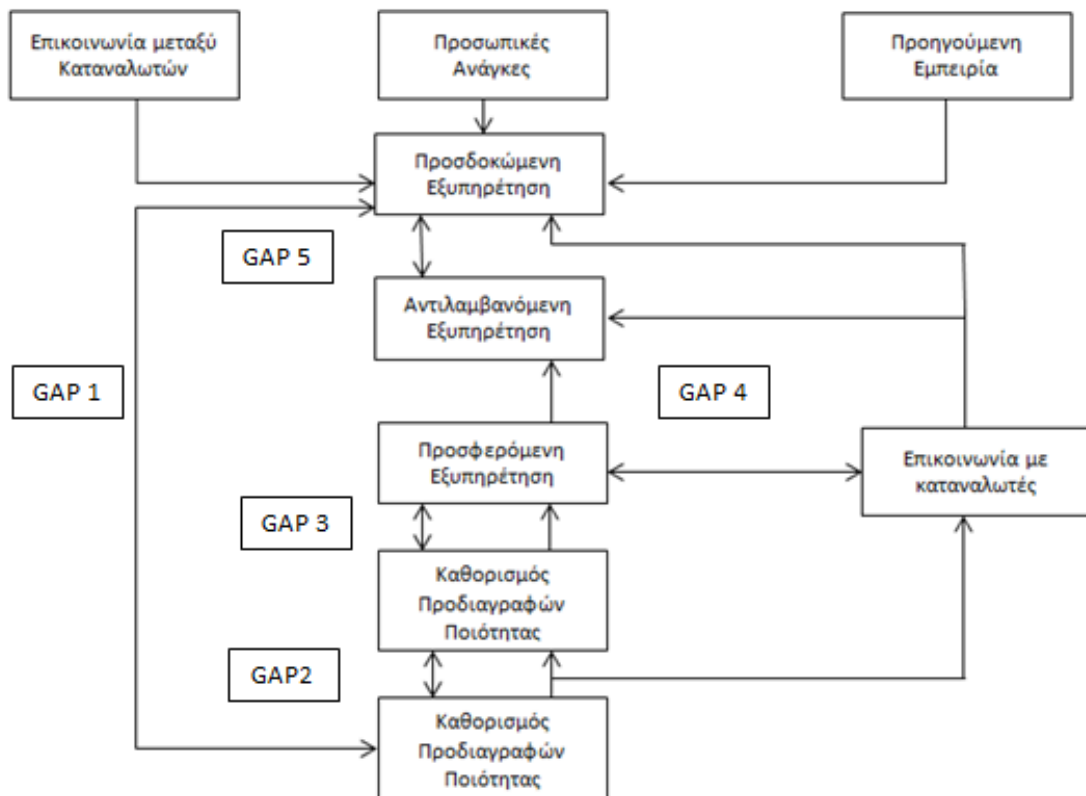
- Εξωτερικοί Παράγοντες όπως οι καιρικές συνθήκες
- Η Τιμή του προϊόντος

2.4 Μοντέλα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών

2.4.1 Το Μοντέλο SERVQUAL

Οι Αμερικανοί καθηγητές Parasuraman, Berry και Zeithaml, το 1985 πρότειναν ένα μοντέλο με στόχο τη μέτρηση της έννοιας της ποιότητας μιας υπηρεσίας, το οποίο το ονόμασαν SERVQUAL. Η λογική του συγκεκριμένου μοντέλου απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Γούναρης, 2012):

Εικόνα 6: Το μοντέλο SERVQUAL



Πηγή: Γούναρης, 2012:85

Το παραπάνω μοντέλο λοιπόν, βασίζεται στη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών, σύμφωνα με το οποίο ο καταναλωτής βάσει των προσωπικών

του αναγκών, της προηγούμενης εμπειρίας του με μια επιχείρηση συγκεκριμένη ή με άλλες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο αλλά και της επικοινωνίας που έχει με τους υπόλοιπους καταναλωτές, δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες σχετικά με την υπηρεσία που η επιχείρηση του προσφέρει. Η ίδια η επιχείρηση ωστόσο, συμβάλει στην διαμόρφωση των συγκεκριμένων προσδοκιών με την επικοινωνιακή προσπάθεια που κάνει μέσω διαφημίσεων, προώθησης των πωλήσεων κλπ. Έτσι, ο καταναλωτής συγκρίνει την υπηρεσία που έλαβε σε σχέση με αυτή που περίμενε και το αποτέλεσμα της σύγκρισης καθορίζει την τελική εντύπωση του καταναλωτή σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Αρχικά, θα πρέπει να τονιστεί ότι το παραπάνω μοντέλο εστιάζει στο πως η ποιότητα γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και όχι με βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών που έχει θέση η επιχείρηση. Έτσι, είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση τόσο στον προσδιορισμό όσο και στη μέτρηση της ποιότητας, που κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει εφόσον την ενδιαφέρουν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών της.

Βέβαια, για να κατανοήσει κανείς τις στρατηγικές συνέπειες του συγκεκριμένου μοντέλου, θα πρέπει να αναλυθούν τα πέντε χάσματα (Gaps), τα οποία απεικονίζονται στο μοντέλο και τα οποία περιγράφουν το λόγο που οι οργανισμοί αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που οι πελάτες προσδοκούν (Γούναρης, 2012).

- Χάσμα 1 : Οι «άγνωστες» προσδοκίες του πελάτη

Μια από τις πιο σοβαρές αιτίες αποτυχίας προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις σύμφωνα βέβαια με τις προσδοκίες των καταναλωτών, είναι η έλλειψη γνώσης σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες της αγοράς.

Προκειμένου ο οργανισμός να κλείσει το συγκεκριμένο χάσμα θα πρέπει να αξιοποιήσει κάθε είδους μέσο σχετικά με τη συλλογή πληροφοριών για τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών του. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις έρευνες αγοράς, ανάλυση παραπόνων πελατών κλπ. Το επόμενο βήμα είναι η προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς, δηλαδή η ορθή ομαδοποίηση των πελατών της σύμφωνα με τις κοινές επιθυμίες και ανάγκες τους. Τέλος, η

εφαρμογή πρακτικών μάρκετινγκ σχέσεων, η οποία εστιάζει στη διατήρηση των πελατών μιας επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες.

- Χάσμα 2: Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές

Το συγκεκριμένο χάσμα αφορά την αδυναμία του οργανισμού να μεταφράσει τις προσδοκίες των καταναλωτών σε προδιαγραφές για την παροχή των υπηρεσιών. Μία αιτία για αυτό θα μπορούσε να είναι η έλλειψη της προσήλωσης των στελεχών ενός οργανισμού στην παροχή πραγματικά ποιοτικών υπηρεσιών. Επίσης η ανάγκη ίσως επανεκπαίδευσης του προσωπικού, ή η αλλαγή νοοτροπίας και διαδικασίας εξυπηρέτησης του πελάτη αποτελούν αιτίες του παραπάνω χάσματος.

Για να κλείσει το δεύτερο χάσμα, βασική προϋπόθεση είναι ο προσανατολισμός της ανώτερης διοίκησης στην ποιότητα και στις προσδοκίες των πελατών. Στη συνέχεια, η άσκηση ηγετικών δραστηριοτήτων από την πλευρά της διοίκησης για την αναβάθμιση – ευθυγράμμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και επανεξέταση εφόσον είναι απαραίτητο των στόχων και της αξιολόγησης του προσωπικού.

- Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης

Το τρίτο χάσμα έχει σχέση με την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης του πελάτη, η οποία όμως είναι εκτός των προτύπων που έχει θέσει η επιχείρηση. Αιτίες που μπορεί να συμβάλουν στο συγκεκριμένο χάσμα είναι η αδυναμία του ανθρώπινου δυναμικού να ανταπεξέλθει στις προδιαγραφές της επιχείρησης στα πλαίσια της επαφής τους με τους πελάτες. Πιθανόν οι εργαζόμενοι να μην έχουν αντιληφθεί στο πως πρέπει να γίνει η διαδικασία της εξυπηρέτησης ή να αισθάνονται ότι βρίσκονται σε σύγκρουση οι προτεραιότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις των πελατών.

Μια δεύτερη αιτία του χάσματος αποτελεί η αδυναμία της επιχείρησης να «συγχρονίσει» την εκδήλωση της ζήτησης με την ικανότητά της να προσφέρει υπηρεσίες.

Για να κλείσει το τρίτο χάσμα η επιχείρηση, θα πρέπει να διασφαλίσει τον έλεγχο της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Επιπλέον, θα πρέπει να αναγνωρίσει τη σημασία των εσωτερικών πελατών της, να αναπτύξει μια σχετική φιλοσοφία και στη συνέχεια τις αντίστοιχες πολιτικές.

- Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης

Το συγκεκριμένο χάσμα σχετίζεται με το τι υπόσχεται η επιχείρηση ότι θα προσφέρει μέσω της διαφήμισης και αυτό που τελικά τους προσφέρει. Ουσιαστικά αφορά την έλλειψη συντονισμού μεταξύ της προσπάθειας του οργανισμού να γνωστοποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει και της προσπάθειάς του να προσφέρει τις αντίστοιχες υπηρεσίες.

Για να κλείσει αυτό το χάσμα λοιπόν, βασική προϋπόθεση είναι η συνεργασία των τμημάτων μάρκετινγκ και λειτουργιών εξυπηρέτησης, έτσι ώστε οι διαδικασίες των παρεχόμενων υπηρεσιών να αντανakλούν τις υποσχέσεις της επιχείρησης προς τους πελάτες. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα «μηνύματα» που στέλνει η επιχείρηση στην αγορά, ώστε να μην δίνουν έμφαση σε σημεία στα οποία η επιχείρηση δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία.

- Χάσμα 5: Η συνολική εικόνα

Τα παραπάνω επιμέρους προβλήματα ξεχωριστά ή συνδυαστικά έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του πέμπτου χάσματος, που είναι η διάψευση των προσδοκιών των πελατών και σε διάσταση μεταξύ του τι προσδοκούν και τι αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει ο οργανισμός. Για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση αποτελεσματικά το πέμπτο χάσμα, θα πρέπει πρώτα να έχει κατανοήσει όλους τους παράγοντες που μπορεί να δημιουργήσουν τα τέσσερα προηγούμενα ζητήματα στα πλαίσια της παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με τις ποιοτικές προσδοκίες των πελατών της.

2.4.2 Το Μοντέλο Διάψευσης των προσδοκιών

Το συγκεκριμένο μοντέλο σύμφωνα με τον Σιώμκο (2011), αποτελεί το πιο αποδεκτό και επικρατέστερο μοντέλο της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Η κύρια σκέψη του βασίζεται στο ότι οι καταναλωτές έχουν διαμορφώσει προσδοκίες-πεποιθήσεις σχετικά με το πώς πρόκειται να λειτουργήσει το προϊόν / υπηρεσία. Αφού καταναλωθεί λοιπόν, έρχεται η διάψευση των προσδοκιών σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση είτε είναι θετική είτε αρνητική ανάμεσα στις προσδοκίες, δηλαδή στα αναμενόμενα ή επιθυμητά αποτελέσματα από τη χρήση του προϊόντος και στην πραγματική λειτουργία, δηλαδή τα πραγματικά αποτελέσματα του προϊόντος. Έτσι, στο δεύτερο βήμα της διαδικασίας γίνεται η σύγκριση μεταξύ της αναμενόμενης και της πραγματικής αποτελεσματικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Θετική διάψευση προκύπτει στην περίπτωση όπου η πραγματική αποτελεσματικότητα είναι καλύτερη από την αναμενόμενη, οπότε έρχεται και η ικανοποίηση του καταναλωτή. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή στην περίπτωση όπου η αποτελεσματικότητα στην πραγματικότητα είναι χαμηλότερη από αυτή που ανέμενε ο καταναλωτής, τότε προκύπτει αρνητική διάψευση και συνεπώς η δυσαρέσκεια του καταναλωτή. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, είτε στη θετική είτε στην αρνητική διάψευση, προκύπτει η αναθεώρηση των μελλοντικών προσδοκιών του καταναλωτή. Τέλος, επιβεβαίωση των προσδοκιών προκύπτει όταν η πραγματική αποτελεσματικότητα είναι ίση με την αναμενόμενη με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του καταναλωτή (Σιώμκος, 2011).

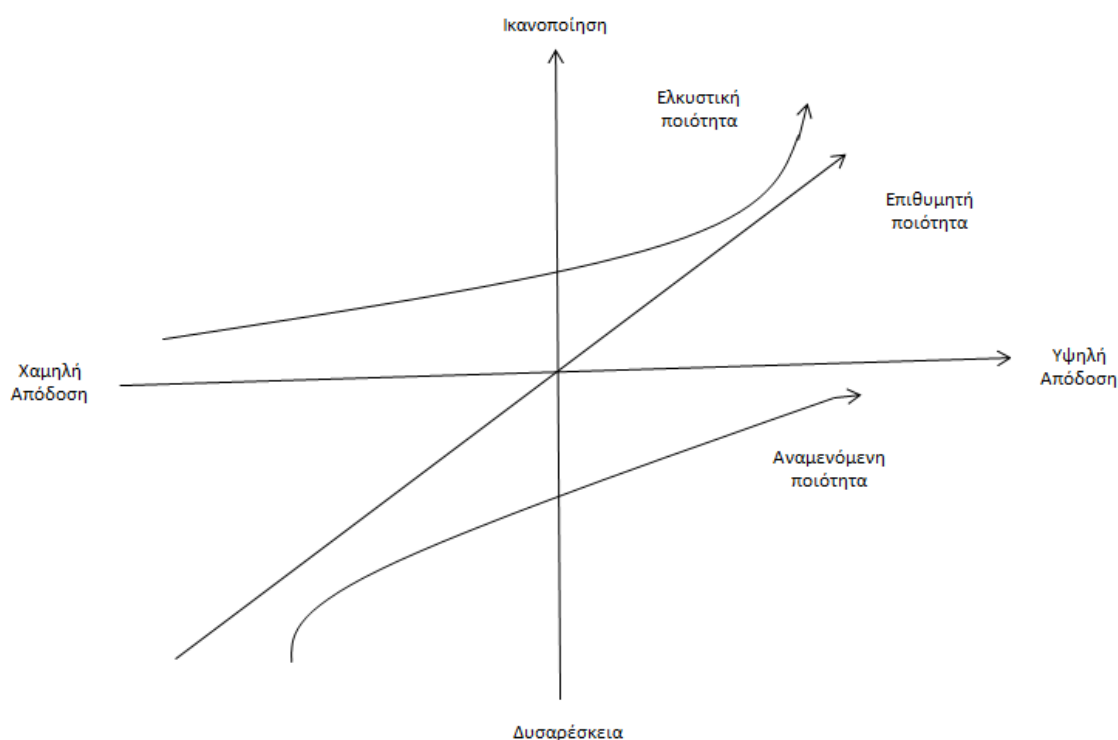
2.4.3 Το μοντέλο του Kano

Η συμπεριφορά και ο τρόπος αντίδρασης των πελατών απέναντι σε κάποιο προϊόν/υπηρεσία μπορεί να αναλυθεί μέσω της σημασίας των ποικίλων χαρακτηριστικών ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών/ προϊόντων. Με βάση αυτή την υπόθεση αναπτύχθηκε το μοντέλο του Kano, σύμφωνα με το οποίο υπάρχει η δυνατότητα να παρατηρηθούν διαφορετικοί τύποι ή επίπεδα

ποιότητας, το οποίο εξαρτάται από τις γνώμες των πελατών που αφορούν τη σημασία των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών.

Ο Καπολιπόν, προτείνει την παρακάτω ιεραρχία σημαντικότητας, η οποία περιλαμβάνει τρία βασικά επίπεδα ποιότητας όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Εικόνα 7: Τα 3 επίπεδα ποιότητας του Kano



Πηγή: Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000:73

- Την αναμενόμενη ποιότητα ή τα βασικά χαρακτηριστικά

Το συγκεκριμένο επίπεδο εσωκλείει εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας, τα οποία οι πελάτες θεωρούν πολύ σημαντικά. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά λοιπόν, σχετίζονται με συγκεκριμένες λειτουργίες ή δραστηριότητες που αναμένουν οι πελάτες ότι θα έχει το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία και η επιχείρηση θα μπορέσει να προκαθορίσει τα επίπεδα αποδοχής από την πλευρά των καταναλωτών. Βέβαια, ενώ η χαμηλή

απόδοση στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προκαλεί δυσαρέσκεια στους πελάτες, η υψηλή τους απόδοση δεν σημαίνει αυτόματα και ικανοποίηση των πελατών.

- Επιθυμητή απόδοση ή μονοδιάστατα χαρακτηριστικά

Στη συγκεκριμένη κατηγορία χαρακτηριστικών περιλαμβάνονται οι κύριες επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Έτσι, η ικανοποίηση αυξάνεται κατά αναλογία με την απόδοση αυτών των χαρακτηριστικών του προϊόντος /υπηρεσίας.

- Ελκυστική ποιότητα ή δελεαστικά χαρακτηριστικά

Στην τρίτη κατηγορία βρίσκονται τα χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης δεν περιμένει ότι θα βρει στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και όταν προσφέρονται ξαφνιάζουν τους πελάτες, προκαλούν απόλαυση και έτσι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν πελάτες ανταγωνιστικών προϊόντων. Εδώ, η ικανοποίηση των πελατών αυξάνεται με την υψηλή απόδοση του προϊόντος ενώ αντίθετα η χαμηλή απόδοση δε συνεπάγεται χαμηλή ικανοποίηση του πελάτη.

2.4.5 Η Θεωρία της Ισοτιμίας

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε στα πλαίσια της ψυχολογίας και βοηθάει τον μαρκετίερ να καταλάβει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του πελάτη στηριζόμενος στο δίκαιο κατά τη διάρκεια της συναλλαγής μεταξύ του πωλητή ή του οργανισμού και του πελάτη. Η συγκεκριμένη θεωρία, στηρίζεται στο γεγονός ότι οι καταναλωτές σχηματίζουν διαφορετικές εισροές και εκροές στην εκάστοτε συναλλαγή τους. Οι εκροές έχουν συνήθως σχέση με την ικανοποίηση κάποια ανάγκης ή κάποιου στόχου, ή από την ικανοποίηση που προέκυψε από τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος / υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, εισροές θεωρούνται η προσπάθεια για να πάρει ο πελάτης μια απόφαση, η διαδικασία συλλογής πληροφοριών καθώς και το ποσό που δίνει για την αγορά του εκάστοτε προϊόντος /υπηρεσίας. Από την πλευρά τώρα του

πωλητή, εκροή θα μπορούσε να θεωρηθεί το κέρδος ενώ ως εισροή η προσπάθεια πώλησης ενός προϊόντος ποιότητας.

$$\frac{\text{Εκροές } K}{\text{Εισροές } K} \approx \frac{\text{Εκροές } \Pi}{\text{Εισροές } \Pi}$$

Στην περίπτωση λοιπόν, που ο καταναλωτής αντιληφθεί ότι ο λόγος των δικών του εκροών – εισροών ισοδυναμεί περίπου με τον αντίστοιχο λόγο του πωλητή, τότε θεωρεί ότι η συναλλαγή είναι δίκαιη ή ότι αγόρασε το επιθυμητό σε «δίκαιη» τιμή. Στην πραγματικότητα όμως, ο παραπάνω τύπος δε λειτουργεί ακριβώς έτσι, αλλά πρέπει να αναφερθεί γιατί είναι σημαντικόνά ξέρει η επιχείρηση πως στην περίπτωση που πελάτης κρίνει ότι ο λόγος των δικών του εκροών – εισροών είναι χαμηλότερος από εκείνον του πωλητή, τότε προκύπτει δυσαρέσκεια καθώς θεωρεί ότι η συναλλαγή ήταν άδικη γι' αυτόν (Σιώμκος, 2011).

2.4.6 Η Θεωρία της Απόδοσης

Η θεωρία της απόδοσης βοηθάει στην κατανόηση του πως ερμηνεύουν τα άτομα τα διάφορα γεγονότα και πώς βρίσκουν τις αντίστοιχες εξηγήσεις. Στα πλαίσια του μάρκετινγκ, η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει σύμφωνα με τον Folkes (1988 στο Σιώμκος, 2011), ότι όταν ένα προϊόν αποτύχει, δηλαδή όταν η πραγματική αποτελεσματικότητα του είναι μικρότερη της αναμενόμενης, τότε ο καταναλωτής προσπαθεί να προσδιορίσει την αιτία της αποτυχίας. Στην περίπτωση όπου η αποτυχία οφείλεται στο προϊόν τότε ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος. Στην περίπτωση όπου η αιτία της αποτυχίας οφείλεται στον ίδιο για παράδειγμα λόγου κακής χρήσης του προϊόντος ή σε άλλον παράγοντα, τότε ο καταναλωτής είναι πιθανό να μη δυσαρεστηθεί. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι οι «αποδόσεις» των καταναλωτών σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που αγοράζουν μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίησή τους μετά την αγορά του προϊόντος.

2.5 Ικανοποίηση Πελάτη και Σημασία Διατήρησής του

Όπως αναφέρουν οι Hawkinset.al (2001 στο Σιώμκος, 2011), ο ικανοποιημένος πελάτης μεταξύ άλλων αντιδράσεων όσο αφορά το προϊόν μπορεί να:

- α) να γίνει προσηλωμένος στη συγκεκριμένη μάρκα ή να αυξήσει το βαθμό προσήλωσής του σε αυτή
- β) αλλάξει τη μάρκα που χρησιμοποιούσε διαρκώς, μέχρι που δοκίμασε αυτή που τον ικανοποιούσε
- γ) προβαίνει σε επαναλαμβανόμενες αγορές της μάρκας

Επίσης, οι Homburget.al (2005 στο Σιώμκος, 2011) ανακάλυψαν την ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επίδραση ικανοποίησης του πελάτη και στην προθυμία του να πληρώσει περισσότερο. Η επίδραση αυτή, είναι περισσότερο δυνατή όταν στη σχέση λειτουργεί η σωρευτική ικανοποίηση, η ικανοποίηση δηλαδή από πολλές εμπειρίες.

Σύμφωνα με τον Σιώμκο (2011), υπάρχουν διάφορες εκτιμήσεις που δημοσιεύονται σε σχέση με την αξία των συναλλαγών και συγκεκριμένα του κέρδους για το κατάστημα που προέρχονται από ικανοποιημένους πελάτες. Συγκεκριμένα, ένας ικανοποιημένος πελάτης πραγματοποιεί αγορές αξίας 150.000 δολαρίων στη διάρκεια της ζωής του από ένα αντιπρόσωπο αυτοκινήτων, δαπανά 3.000 δολάρια σε κατάστημα ηλεκτρικών συσκευών σε χρονικό διάστημα 20 ετών, ενώ η αύξηση του δείκτη διατήρησης πελατών μια επιχείρησης κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της από 25% έως 85%. Εκτιμήσεις στελεχών της DominoPizzaδείχνουν ότι ο τακτικός τους πελάτης αξίζει 5.000 δολάρια τη δεκαετία. Επιπλέον, η Amazon.comυπολογίζει ότι το 63% των πωλήσεων της προέρχεται από τακτικούς της πελάτες.

Σύμφωνα με την μελέτη των Andersonet.al (1994 στο Σιώμκος, 2011), προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα προγράμματα των επιχειρήσεων σχετικά με την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους πρέπει να θεωρούνται επενδύσεις. Είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα της μελέτης τους, η οποία εξέτασε το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών σουηδικών εταιρειών για μία

χρονική περίοδο 5 ετών. Όπως προκύπτει, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε ετήσια βάση κατά μία ποσοστιαία μονάδα οδήγησε σε αύξηση του δείκτη ROIμιας τυπικής εταιρείας κατά 11,4%. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες συμβάλλουν θετικά τόσο στην κερδοφορία της επιχείρησης όσο και στην μελλοντική της χρηματοροή.

Η PizzaHutκαι συγκεκριμένα το τμήμα ικανοποίησης των πελατών της, πραγματοποίησε μια επιτυχημένη εκστρατεία ικανοποίησης των πελατών με βασικό άξονα την επισκόπηση 50.000 πελατών εβδομαδιαίως. Έτσι, η εταιρεία πραγματοποιούσε τηλεφωνικές επαφές με τους πελάτες και τους έκανε ερωτήσεις σχετικές με τους παράγοντες που επηρέασαν την ικανοποίηση του και που η εταιρεία μπορούσε να ελέγξει, όπως εξυπηρέτηση, ποιότητα/ αξία φαγητού, αγοραστική εμπειρία. Οι απαντήσεις των πελατών βοήθησαν την εταιρεία να εντοπίσει αδυναμίες τόσο σε συγκεκριμένα καταστήματα όσο και προβλήματα ολόκληρου του συστήματος.

Στις Η.Π.Α, είναι πολλές οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν την εξέλιξη του βαθμού ικανοποίησης των πελατών τους με βάση στοιχεία δεικτών που δημοσιεύονται σε ετήσια βάση όπως ο ACSI (AmericanCustomerSatisfactionIndex) που ενημερώνει το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Ποιότητας του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν. Ο συγκεκριμένος δείκτης λοιπόν, περιλαμβάνει μετρήσεις ικανοποίησης πελατών – καταναλωτών από 200 περίπου εταιρείες και μετρήσεις καταναλωτών με μια πλήρη σειρά βιομηχανιών – αγορών.

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI) αναπτύχθηκε από το EFQ και συμμετέχουν 13 χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Η έρευνα διεξάγεται κυρίως σε κλάδους των σουπερμάρκετ, στον τραπεζικό κλάδο και στις τηλεπικοινωνίες.

Το IOBE, έχει καθιερώσει στην Ελλάδα από το 2000, το Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών, ο οποίος άρχισε με τους κλάδους της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και του αυτοκινήτου. Στόχος της διοίκησης του IOBE είναι η καθιέρωση της έρευνας για την τριμηνιαία ενημέρωση του δείκτη.

Για την επιχείρηση, το κόστος του δυσαρεστημένου πελάτη είναι υψηλό. Τα συμπεράσματα ορισμένων μελετών και μετρήσεων δείχνουν τα παρακάτω:

- Απαιτούνται 12 θετικές εμπειρίες προκειμένου να ξεπεραστεί μια αρνητική εμπειρία του πελάτη
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πενταπλάσιο του κόστους διατήρησής ενός υφιστάμενου πελάτη. Μια μελέτη του Venra(1992 στο Σιώμκος 2011) υπολόγισε ότι ένα πολυκατάστημα χάνει κάθε μήνα 167 πελάτες, στη διάρκεια του έτους θα έχει χάσει 2,4 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις και 280.000 δολάρια από τα κέρδη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ MYSTERYSHOPPING

3.1 Ορισμός και Στόχοι του MysteryShopping

Οι μορφές της έρευνας marketingεξελίσσονται συνεχώς ενώ νέες μορφές εμφανίζονται προσπαθώντας να συμπληρώσουν ανάγκες για πληροφόρηση, οι οποίες προκύπτουν από τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις σχέσεις μεταξύ παραγωγού, εμπόρου και καταναλωτή. Μια τέτοια νέα διαδικασία στην έρευνα είναι το mysteryshopping (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

Η τεχνική του mysteryshoppingαποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, ή συγκέντρωσης πληροφοριών αναφορικά με διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες και για τον τρόπο με τον οποίο τα υποδέχεται ο καταναλωτής (Μαθιοπούλου, 2010).

Το mysteryshoppingεμφανίστηκε πρωταρχικά στο λιανεμπόριο ως μια διαδικασία αξιολόγησης των υπηρεσιών που παρεχόταν στα διάφορα σημεία πώλησης από την πλευρά της ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).Σήμερα, αποτελεί μια αναπτυσσόμενη μορφή έρευνας αγοράς μέσω «μυστικών επισκέψεων» ειδικά εκπαιδευμένων ερευνητών σε εγκαταστάσεις επιχειρήσεων. Στόχοι αποτελούν (DataRC, 2014):

- Η αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Ο έλεγχος της εφαρμογής των πολιτικών και οδηγιών της επιχείρησης από το προσωπικό.

Το mysteryshoppingαποτελούσε συνήθης πρακτική περίπτωση από τη δεκαετία του 1950, αξιολογώντας την ακεραιότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τότε βέβαια, εξυπηρετούσε διαφορετικούς στόχους και ανάγκες των επιχειρήσεων σε σχέση με σήμερα. Στην εποχή μας βέβαια, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά, έχει λάβει τη μορφή ενός εργαλείου μέτρησης της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών και της ικανοποίησης τους (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009). Έτσι, σήμερα

αποτελεί ένα εργαλείο, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε κλάδο, ενώ είναι περισσότερο σύνηθες σε καταστήματα λιανικής, ξενοδοχεία, θέατρα, εστιατόρια, αλυσίδες fastfood, τράπεζες, βενζινάδικα, αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και γυμναστήρια (Μαθιοπούλου, 2010).

Τα τελευταία χρόνια, τόσο ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός όσο και ο δρόμος προς την παγκοσμιοποίηση ωθούν τον επιχειρηματικό κόσμο σε ένα αγώνα διατήρησης του μεριδίου της αγοράς. Η διαφοροποίηση λοιπόν των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές αποτελεί σημαντικό σημείο για την επιβίωση και ευημερία των οργανισμών. Στις μέρες μας, στοιχείο που διαφοροποιεί μπορεί να θεωρηθεί και η προϊόντων και υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας με ταυτόχρονα την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ικανοποίηση λοιπόν των πελατών είναι καθοριστικής σημασίας συστατικό για έναν οργανισμό. Η πρόταση ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να μεταφραστεί ως (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009):

- Υψηλή ποιότητα σε σχέση με την τιμή πώλησης
- Πιστούς πελάτες
- Θετικό κλίμα για τον οργανισμό μέσα από τη διαφήμιση στόμα με στόμα από τους ικανοποιημένους πελάτες

Συνεπώς, δημιουργείται μια ανάγκη για μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών σε συνεχή βάση καθώς αποτελεί πλέον καθοριστικό δείκτη για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι μυστικές επισκέψεις στην εποχή μας χρησιμοποιούνται από αρκετές επιχειρήσεις, ενώ προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες στη διοίκηση τόσο για το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την τεχνική του mysteryshopping, χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα κυρίως ως διαγνωστικό εργαλείο για τον εντοπισμό αδυναμιών των παρεχόμενων υπηρεσιών και επί πολιτικών όπως merchandising, εγχειρίδια συμπεριφοράς, πολιτικές ειδικής προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών κ.ά. Η παραπάνω έρευνα παρέχει σημαντικές

πληροφορίες για κρίσιμα ζητήματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις όπως (DataRC, 2014):

- Ποιές τεχνικές πωλήσεων χρησιμοποιεί το προσωπικό τους
- Πώς διαχειρίζονται τα αιτήματα των πελατών, όπως για παράδειγμα αντιρρήσεις – παράπονα
- Με ποιο τρόπο τηρούνται οι προδιαγραφές σχετικά με το merchandising των προϊόντων

Επιπλέον, η έρευνα «αφανούς πελάτη» όπως αλλιώς ονομάζεται η συγκεκριμένη τεχνική έρευνας marketing, μετρά και την ικανοποίηση των προδιαγραφών που θέτει η ίδια η επιχείρηση τόσο στη λειτουργία των σημείων διανομής και πωλήσεων όσο και στην ικανοποίηση του καταναλωτή (VPRC, 2014).

Αναφορικά με το Mystery Shopping στην Ελλάδα, αρκετά δίκτυα έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστηματικά τα συγκεκριμένα προγράμματα, ιδιαίτερα οι πολυεθνικές εταιρείες και εταιρείες του κλάδου εστίασης, αναγνωρίζοντάς το ως ένα αποδεκτό εργαλείο ελέγχου ενός δικτύου λιανικής πώλησης. Έχει ιδιαίτερη σημασία βέβαια, το γεγονός ότι στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιείται αποσπασματικά ως εργαλείο ελέγχου και όχι ως ένα στοιχείο μιας συγκροτημένης και ολοκληρωμένης πολιτικής ανάπτυξης και εξέλιξης που έχει ως στόχο τη βελτίωση τόσο της ανταγωνιστικότητας όσο και τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και την αύξηση του βαθμού πιστότητας προσωπικού και πελατών (Success, 2014).

Το mystery shopping αποτελεί μια συγγενική μορφή έρευνας με την έρευνα αγοράς, αλλά δεν είναι το ίδιο, καθώς η συγκεκριμένη τεχνική ελέγχει τη λειτουργία κάποιου καταστήματος στην πράξη και όχι θεωρητικά, ενώ χρησιμοποιείται επιπλέον και για να δώσει κίνητρο στους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση, προσδιορίζοντας την ίδια στιγμή και νέα επίπεδα εξυπηρέτησης. Γενικότερα, στην έρευνα αγοράς συμμετέχουν πραγματικοί πελάτες οι οποίοι εκφράζουν την γνώμη τους, τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους. Από την άλλη πλευρά, η τεχνική του mystery shopping συμπληρώνει κατά κάποιο τρόπο το κενό ανάμεσα στην

πληροφόρηση για το πώς πρέπει να λειτουργεί ένα κατάστημα και το πώς πραγματικά λειτουργεί (Success, 2014).

Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου η τοποθεσία, οι τιμές και η ποικιλία των προϊόντων παύουν να είναι μοναδικές, η εξυπηρέτηση των πελατών στα καταστήματα, συχνά είναι το "κλειδί" της επιτυχίας ή της αποτυχίας, έτσι το mysteryshopping βοηθά στην ανεύρεση τρόπων "επιτυχίας" (Success, 2014).

3.2 Οργάνωση και Διεξαγωγή μιας Έρευνας MysteryShopping

Οι μυστικές επισκέψεις δίνουν στην ουσία στη διοίκηση ένα κομμάτι από τα απαραίτητα στοιχεία για τη χάραξη της στρατηγικής μάρκετινγκ. Όμως θα πρέπει να τονισθεί ότι οι συγκεκριμένες έρευνες δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να αντικαταστήσουν την παραδοσιακή έρευνα αγοράς. Θα μπορούσαν καλύτερα να χαρακτηρισθούν ως ένα εργαλείο έρευνας μάρκετινγκ (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

Για την οργάνωση μιας έρευνας mysteryshopping, υπάρχουν επτά στάδια τα οποία ακολουθούνται για να προκύψουν ολοκληρωμένα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα τα στάδια αυτά είναι (Success, 2014):

1. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων
2. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου και καθορισμός σεναρίου
3. Εκπαίδευση ερευνητών
4. Συλλογή στοιχείων
5. Συμπεράσματα
6. Συστηματική μελέτη των ευρημάτων της έρευνας και επαναπροσδιορισμός του 3ου και του 4ου σταδίου, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Τα απαραίτητα στοιχεία συλλέγονται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς συνεργάτες των επιχειρήσεων, οι οποίοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να παρατηρούν, να εκτιμούν αλλά και να μετρούν τη διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών, ενεργώντας ως πελάτες.

Ακολουθείται λοιπόν, μια σειρά προκαθορισμένων και καλά δομημένων ενεργειών, στοχεύοντας στην συλλογή των επιθυμητών πληροφοριών μέσα από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

Ένας MysteryShopper επισκέπτεται συνήθως ένα κατάστημα με στόχο να αγοράσει συγκεκριμένα είδη ή να παρατηρήσει συγκεκριμένες πλευρές για ένα εταιρικό προϊόν ή παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα μπορεί να πάει σε ένα κατάστημα fastfood ή σε ένα γκουρμέ εστιατόριο ή να παρατηρήσει το σέρβις σε ένα σινεμά ή μια τράπεζα(InternationalServiceCheck, 2014). Οι mysteryshoppers υποκρινόμενοι τους κανονικούς πελάτες αναλαμβάνουν συγκεκριμένες αποστολές, όπως να ρωτούν, να αγοράζουν ένα προϊόν ή να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, δίνοντας στη συνέχεια λεπτομερείς αναφορές για την εμπειρία τους στις εταιρείες που τους ανέθεσαν το συγκεκριμένο έργο (Μαθιοπούλου, 2010).

Για καλύτερα αποτελέσματα, ένα πρόγραμμα mysteryshopping, θα πρέπει να λαμβάνει χώρα κάθε ένα με δύο μήνες. Με τη συγκεκριμένη συχνότητα υπάρχει ένας συνεχής έλεγχος των σημείων που διερευνούνται και δίνεται η δυνατότητα να παρατηρηθεί αν υπάρχει σε βάθος χρόνου κάποια βελτίωση ή ενίσχυση των αδύνατων σημείων. Το βασικό όμως δεν είναι μόνο η συχνότητα αλλά και ο χρονικός ορίζοντας του προγράμματος. Επίσης, ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο είναι η ταυτόχρονη εφαρμογή ελέγχου και σε σημεία πώλησης του ανταγωνισμού (Success, 2014).

Σημαντικό για την επιτυχία της έρευνας θεωρείται για έλλειψη γνώσης των υπαλλήλων για τις συγκεκριμένες επισκέψεις. Με αυτό τον τρόπο οι επισκέπτες θα διαγνώσουν την πραγματική συμπεριφορά των υπαλλήλων στο φυσικό περιβάλλον εργασίας τους. Έτσι, οι πιθανότητες για τη λήψη λανθασμένων συμπερασμάτων και εντυπώσεων ελαχιστοποιούνται (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

Σύμφωνα με την Μαθιοπούλου (2010), οι παράμετροι που συνήθως αξιολογούν οι μυστικοί επισκέπτες κατά την είσοδό τους σε ένα κατάστημα είναι ο αριθμός των εργαζομένων, την ώρα που περνά μέχρι να τους

υποδεχθεί ο υπάλληλος, αν ο χαιρετισμός είναι φιλικός ή όχι, ποιες είναι οι ερωτήσεις που ρωτά ο πωλητής ώστε να βρει το κατάλληλο προϊόν για τον καταναλωτή, τα είδη των προϊόντων που παρουσιάζονται, τα επιχειρήματα του πωλητή για να προωθήσει το προϊόν, αν ο πωλητής καλεί τον καταναλωτή να επισκεφθεί ξανά το κατάστημα, η καθαριότητα του καταστήματος, η περιποιημένη εμφάνιση των υπαλλήλων και βέβαια η ταχύτητα της εξυπηρέτησης.

Οι mysteryshoppers που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μέθοδο έρευνας λειτουργούν ως «τυπικοί πελάτες» μιας επιχείρησης και προχωρούν σε αξιολογήσεις στα πλαίσια ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η αξιολόγηση γίνεται μέσα από τη σκοπιά ενός υποθετικού πελάτη σε σχέση με ποσοτικούς δείκτες, οι οποίοι είναι ήδη προ-αποφασισμένοι. Η μεθοδολογία αυτή διαφέρει από τις τυπικές έρευνες «ικανοποίησης πελατών» (customersatisfaction), στις οποίες ερωτώνται οι πελάτες ενός οργανισμού. Στο MysteryShopping ο αξιολογητής-συνεντευκτής εισέρχεται σε λεπτομερείς παρατηρήσεις σχετικά με τη λειτουργία και την εξυπηρέτηση που παρέχει μια επιχείρηση και «φωτίζει» έτσι πλευρές που πιθανόν μένουν αδιευκρίνιστες από τις τυπικές έρευνες πελατών. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία αυτής της μεθόδου είναι η εκπαίδευση και η προσωπικότητα των ερευνητών, που καλούνται να συλλέξουν δεδομένα και να αξιολογήσουν την εξυπηρέτηση σε «πραγματικό χρόνο»(VPRC,2014).

Ανάλογα με την περίπτωση, δίνονται διαφορετικές οδηγίες στους μυστικούς αγοραστές ώστε να συμπεριφερθούν με έναν τρόπο συγκεκριμένο. Για παράδειγμα οι mysteryshoppers σε ένα εστιατόριο μπορεί να υποκριθούν ότι έχουν δυσανεξία στη λακτόζη, ή σε ένα κατάστημα ένδυσης να απαιτήσουν συγκεκριμένο τρόπο περιτυλίγματος του προϊόντος. Παρόλαυτά, δεν περιλαμβάνουν όλα τα σενάρια την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στη συνέχεια, τα στοιχεία που συγκεντρώνουν οι mysteryshoppers δίδονται στην εταιρεία που τους ανέθεσε την συγκεκριμένη εργασία, η οποία αναλύει τις πληροφορίες και καταρτίζει ποσοτικές και ποιοτικές αναφορές για την εταιρεία-πελάτη (Μαθιοπούλου, 2010).

Σύμφωνα με τη Μαθιοπούλου (2010), στη χώρα μας το εργαλείο του Mysteryshopping παρουσιάζει ανοδική πορεία στη ζήτηση του. Η επιλογή των ατόμων που θα δουλέψουν ως mysteryshoppers γίνεται συνήθως μέσω αγγελιών ή του site της εταιρείας. Οι υποψήφιοι, αξιολογούνται με βάση μια σειρά παραμέτρων, όπως το αν είναι παρατηρητικοί ή μπορούν να ακολουθήσουν τις οδηγίες που τους δίνονται για να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους. Για να γίνει κανείς mysteryshopper συνίσταται η παροχή εκπαίδευσης και να πιστοποιήσης, καθώς έτσι επιλέγεται και πιο εύκολα από τους ενδιαφερόμενους.

Στη διάρκεια επιλογής ενός προγράμματος μυστικού επισκέπτη είναι καθοριστικής σημασίας η συλλογή πληροφοριών συστηματικά για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, η διεξαγωγή προσεκτικής έρευνας, με πολλά σημεία ελέγχου και ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων (Success, 2014).

3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του MysteryShopping

Μόλις ολοκληρωθεί το πρόγραμμα των μυστικών επισκέψεων, ο ενδιαφερόμενος θα έχει στοιχεία που αφορούν τόσο τον έλεγχο όσο και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Επιπλέον, θα του παραχθούν στοιχεία που θα υποδεικνύουν τα αίτια για τη διατήρηση ή τη μείωση των πελατών. Επιπλέον, μέσα από το πρόγραμμα αυτό οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται στο τι προέχει στην εξυπηρέτηση πελατών. Παράλληλα, δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους τα οποία μπορούν να ενισχυθούν με τυχόν μπόνους από τη διοίκηση. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης σε μακροπρόθεσμη βάση, καθώς ωθεί στον επιτυχημένο σχεδιασμό της εκπαίδευσης του δικτύου, διασφαλίζει τη συνεχή εξέλιξη των αρχών λειτουργίας και των εγχειριδίων, διαμορφώνοντας ταυτόχρονα ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο στόχων και αρχών (Success, 2014).

Συγκεκριμένα σύμφωνα με τη Στεργιανίτη (2009), όπου μελέτησε τις μυστικές επισκέψεις στον κλάδο των τραπεζών τα πλεονεκτήματα που παρέχει η συγκεκριμένη τεχνική είναι:

- Αποτελεί έναν σημαντικό τρόπο μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης τόσο των υπηρεσιών όσο και της εξυπηρέτησης
- Ενισχύει στον έλεγχο της ενδυμασίας των εργαζομένων, της καθαριότητας του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, εάν υπάρχει το σήμα της εταιρίας
- Ενισχύει και προωθεί τη διατήρηση των πελατών
- Παρέχει οδηγίες στους εργαζόμενους για το τι είναι σημαντικό για τους πελάτες κατά την διαδικασία εξυπηρέτησης
- Προωθεί θετικές κινήσεις από τη μεριά των εργαζομένων και της διοίκησης, δίνοντας κίνητρα ανταμοιβής στους υπαλλήλους που είναι σωστοί στην εργασία τους
- Ελέγχει και επιβεβαιώνει την ποιότητα παράδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών
- Υποστηρίζει προγράμματα προώθησης
- Ελέγχει τόσο την ελαστικότητα των προϊόντων όσο τις τιμές
- Δίνει πληροφορίες που αφορούν στην ανάλυση του ανταγωνισμού
- Συμπληρώνει τυχόν κενά από τις έρευνες προώθησης προϊόντων
- Διάγνωση τυχόν επιπλέον αναγκών στα πλαίσια της εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Αποτελεί εργαλείο εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Προωθεί τις θετικές σχέσεις των υπαλλήλων με τους πελάτες
- Οι μεταβλητές του προγράμματος mystery shopping είναι εύκολα μετρήσιμες, που σημαίνει ότι οι στόχοι και η πολιτική είναι εύκολο να οριστούν και να μετρηθούν. Αυτό κάνει πολύτιμα τα αποτελέσματα της έρευνας (Michelson, 2001 στη Στεργιανίτη, 2009)

Αναφορικά με τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης τεχνικής η Στεργιανίτη (2009) αναφέρει:

- Το πρόγραμμα του mystery shopping είναι σχετικά ακριβό, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις έχουν πολλά υποκαταστήματα προς έλεγχο

- Η πλειοψηφία των προγραμμάτων στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο σε αντικειμενικά στοιχεία, με αποτέλεσμα να χάνεται η υποκειμενική αίσθηση του χώρου. Δεν υπάρχει μέτρο για την ατμόσφαιρα του καταστήματος ούτε για την άτυπη συμπεριφορά των υπαλλήλων, συστατικά τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της γενικής ικανοποίησης των πελατών από την επιχείρηση
- Οι έρευνες των μουσικών επισκέψεων διεξάγονται από επαγγελματίες μουσικούς επισκέπτες ή από άτομα που έχουν κάνει αρκετές επισκέψεις κατά την διάρκεια μιας περιόδου. Παρά το γεγονός ότι γίνεται προσπάθεια τα προγράμματα να περιέχουν και υποκειμενικά κριτήρια, οι επαγγελματίες μουσικοί επισκέπτες συχνά είναι προκατειλημμένοι όσον αφορά την κρίση τους. Γίνονται είτε αναίσθητοι είτε υπερβολικά ευαίσθητοι στα θέματα ατμόσφαιρας που αναφέρονται παραπάνω.
- Τέλος, η έρευνα μουσικών επισκέψεων δεν μετράει την πιο σημαντική μεταβλητή – την γνώμη των ίδιων των καταναλωτών (Bryson, 1991 στο Στεργιαννίτη, 2009)

Επιπλέον, οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντα (2009), αναφέρουν ότι η συγκεκριμένη τεχνική παρουσιάζει και κάποιες άλλες αδυναμίες. Αρχικά υπάρχει η πιθανότητα καταγραφής διαφορετικής συμπεριφοράς από την πραγματική. Επίσης, ορισμένα γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο δεν μπορούν να αναγνωριστούν με μια ολιγόλεπτη συνέντευξη. Δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη η αναγνώριση όλων των πτυχών ενός προβλήματος αλλά μπορεί να αποτυπωθεί ίσως μια γενική εικόνα της κατάστασης συνολικά. Τέλος, το πιο σημαντικό μειονέκτημα της όλης διαδικασίας είναι η αδυναμία έκφρασης ή μεταβίβασης κατά γράμμα και με συνέπεια τη συμπεριφορά και τα λεγόμενα των υπαλλήλων. Αυτό βέβαια μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως το μορφωτικό επίπεδο των μουσικών επισκεπτών, την υποκειμενικότητα στην κρίση ή και στη διαφορά νοοτροπίας των ανθρώπων.

Δυο διαφορετικά άτομα για παράδειγμα, μπορεί να έχουν διαφορετική άποψη για το επίπεδο εξυπηρέτησης του ίδιου καταστήματος. Αυτό συμβαίνει

καθώς όλα τα άτομα δεν είναι το ίδιο απαιτητικά όσον αφορά στο επίπεδο εξυπηρέτησης τους (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν όλα τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι το mysteryshopping θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα εργαλείο του marketing το οποίο υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων για να διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Παρότι μπορεί να μην απεικονίζει λεπτομερώς μια κατάσταση, παρέχει ωστόσο στη διοίκηση του οργανισμού την γενική πληροφόρηση για τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής με στόχο το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Βέβαια, για να είναι δυνατή η εφαρμογή μια έρευνας mysteryshoppingθα πρέπει απαραίτητων να υπάρχει και ένα μηχανισμός για το «ποιος» μετράει αλλά και μια μέθοδος για το «πως» το μετράει (Κυριαζόπουλος και Σαμαντα, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της τεχνικής του mysteryshopping στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε η παραπάνω τεχνική στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα σε καταστήματα μιας αλυσίδας supermarket.

4.2 Είδος έρευνας

Τα δύο βασικά είδη έρευνας είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Η ποσοτική μέθοδος εφαρμόζεται όταν στόχος της έρευνας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων και βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο (Ιωαννίδη-Καπόλου, 2014). Η ποιοτική έρευνα από την άλλη πλευρά στοχεύει στην εις βάθος διερεύνηση ενός προβλήματος συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα από διάφορες πηγές όπως συνεντεύξεις, παρατήρηση κ.λπ. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική προσέγγιση με την βοήθεια συμπλήρωσης ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου μέσω της παρατήρησης (Κορρές, 2011).

4.3 Επιλογή μεθοδολογίας

Η έρευνα της τρέχουσας πτυχιακής εργασίας είναι πρωτογενής και ποιοτική. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το εργαλείο παρατήρησης στα εκάστοτε καταστήματα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, το εύρος των απαντήσεων δηλαδή είναι αυστηρώς περιορισμένο. Οι κλειστές ερωτήσεις συνοδεύονται από προκαθορισμένες απαντήσεις και ο ερωτώμενος επιλέγει την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην περίπτωση του. Οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο είναι διχοτομικού τύπου και ερωτήσεις κατάταξης, σύμφωνα με την κλίμακα Likert. Οι απαντήσεις αυτές εκφράζουν το μέγεθος συμφωνίας ή διαφωνίας σε μια ορισμένη δήλωση. Συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο υπήρχε διατύπωση μιας πρότασης και οι

ερωτώμενοι καλούνταν να καταθέσουν το βαθμό συμφωνίας τους με αυτή (1= «καθόλου», 2= «λίγο», 3= «μέτρια», 4= «πολύ», 5= «πάρα πολύ»).

Το ερωτηματολόγιοέχει αρχικά κάποιες γενικές ερωτήσεις, στη δεύτερη ενότητα γίνονται ερωτήσεις σχετικά με το κατάστημα, ενώ ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με το προσωπικό, το εμπόρευμα αλλά και τα επιμέρους τμήματα που διαθέτουν τα supermarket.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από πέντε καταστήματα supermarketμίας συγκεκριμένης επωνυμίας, στην περιοχή της Αττικής όπου τα επισκέφθηκε ο μυστικός αγοραστής. Η συλλογή των δεδομένων έγινε κατά το Μάιο του 2014 μετά από συνεννόηση με τον διευθυντή του εκάστοτε καταστήματος.

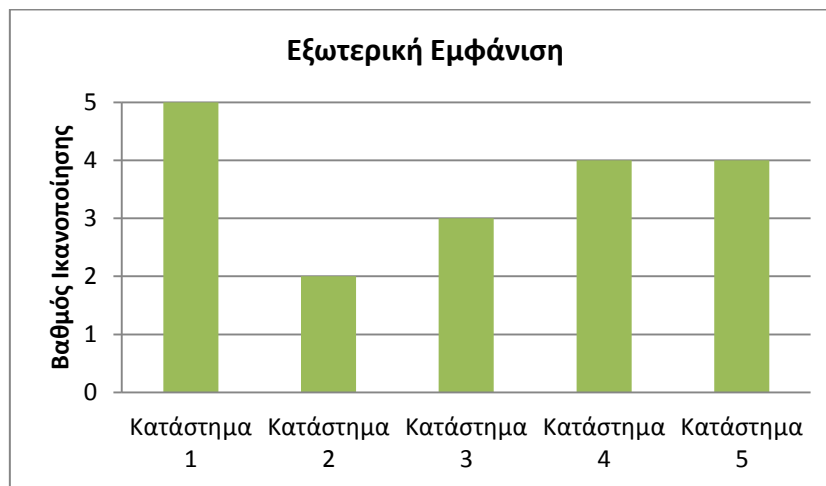
Η ανάλυση των δεδομένων, που λήφθηκαν από τα ερωτηματολόγια, είναι στατιστική και πραγματοποιήθηκε μέσω του πακέτου MS Excel 2007.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται στην επόμενη ενότητα της πτυχιακής εργασίας μέσω πινάκων, διαγραμμάτων και σχολιασμού επί αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

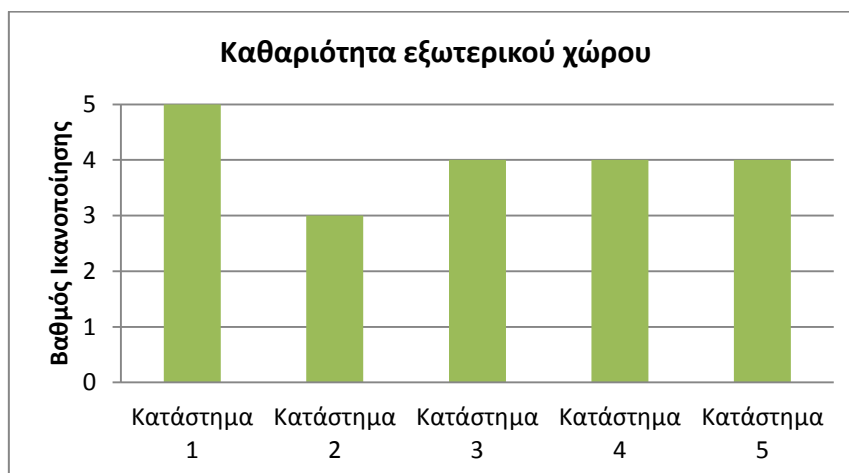
Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Αρχικά, όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα παρατηρείται ιδιαίτερα ελκυστική εξωτερική εμφάνιση των καταστημάτων εκτός από το δεύτερο κατάστημα που ο βαθμός ικανοποίησης είναι χαμηλότερος από τα υπόλοιπα.

Γράφημα 1



Συνεχίζοντας με την αξιολόγηση της καθαριότητας του εξωτερικού χώρου παρατηρήθηκε επίσης μια πολύ καλή βαθμολογία ενώ το δεύτερο κατάστημα συνεχίζει να υστερεί και ως προς αυτόν τον παράγοντα.

Γράφημα 2



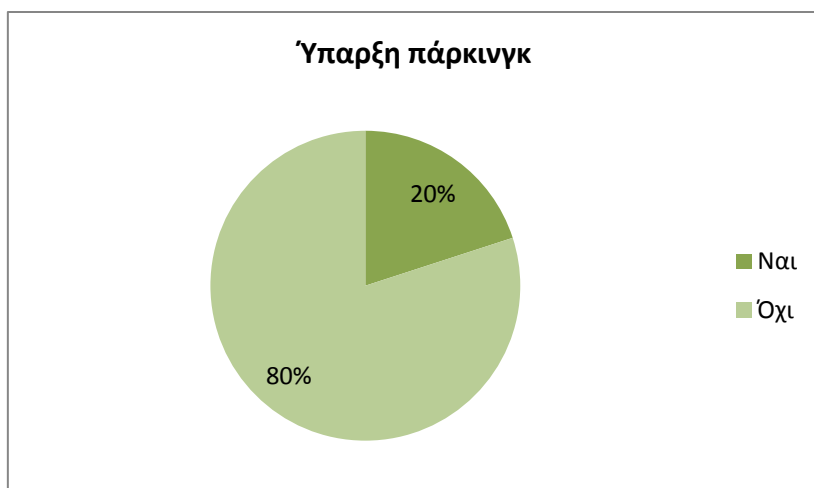
Διερευνώντας αν υπάρχει φωτεινή πινακίδα έξω από το κατάστημα διαπιστώθηκε ότι και στα πέντε καταστήματα υπήρχε η σχετική ένδειξη όπως φαίνεται και στην παρακάτω πίτα.

Γράφημα 3



Αναφορικά με την ύπαρξη ιδιωτικού παρκινγκ στο χώρο των supermarket, προκύπτει ότι τα τέσσερα στα πέντε καταστήματα δε διέθεταν χώρο στάθμευσης όπως φαίνεται και στην πίτα που ακολουθεί, ενώ μόνο το κατάστημα 2 είχε χώρο παρκινγκ.

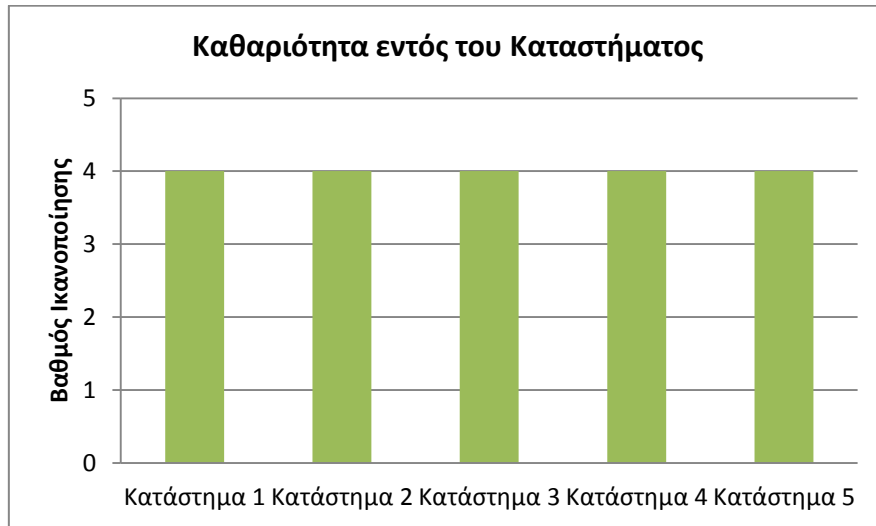
Γράφημα 4



Προχωρώντας στο εσωτερικό του καταστήματος, παρατηρείται κοινή βαθμολογία και για τα πέντε καταστήματα που αντικατοπτρίζει την

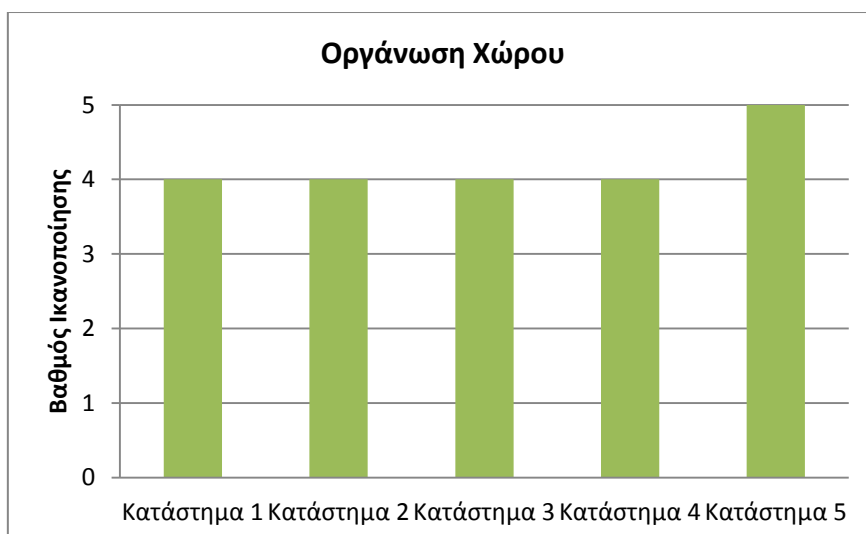
ικανοποίηση από την καθαριότητα του εσωτερικού χώρου με περιθώριο βέβαια βελτίωσης.

Γράφημα 5



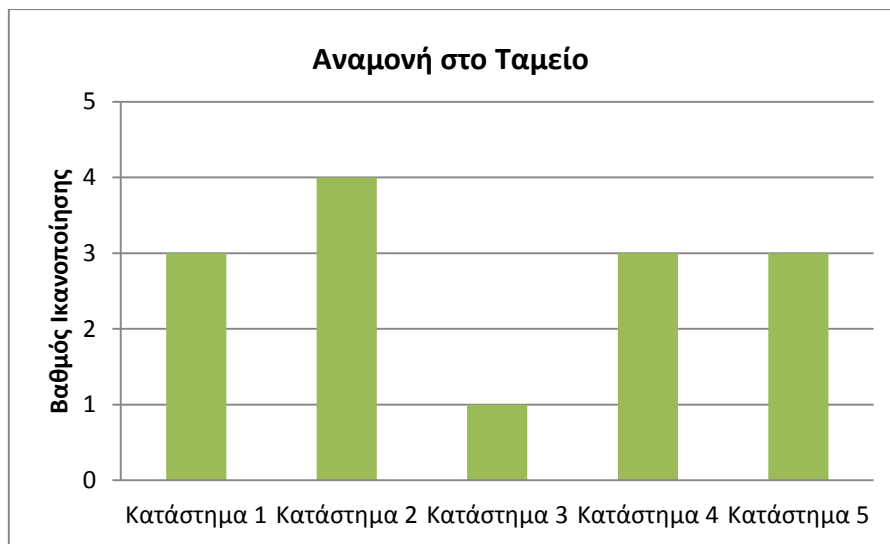
Αξιολογώντας την οργάνωση του χώρου ώστε να διερευνηθεί εάν είναι εύκολο για τον πελάτη να ψωνίσει εντός του καταστήματος όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω γράφημα τα αποτελέσματα είναι καλά και ιδιαίτερα για το πέμπτο κατάστημα που ξεχωρίζει βαθμολογικά από τα υπόλοιπα.

Γράφημα 6



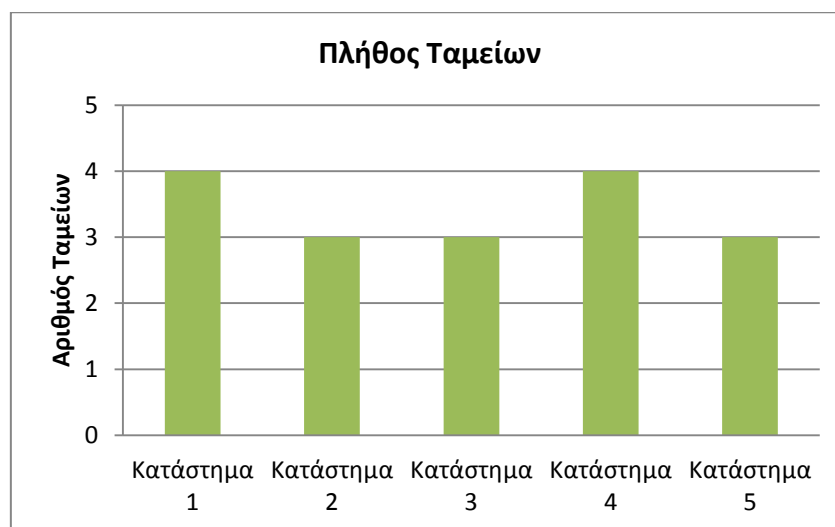
Η αναμονή στο ταμείο ήταν ιδιαίτερα μεγάλη στο τρίτο κατάστημα το οποίο βαθμολογήθηκε με ένα ενώ στο δεύτερο κατάστημα δεν περίμενε ο πελάτης σχεδόν καθόλου στην ουρά και το οποίο βαθμολογήθηκε με τέσσερα.

Γράφημα 7



Ταυτόχρονα μετρώντας τον αριθμό των ταμείων που υπήρχαν στο κατάστημα παρατηρούμε ότι τρία στα πέντε εξυπηρετούνταν από τρία ταμεία ενώ αυτά που είχαν τα περισσότερα ταμεία δεν παρατηρείται να είχαν και μικρότερη αναμονή.

Γράφημα 8



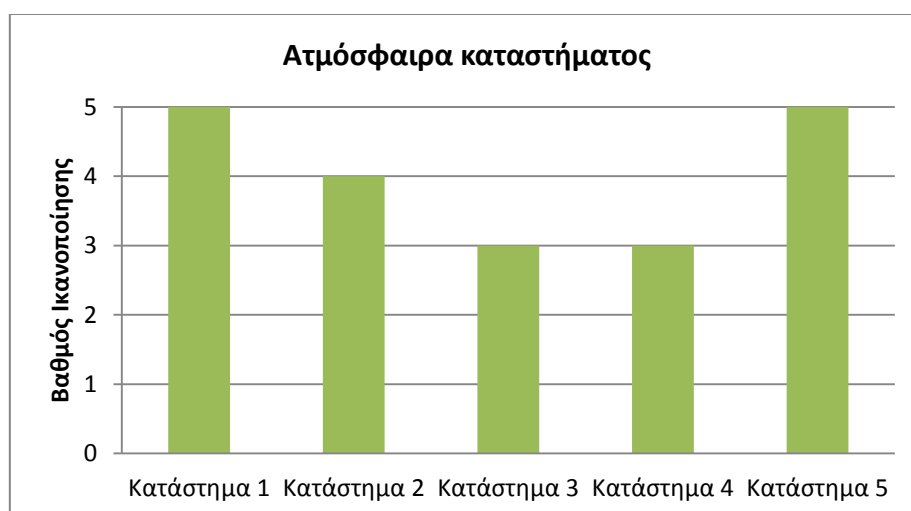
Επίσης προκύπτει από το ερωτηματολόγιο ότι σε ένα κατάστημα υπήρχε μία αναστάτωση εντός του χώρου και συγκεκριμένα στο κατάστημα δύο, η οποία οφειλόταν στη διαμαρτυρία ενός πελάτη σχετικά με την τιμή κάποιου προϊόντος.

Γράφημα 9



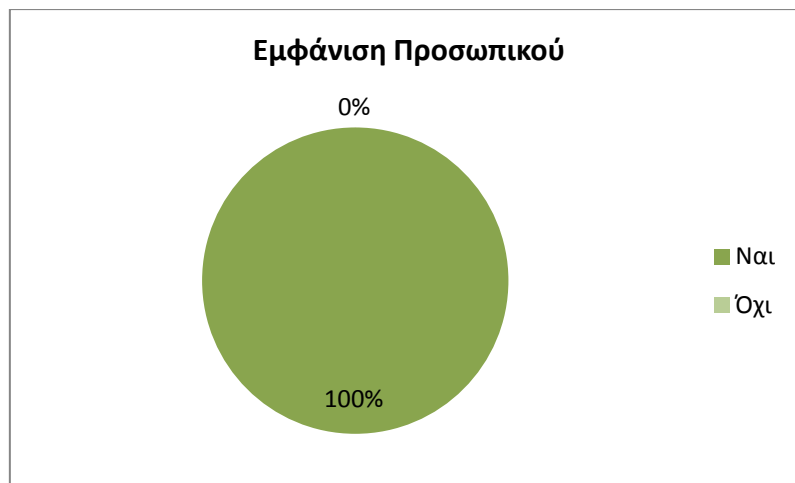
Γενικότερα όμως, η ατμόσφαιρα του καταστήματος ήταν στην πλειονότητα καλή εκτός από το τρίτο και τέταρτο κατάστημα που ήταν μέτρια όπως φαίνεται και παρακάτω.

Γράφημα 10



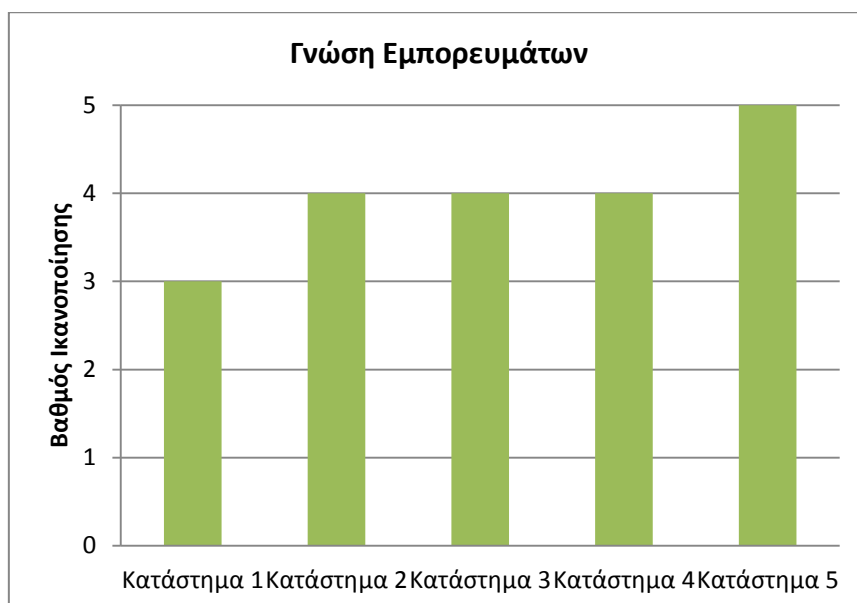
Αναφορικά με την εμφάνιση του προσωπικού, σε όλα τα καταστήματα υπήρχε η εμφάνιση που απαιτούσε η συγκεκριμένη θέση όπως παρουσιάζεται και στην παρακάτω πίνα.

Γράφημα 11



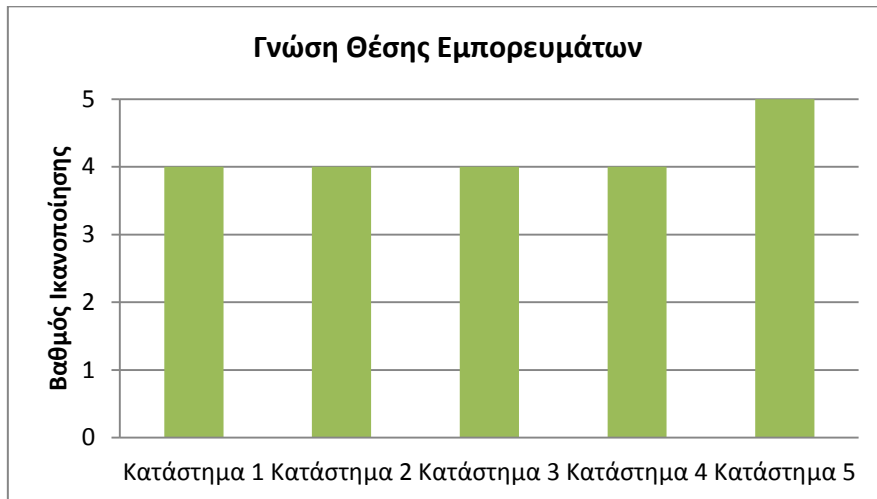
Ενώ, και η γνώση του προσωπικού σχετικά με τα εμπορεύματα του supermarket φαίνεται επαρκής εκτός από το πρώτο κατάστημα που υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Γράφημα 12



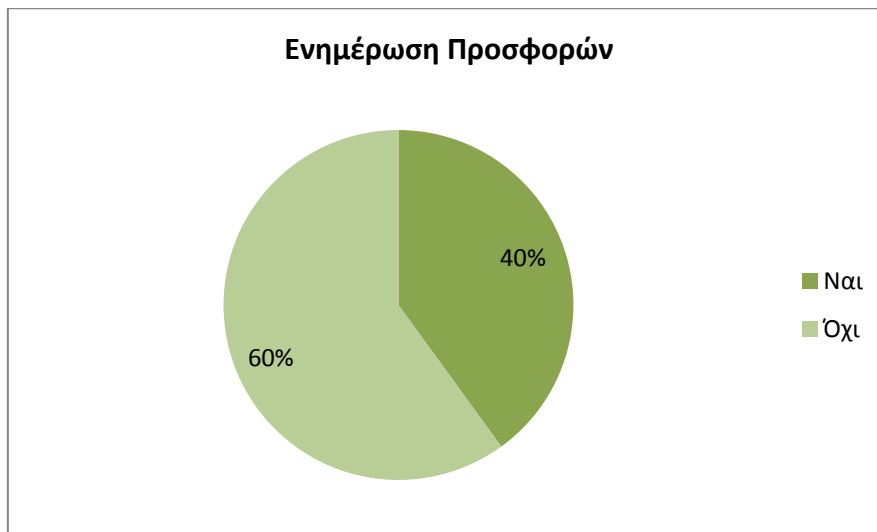
Το προσωπικό όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα γνώριζε τις θέσεις των εμπορευμάτων και ιδιαίτερα στο πέμπτο κατάστημα που έχει το μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης.

Γράφημα 13



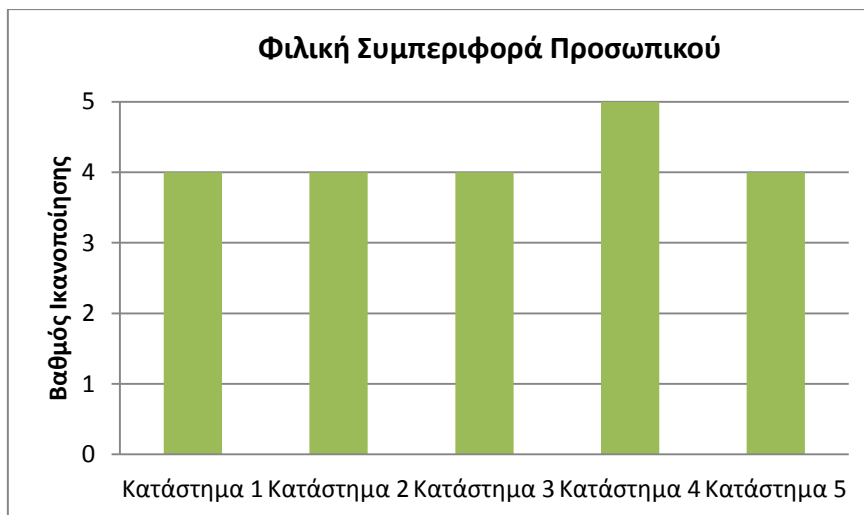
Ενημέρωση σχετικά με τις προσφορές που υπήρχαν στο κατάστημα έγινε μόνο από τα δύο καταστήματα όπως φαίνεται και στην παρακάτω πίτα και συγκεκριμένα στο πρώτο και δεύτερο κατάστημα.

Γράφημα 14



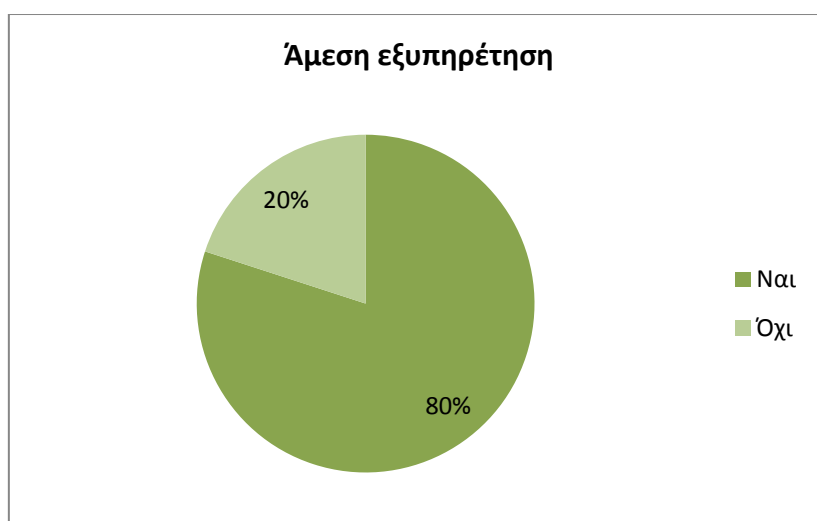
Συνεχίζοντας με την αξιολόγηση του προσωπικού, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα η συμπεριφορά του ήταν φιλική προς τον πελάτη ιδιαίτερα στο τέταρτο κατάστημα.

Γράφημα 15



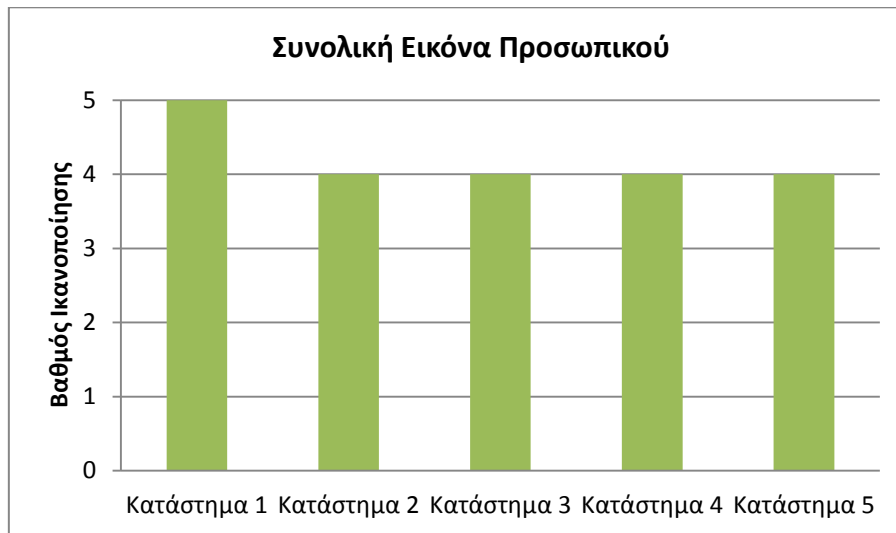
Επιπλέον, η εξυπηρέτηση του πελάτη ήταν άμεση στα τέσσερα από τα πέντε καταστήματα. Συγκεκριμένα μόνο στο πέμπτο υπήρχε μια καθυστέρηση.

Γράφημα 16



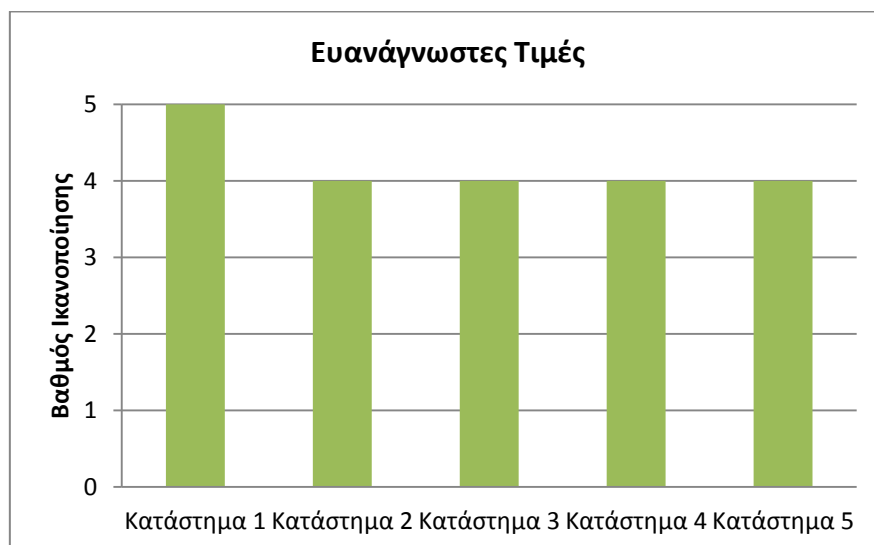
Όλοι οι υπάλληλοι στα ταμεία των καταστημάτων ευχαρίστησαν του πελάτες, ενώ αξιολογώντας την συνολική ικανοποίηση από το προσωπικό, φαίνεται ότι είναι καλή και ιδιαίτερα από το πρώτο κατάστημα.

Γράφημα 17



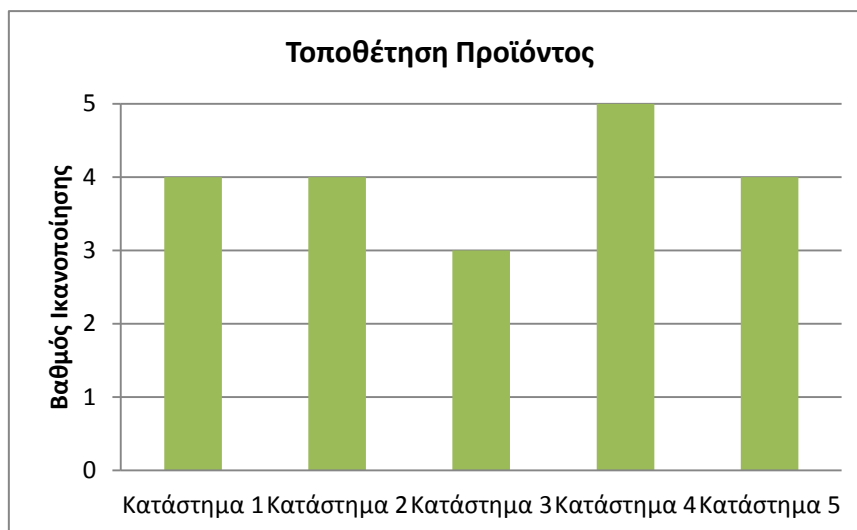
Προχωρώντας με την αξιολόγηση των εμπορευμάτων του καταστήματος, παρατηρείται μια θετική ανταπόκριση αναφορικά με το κατά πόσο ήταν ευανάγνωστες οι τιμές των προϊόντων ενώ όλα τα προϊόντα των supermarket είχαν αναγραφόμενες τιμές.

Γράφημα 18



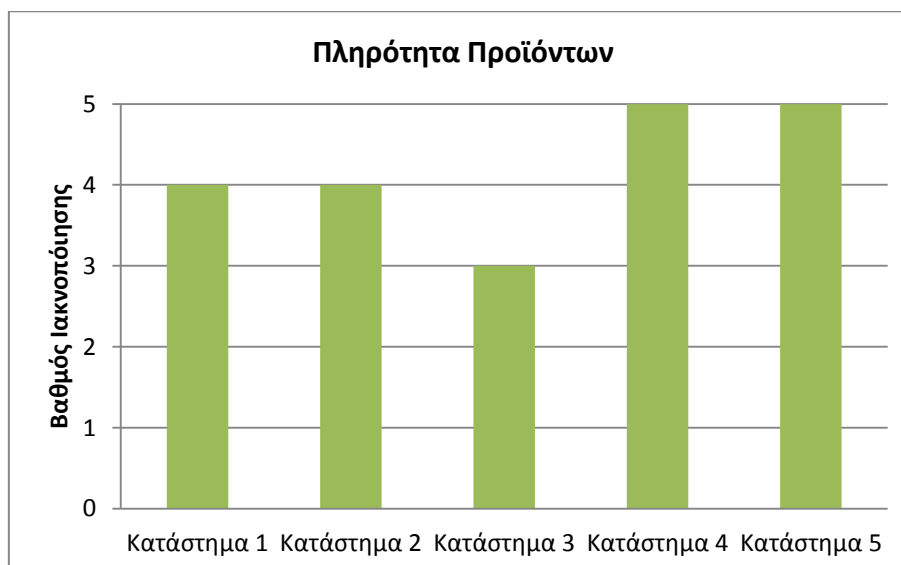
Αναφορικά με το πόσο τακτοποιημένο και σωστά τοποθετημένο ήταν το εμπόρευμα παρατηρείται ένα πολύ καλό αποτέλεσμα από τα περισσότερα καταστήματα εκτός του τρίτου που ήταν μέτριο όπως φαίνεται και από την παρακάτω γραφική απεικόνιση.

Γράφημα 19



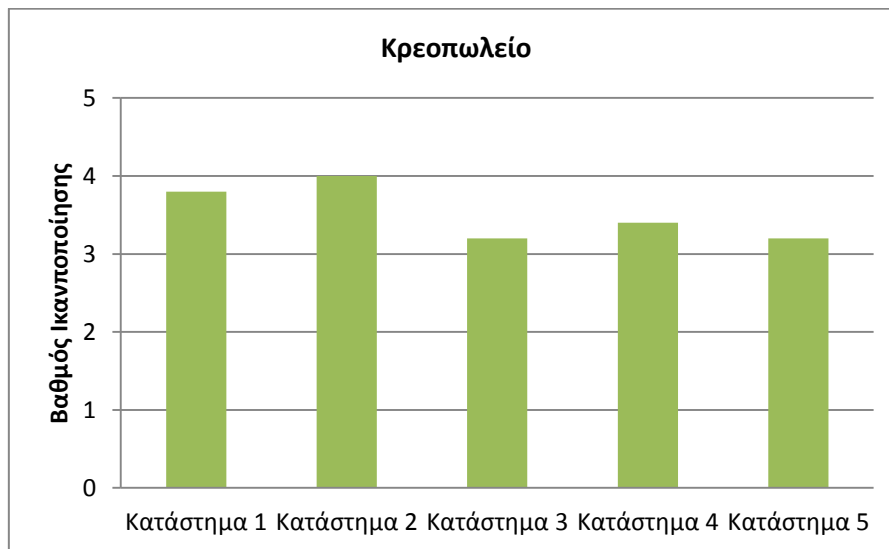
Τέλος, σχετικά με την πληρότητα των προϊόντων παρατηρείται μια υψηλή ικανοποίηση εκτός του τρίτου καταστήματος που η πληρότητα των εμπορευμάτων είναι σχετικά μέτρια.

Γράφημα 20



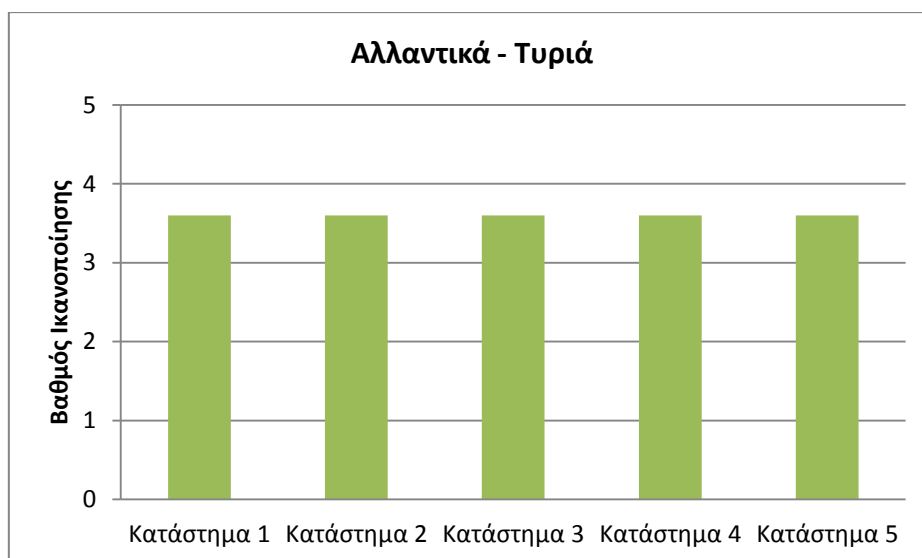
Μελετώντας τα επιμέρους τμήματα του supermarket παρατηρείται μια μέτρια ικανοποίηση στο τμήμα του κρεοπωλείου και ιδιαίτερα στο τρίτο κατάστημα.

Γράφημα 21



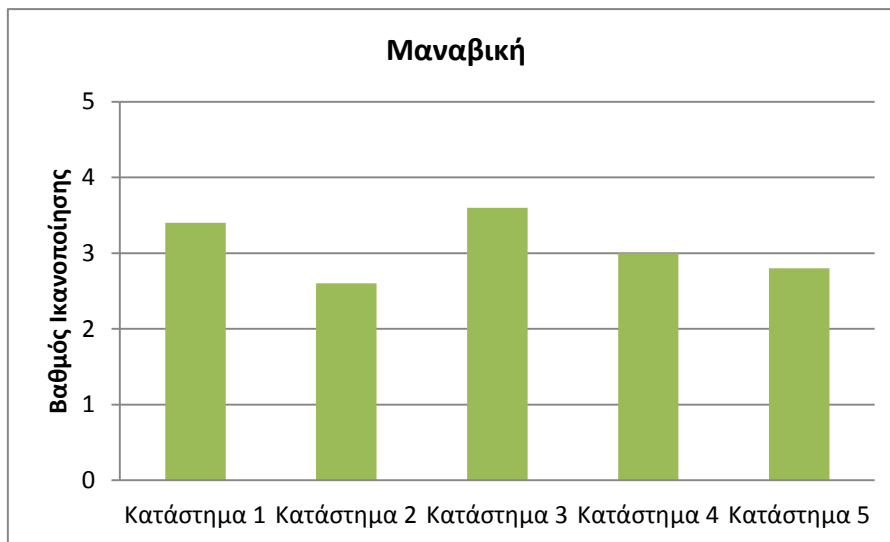
Στο τμήμα των αλλαντικών – τυριών τα συνολικά αποτελέσματα είναι κοινά και για τα πέντε καταστήματα με τα αποτελέσματα λίγο παραπάνω του μετρίου.

Γράφημα 22



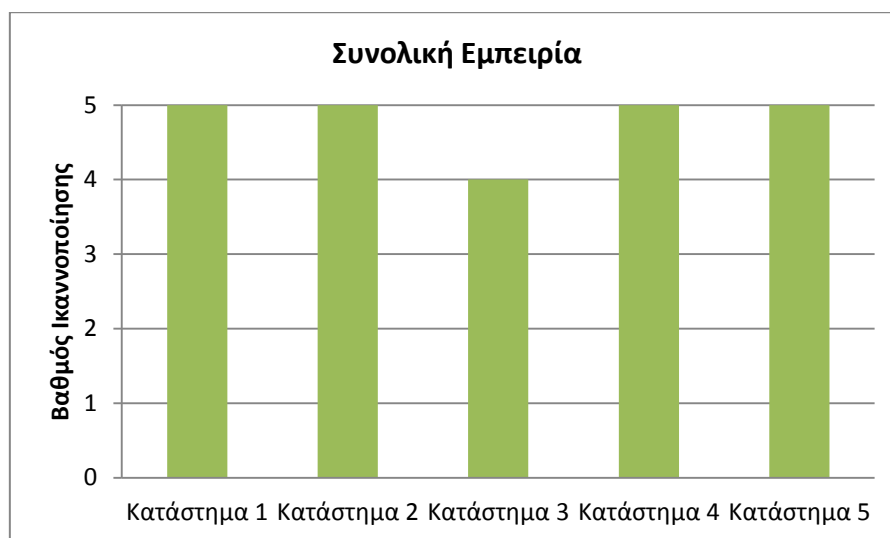
Συνεχίζοντας με το τμήμα της μαναβικής παρατηρείται και εδώ μία σχετικά χαμηλή συνολική ικανοποίηση κυρίως λόγω της έλλειψης προτάσεων από την πλευρά των υπαλλήλων.

Γράφημα 23



Η συνολική εμπειρία από το σύνολο του καταστήματος κρίνεται πάρα πολύ καλή στα τέσσερα καταστήματα και πολύ καλή στο τρίτο κατάστημα όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 24



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αρχικά, σχολιάζοντας την εξωτερική εμφάνιση των καταστημάτων, το κατάστημα ένα ήταν το πιο ελκυστικό. Ο χώρος εκτός των καταστημάτων σε γενικές γραμμές, όπως αποδεικνύει και ο μέσος όρος, ήταν πολύ καθαρός. Εξειδικεύοντας, πάρα πολύ καθαρός ήταν ο χώρος έξω από το κατάστημα ένα ενώ αντίστοιχαστο κατάστημα δύο η καθαριότητα ήταν μέτρια. Στο συγκεκριμένο σημείο προτείνεται η διερεύνηση των λόγων σχετικά με τη μέτρια καθαριότητα έξω από το χώρο του supermarketγια το αν ήταν δική του υπαιτιότητα και αν μπορεί να γίνουν κάποιες ενέργειες για την περαιτέρω βελτίωση. Φωτεινή πινακίδα με την επωνυμία του καταστήματος υπήρχε, όπως ήταν αναμενόμενο σε όλα τα καταστήματα, ενώ από την άλλη δεν υπήρχαν θέσεις παρκινγκ σε κανένα από τα παραπάνω, πλην του καταστήματος δύο. Στο σημείο αυτό, προτείνεται μια έρευνα των πελατών για το πόσο τους επηρεάζει ή όχι η ύπαρξη παρκινγκ για την επιλογή του supermarketγια να αγοράσουν τα προϊόντα τους.

Η οργάνωση στο χώρο των καταστημάτων ήταν γενικά πολύ καλή, με το πέμπτο κατάστημα να συγκεντρώνει την καλύτερη επίδοση. Αρκετά μεγάλες διαφορές ωστόσο παρατηρήθηκαν στο χρόνο αναμονής στο ταμείο: συγκεκριμένα, ενώ στο κατάστημα τρίαδεν παρατηρήθηκε καθόλου αναμονή στο ταμείο, στο κατάστημα δύο η αναμονή ήταν πολύ μεγάλη. Εντοπίζοντας τυχόν αδυναμία εξυπηρέτησης του όγκο των πελατών στα ταμεία, προτείνεται η διερεύνηση του λόγου αναμονής, αν ήταν δηλαδή θέμα υπαλλήλου ή υπήρχε μεγάλος όγκος πελατών και πρέπει σε συγκεκριμένες ημέρες ή ώρες να λειτουργούν περισσότερα ταμεία. Στα υπόλοιπα καταστήματα, ο χρόνος αναμονής ήταν μέτριος. Την ίδια στιγμή, λειτουργούσαν από 3 έως 4 ταμεία για την εξυπηρέτηση των πελατών. Φασαρία ή αναστάτωση δεν παρατηρήθηκε σε κανένα κατάστημα πλην του δεύτερου, ενώ η γενική ατμόσφαιρα των καταστημάτων ήταν γενικά πολύ καλή.

Όσον αφορά τώρα το προσωπικό, όλοι οι υπάλληλοι είχαν την εμφάνιση που απαιτούσε η συγκεκριμένη θέση εργασίας, ενώ γενικά είχαν πολύ καλή γνώση των εμπορευμάτων του καταστήματος (υστερούσε ελαφρά το κατάστημα ένα). Πολύ καλή γνώση επίσης είχαν γύρω από τη θέση των

εμπορευμάτων. Από την άλλη, στα καταστήματα ένα και δύο οι υπάλληλοι δεν παρείχαν καθόλου πληροφορίες γύρω από τυχόν προσφορές, ενώ στα υπόλοιπα τρία καταστήματα έγινε αντίστοιχη ενημέρωση. Στο σημείο αυτό προτείνεται η ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων σχετικά με τις προσφορές που θα πρέπει να προτείνουν στους πελάτες. Επιπλέον, η συμπεριφορά του προσωπικού ήταν πολύ φιλική σε όλα τα καταστήματα και η εξυπηρέτηση ήταν άμεση παντού, εκτός από το πέμπτο κατάστημα. Η διερεύνηση των αιτιών μη άμεσης εξυπηρέτησης του πελάτη είναι αναγκαία για να ελέγξει η διοίκηση αν χρειάζεται περισσότερο προσωπικό ή πρέπει να τους ενημερώσει/εκπαιδεύσει για την πιο άμεση ανταπόκριση απέναντι στους πελάτες. Τέλος, οι υπάλληλοι στο ταμείο όλων των καταστημάτων ευχαρίστησαν τον πελάτη κατά την έξοδό του, ενώ συνολικά η εικόνα του προσωπικού κρίνεται πολύ καλή.

Αναφορικά με το εμπόρευμα, τιμές υπήρχαν στα προϊόντα όλων των καταστημάτων, ενώ γενικά ήταν πολύ ευανάγνωστες. Αξίζει να σημειωθούν οι διαφορές μεταξύ των καταστημάτων όσον αφορά την τακτοποίηση και ορθή τοποθέτηση των εμπορευμάτων: μέτρια είναι η εικόνα που άφησε γύρω από αυτό τον τομέα το τρίτο κατάστημα, πάρα πολύ καλή το τέταρτο, ενώ πολύ καλή των υπολοίπων. Διαφορές επίσης παρατηρήθηκαν και στην πληρότητα των προϊόντων: το τρίτο κατάστημα φαίνεται και σε αυτό το σημείο να άφησε μέτρια εικόνα, πάρα πολύ καλή το τέταρτο και πέμπτο κατάστημα, ενώ πολύ καλή των υπολοίπων. Σχετικά με τα προϊόντα η διοίκηση θα πρέπει να διεξάγει έρευνα σχετικά με τις αιτίες των διαφορετικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν στο συγκεκριμένο κομμάτι των καταστημάτων, ενώ προτείνεται και η επανάληψη της επίσκεψης.

Αναφορικά με το κρεοπωλείο, αξίζει να σημειωθεί πως τα καταστήματα εμφάνισαν ομοιότητες γύρω από την ευγένεια του υπαλλήλου και την τακτοποίηση των προϊόντων, που υπήρξαν και οι δύο σε μεγάλο βαθμό. Από την άλλη, τα καταστήματα διαφοροποιήθηκαν γύρω από την καθαριότητα: συγκεκριμένα, μέτρια ήταν η καθαριότητα του κρεοπωλείου του τρίτου, ανεπαρκής δεύτερο, ενώ πολύ καλή σε όλα τα υπόλοιπα. Στο δεύτερο κατάστημα θα πρέπει να ενημερωθεί ο υπεύθυνος και να διευθετήσει το θέμα της καθαριότητας. Αξίζει ακόμη να παρατηρήσουμε ότι γενικά λίγο πρότειναν

οι υπάλληλοι των κρεοπωλείων συγκεκριμένα προϊόντα: συγκεκριμένα, καθόλου δεν έγινε πρόταση στα καταστήματα τρία και τέσσερα, νύξεις έγιναν στο πέμπτο κατάστημα της, ενώ μέτρια πρότειναν στα υπόλοιπα δύο. Εδώ θα πρέπει να μελετηθεί η πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την προώθηση των προϊόντων αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών στο συγκεκριμένο κομμάτι. Τέλος, η πληρότητα των προϊόντων του κρεοπωλείου γενικά ήταν πολύ καλή, με το τρίτο κατάστημα να υστερεί ελαφρά.

Στο τμήμα των τυριών-αλλαντικών, παρατηρούμε γενικά μικρότερη επίδοση γενικά από το τμήμα του κρεοπωλείου, όπου θα λέγαμε ότι γενικά οι υπάλληλοι ήταν μέτρια ευγενικοί. Εδώ απαιτείται εκπαίδευση των υπαλλήλων σχετικά με την αντιμετώπιση του καταναλωτή καθώς η ευγένεια αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ικανοποίησης και όπως βλέπουμε υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης. Ο συγκεκριμένος χώρος σε όλα τα καταστήματα ήταν πολύ καθαρός (με εξαίρεση το δεύτερο, όπου η καθαριότητα ήταν μικρή) και τα προϊόντα τακτοποιημένα και σε πολύ μεγάλη πληρότητα. Από την άλλη, στο τμήμα των τυριών-αλλαντικών φαίνεται οι υπάλληλοι να προτείνουν μέτρια (περισσότερο δηλαδή από τους αντίστοιχους υπαλλήλους του κρεοπωλείου) συγκεκριμένα προϊόντα, με εξαίρεση το τέταρτο κατάστημα, όπου δεν έγινε καμία νύξη.

Τέλος, στο τμήμα μαναβικής, οι υπάλληλοι σε γενικές γραμμές ήταν αρκετά ευγενικοί. Αξιοσημείωτες είναι οι διαφορές που παρατηρούνται στην καθαριότητα των συγκεκριμένων τμημάτων ανά κατάστημα: φτωχή ήταν η καθαριότητα της μαναβικής στα καταστήματα δύο και της πέντε, πολύ καλή του καταστήματος ένα και μέτρια των υπολοίπων. Πολύ τακτοποιημένα ήταν επίσης τα προϊόντα, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι σε κανένα κατάστημα πλην του τρίτου δεν προτάθηκε συγκεκριμένο προϊόν. Από την άλλη, η πληρότητα παρουσίασε διαφορές ανά κατάστημα: συγκεκριμένα, πάρα πολύ μεγάλη πληρότητα εμφάνισαν στο τμήμα της μαναβικής τα καταστήματα ένα και τρία, πολύ καλή το τέταρτο, ενώ μέτρια ήταν η πληρότητα των υπολοίπων. Και στο κομμάτι της μαναβικής θα πρέπει να γίνει έλεγχος από τη διοίκηση για τις σημαντικές διαφορές των αποτελεσμάτων και περαιτέρω διερεύνηση των αιτιών.

Συνολικά, αξιολογήθηκε ότι πάρα πολύ καλή εικόνα άφησαν όλα τα καταστήματα, εκτός από το τρίτο κατάστημα που άφησε πολύ καλή εικόνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ DataRC, 2014, Γενικά για το MysteryShopping, διαθέσιμο στο:
<http://www.datarc.gr>
- ❖ International Service Check, 2014, Τικάνειένας Mystery Shopper, διαθέσιμο στο: <http://www.internationalservicecheck.com>
- ❖ Kotler, P. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- ❖ Montana, P. και Charnov, B. (2005). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ❖ VPRC, 2014, Mystery Shopping, διαθέσιμο στο: <http://www.vprc.gr>
- ❖ Success, 2014, διαθέσιμο στο: <http://www.success.edu.gr/faqs.html>
- ❖ Αλεξανδρής, Κ. (2011). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη
- ❖ Γεωργόπουλος, Ν. (2004). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- ❖ Γούναρης, Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- ❖ Δερβιτσιώτης, Κ. (2006). *Διοίκηση Παραγωγής*, Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη
- ❖ Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντα – Ρούντη, Ε., (2009), *Εισαγωγή στην έρευνα αγοράς*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- ❖ Θανόπουλος, Γ. (2009). *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- ❖ Ιωαννίδη-Καπόλου Ε., 2014, Μεθοδολογία Έρευνας, διαθέσιμο στο:
www.nsph.gr/Files/006_Koinoniologias/Research_Stages.doc
- ❖ Κορρές, 2011, Ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις, διαθέσιμο στο:
<http://users.sch.gr/kkorres/SPSS/Korres%20%282011%29.%20Quantitative%20Research%20Approaches.pdf>

- ❖ Κυριακόπουλος, Ο. (2007). Η σημασία της ΕΚΕ για τη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση, *Συνέδριο Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, διαθέσιμο στο: www.csrhellas.org
- ❖ Μαθιοπούλου, Μ. (2010). Ελληνική εξυπηρέτηση.. χωρίς πολλά χαμόγελα, Μακεδονία, διαθέσιμο στο: <http://www.makthes.gr/news/economy/60301/>
- ❖ Μαντζάρης, Γ. (2011). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Σέρρες: Εκδόσεις CoryCity
- ❖ Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- ❖ Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- ❖ Ρεγκούκος, Π. (1992). *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών*. Αθήνα: Εκδόσεις Seminars & Consulting
- ❖ Σιώμκος, Γ. (1999). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- ❖ Σιώμκος, Γ. (2011). *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- ❖ Σταθακόπουλος, Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- ❖ Στεργιανίτη, Α., (2003), *Έρευνα Μυστικών Επισκέψεων στον Τραπεζικό Κλάδο*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- ❖ Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- ❖ Τομάρας, Π. (2000). *Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα: Εκδόσεις Τομάρας Πέτρος

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο

A. Γενικές Ερωτήσεις

1. Όνομα καταστήματος
2. Διεύθυνση
3. Ημερομηνία και Ώρα επίσκεψης
4. Όνομα ή θέση του υπαλλήλου που εξυπηρέτησε

B. Κατάστημα

1. Ήταν η εξωτερική εμφάνιση του καταστήματος ελκυστική;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

2. Ήταν καθαρός ο χώρος έξω από το κατάστημα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

3. Υπήρχε φωτεινή πινακίδα με την επωνυμία του καταστήματος;

Ναι	Όχι

4. Είχε θέσεις παρκινγκ το κατάστημα;

Ναι	Όχι

5. Ήταν καθαρός ο χώρος εντός του καταστήματος;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

6. Υπήρχε καλή οργάνωση στο χώρο του καταστήματος (ο πελάτης ήταν εύκολο να ψωνίσει;)

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

7. Υπήρχε μεγάλη αναμονή στο ταμείο;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

8. Πόσα ταμεία λειτουργούσαν;

1	3	3	4	5

9. Υπήρχε κάποια αναστάτωση ή φασαρία εντός του καταστήματος;

Ναι	Όχι

10. Πώς ήταν η γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος;

Πολύ Κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ Καλή

Γ. Προσωπικό

11. Το προσωπικό είχε την εμφάνιση που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας;

Ναι	Όχι

12. Γνώριζε το εμπόρευμα του καταστήματος;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

--	--	--	--	--

13. Γνώριζε τη θέση των εμπορευμάτων;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

14 Σας ενημέρωσε για τυχόν προσφορές των προϊόντων;

Ναι	Όχι

15. Η συμπεριφορά του προσωπικού ήταν φιλική;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

16. Σας εξυπηρέτησαν αμέσως;

Ναι	Όχι

17. Σας ευχαρίστησε ο υπάλληλος στο ταμείο;

Ναι	Όχι

18. Πως κρίνετε τη συνολική εικόνα του προσωπικού;

Πολύ Κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ Καλή

Δ. Εμπόρευμα

19. Είχε το προϊόν τιμή;

Ναι	Όχι

20. Ήταν ευανάγνωστες οι τιμές των προϊόντων;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

21. Το εμπόρευμα ήταν τακτοποιημένο και σωστά τοποθετημένο;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

22. Πως κρίνεται τη συνολική εμπειρία σας στο κατάστημα;

Πολύ Κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ Καλή

Όνοματεπώνυμο και Υπογραφή Υπευθύνου

.....

Όνοματεπώνυμο, Υπογραφή και Θέση λοιπών συμμετεχόντων

A).....

B).....

Γ).....

Παρακαλούμε να συμπληρωθούν τυχόν επιπρόσθετα σχόλια

.....
.....
.....
.....
.....

Παράρτημα 2: Απαντήσεις

Βαθμονομώντας τις προεπιλεγμένες απαντήσεις ως εξής: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ, προκύπτει ο πίνακας των επιδόσεων των καταστημάτων:

	Κατάστημα 1	Κατάστημα 2	Κατάστημα 3	Κατάστημα 4	Κατάστημα 5	Μέση τιμή
<u>B. Κατάστημα</u>	5	2	3	4	4	3.6
1. Ήταν η εξωτερική εμφάνιση του καταστήματος ελκυστική;						
2. Ήταν καθαρός ο χώρος έξω από το κατάστημα;	5	3	4	4	4	4.0
3. Υπήρχε φωτεινή πινακίδα με την επωνυμία του καταστήματος;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	-
4. Είχε θέσεις παρκινγκ το κατάστημα;	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	-
5. Ήταν καθαρός ο χώρος εντός του καταστήματος;	4	4	4	4	4	4.0
6. Υπήρχε καλή οργάνωση στο χώρο του καταστήματος (ο πελάτης ήταν εύκολο να ψωνίσει;)	4	4	4	4	5	4.2
7. Υπήρχε μεγάλη αναμονή στο ταμείο;	3	4	1	3	3	2.8
8. Πόσα ταμεία λειτουργούσαν;	4	3	3	4	3	-
9. Υπήρχε κάποια αναστάτωση ή φασαρία εντός του καταστήματος;	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	-
10. Πώς ήταν η γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος;	5	4	3	3	5	4.0
11. Το προσωπικό είχε την εμφάνιση που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	-
12. Γνώριζε το εμπόρευμα του καταστήματος;	3	4	4	4	5	4.0
13. Γνώριζε τη θέση των εμπορευμάτων;	4	4	4	4	5	4.2
14. Σας ενημέρωσε για τυχόν προσφορές	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	-

των προϊόντων;						
15. Η συμπεριφορά του προσωπικού ήταν φιλική;	4	4	4	5	4	4.2
16. Σας εξυπηρέτησαν αμέσως;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι	-
17. Σας ευχαρίστησε ο υπάλληλος στο ταμείο;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	-
18. Πως κρίνετε τη συνολική εικόνα του προσωπικού;	5	4	4	-	4	4.25
<u>Δ. Εμπόρευμα</u>	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	-
19. Είχε το προϊόν τιμή;						
20. Ήταν ευανάγνωστες οι τιμές των προϊόντων;	5	4	4	4	4	4.2
21. Το εμπόρευμα ήταν τακτοποιημένο και σωστά τοποθετημένο;	4	4	3	5	4	4.0
22. Υπήρχε πληρότητα προϊόντων;	4	4	3	5	5	4.2
<u>Ε. Επιμέρους τμήματα καταστήματος</u>						4.0
<i>E₁ – Κρεοπωλείο</i>						
Ήταν ευγενικός ο υπάλληλος;	4	4	4	4	4	
Ήταν καθαρός ο συγκεκριμένος χώρος;	4	4	4	3	2	3.4
Ήταν τακτοποιημένα τα προϊόντα;	4	4	-	5	4	4.25
Πρότεινε ο υπάλληλος κάποιο συγκεκριμένο προϊόν;	3	3	1	1	2	2.0
Υπήρχε πληρότητα προϊόντων στο συγκεκριμένο τμήμα;	4	5	3	4	4	4.0
<i>E₂ – Τυριά - Αλλαντικά</i>						
Ήταν ευγενικός ο υπάλληλος;	3	4	3	4	3	3.4
Ήταν καθαρός ο συγκεκριμένος χώρος;	4	2	4	4	4	3.6

Ήταν τακτοποιημένα τα προϊόντα;	4	4	4	4	3	3.8
Πρότεινε ο υπάλληλος κάποιο συγκεκριμένο προϊόν;	3	3	3	1	3	2.6
Υπήρχε πληρότητα προϊόντων στο συγκεκριμένο τμήμα;	4	5	4	5	5	4.6
<i>E₃ – Μαναβική</i>						
Ήταν ευγενικός ο υπάλληλος;	3	4	4	3	4	3.6
Ήταν καθαρός ο συγκεκριμένος χώρος;	4	2	3	3	2	2.8
Ήταν τακτοποιημένα τα προϊόντα;	4	3	4	4	4	1.2
Πρότεινε ο υπάλληλος κάποιο συγκεκριμένο προϊόν;	1	1	2	1	1	4.8
Υπήρχε πληρότητα προϊόντων στο συγκεκριμένο τμήμα;	5	3	5	4	3	4.0
<u>Στ. Συνολική Εμπειρία</u>	5	5	4	5	5	4.8
22. Πως κρίνετε τη συνολική εμπειρία σας στο κατάστημα;						