

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της
«ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.»

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΝΤΩΝΙΑΔΟΥ

ΟΝΟΜΑ: ΜΑΡΙΝΑ - ΕΛΕΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Σέρρες, 2023

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΜΑΡΙΝΑ-ΕΛΕΝΗ ΑΝΤΩΝΙΑΔΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καραβασίλη Ιωάννη, για την βοήθεια, την καθοδήγηση και την ουσιαστική υποστήριξή του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα μου, για την κατανόηση, το ενδιαφέρον και την συμμετοχή τους στην έρευνα της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση και αξιολόγηση της γενικότερης ικανοποίησης που λαμβάνουν οι χρήστες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες μιας επιχείρησης, μέσω της διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης από τους εργαζόμενους στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Η σύγχρονη εποχή επιτάσσει την γενικότερη εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών με οικονομικές και ποιοτικές παροχές υπηρεσιών, με τις καταναλωτικές απαιτήσεις να παρουσιάζουν ραγδαίους ρυθμούς και η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ να εστιάζει όλο και περισσότερο στην καταναλωτική ικανοποίηση. Συνεπώς γίνεται μία αξιολόγηση προσπάθεια στον να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα η εργασία επιχειρεί να αναδείξει τον βαθμό που παραμένει επίκαιρο το μοντέλο SERVQUAL για την διερεύνηση των αναγκών τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών χρηστών, το οποίο προσφέρει σημαντικά στοιχεία με την συμβολή των οποίων μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των θεσμικών λειτουργιών τους.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα ήταν το μοντέλο SERVQUAL ως στρατηγικό εργαλείο, με ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους αλλά και σε πελάτες για να αξιολογηθεί η ικανοποίηση των προσδοκιών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το γενικότερο συμπέρασμα ωστόσο είναι ότι η ποιότητα στον ιδιωτικό κλάδο πρέπει να αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιών, προτύπων, αξιών και μεθόδων δράσης το οποίο εξασφαλίζει την πλήρη και βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

ABSTRACT

The purpose of this work is the bibliographic analysis and evaluation of the general ability that users receive from the services provided by a company, through ensuring and improving the quality of services by employees in those services. The confirmation of the general modern service of consumer needs with economical and quality services, with consumer proposals showing rapid rates and the Marketing philosophy focusing more and more on consumer satisfaction. A considerable effort can be made to investigate the degree of satisfaction of internal customers with the quality of services provided to companies.

In addition, the work attempts to show the extent to which the SERVQUAL model remains relevant for investigating the needs of both external and internal users. and the efficiency of their institutional functions. The methodology used for the research was the SERVQUAL model as a strategic tool, with questionnaires distributed to employees and clients but to assess the ability of expectations from the quality of services provided. The general conclusion, however, is that quality in the private sector must be an integrated system of values, standards, values and methods of action that ensures the full and optimal utilization of human resources, efficiency and customer satisfaction.

Περιεχόμενα

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	10
1.1 Έννοια της Οργάνωσης	10
1.2 Έννοια της Διοίκησης.....	12
1.3 Επιστημονικό Μάνατζμεντ.....	15
1.4 Σύγχρονες απόψεις	18
1.5 Έννοια του μάνατζερ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	22
2.1 Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	22
2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	24
2.3 Βασικές διαφορές μεταξύ κλασικού Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας	25
2.4 Η έννοια του πελάτη / καταναλωτή στη ΔΟΠ.....	26
2.5 Τα αξιώματα της ΔΟΠ.	28
2.6 Στόχοι της ΔΟΠ.....	30
2.7 Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ.....	34
2.8 Οι συγγραφείς της ποιότητας Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.8.1 W. Edwards Deming	36
2.8.2 Joseph Juran	39
2.8.3 Armang Feigenbaum	41
2.8.4 Philip Crosby	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	44
3.1 Ορισμός Ικανοποίησης.....	44
3.2 Ορισμός Δυσaréσκειας (μη Ικανοποίησης)	45
3.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ικανοποίηση των Πελατών	47
3.3.1 Οικονομικός Παράγοντας	47
3.3.2 Ψυχολογικός Παράγοντας	48
3.3.3 Κοινωνιολογικοί Παράγοντες	49
3.4 Θεωρίες Προσέγγισης/Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών.....	49
3.4.1 Μοντέλο Oliver	50
3.4.2 Μοντέλο Fornell	51
3.4.3 Μοντέλο Musa	54

3.4.4 Μοντέλο Servqual.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε».....	59
4.1 Προφίλ ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε.....	59
4.2 Όραμα και Αποστολή.....	60
4.3 Ο Ρόλος της Τηλεθέρμανσης.....	60
4.4 Ιστορικά Στοιχεία, Τηλεθέρμανση στην Ευρώπη	61
4.5 Συμπαράγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας.....	62
4.6 Οι υπηρεσίες μας.....	63
4.6.1 Ατομική Τηλεθέρμανση	64
4.6.2 Smart Heating.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	66
5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	66
5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
5.3 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	67
5.4 ΕΡΕΥΝΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ & ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	67
5.5 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	88
<i>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</i>	<i>88</i>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να δίνουν ένα συνεχή αγώνα προκειμένου να επιβιώσουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς στην παγκόσμια οικονομία συντελούνται σημαντικές ανακατατάξεις και αλλαγές σε όλα τα επίπεδα. Αν επιθυμούν συνεπώς να βρίσκονται στο προσκήνιο, οφείλουν να αναπτύξουν ικανότητες έγκαιρης αντίληψης και πρόβλεψης των αλλαγών αυτών, ώστε να προσαρμόζονται και να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά. Επιβάλλεται, επομένως, να διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία και προνοητικότητα για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία τους. Για την ικανοποίηση αυτού του σκοπού η συμβολή της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι καθοριστική.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει την θεωρητική βάση σε πρώτη φάση, αλλά και την εφαρμογή της διαδικασίας και της απόδοσης των αποτελεσμάτων, με την βοήθεια του ερευνητικού μοντέλου της δεύτερης φάσης, για τον εντοπισμό του ποσοστού ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας «ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ», ώστε να ανακαλύψει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες και να προβεί στην άμεση και αποτελεσματική βελτίωση τους.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Η δομή του Α' μέρους περιέχει τρία κεφάλαια.

Στο 1ο κεφάλαιο δίνονται ορισμοί και αναλύονται βασικές έννοιες της Οργάνωσης κα Διοίκησης

Στο 2ο κεφάλαιο, γίνεται η εισαγωγή ορισμών της ποιότητας αλλά και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον τρόπο με τον οποίο αυτή σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών.

Στο 3ο κεφάλαιο, δίνονται ορισμοί του όρου «πελάτης», αναφέρονται έννοιες για την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια του πελάτη και το πως αυτές προσμετρούνται. Αναφέρονται επίσης παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του, ενώ αναλύεται το πώς η εξυπηρέτηση καλής ποιότητας, αντανακλά στην καταναλωτική συμπεριφορά.

Τα κεφάλαια του Α' μέρους συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, καθώς αναφέρουν έννοιες οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την εκπόνηση και την επίτευξη του στόχου της παρούσας εργασίας.

Στη συνέχεια, στο Β' μέρος, γίνεται η περιγραφή της επιχείρησης, αναφέρεται το ερευνητικό μοντέλο, περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί.

Θα μελετηθούν τα αποτελέσματα, ο βαθμός που η επιχείρηση μετράει την εξυπηρέτηση του πελάτη, κατά πόσο αντιλαμβάνεται η επιχείρηση την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών της με την υιοθέτηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας ολικής ποιότητας. Στο τέλος του Β' μέρους εμπεριέχονται τα συμπεράσματα και βιβλιογραφικές αναφορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Έννοια της Οργάνωσης

Οι οργανώσεις αποτελούν αναμφισβήτητα συστατικό και αναπόσπαστο στοιχείο του κοινωνικού μας περιβάλλοντος καθώς όπως παρατηρεί ο Α. Etzioni (1974), *«γεννιόμαστε σε οργανώσεις, εκπαιδευόμαστε από οργανώσεις και οι περισσότεροι από εμάς, περνάμε όλη μας τη ζωή δουλεύοντας για οργανώσεις»*

Στο χώρο της Διοικητικής επιστήμης, ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται σήμερα με δύο διαφορετικές έννοιες:

α) Με την έννοια της οντότητας – οργανισμού, **περιγράφοντας**

ιδιότητες και χαρακτηριστικά επιχειρήσεων, σχολείων, νοσοκομείων, κομμάτων, ομάδων κλπ, όπου σύνολο ατόμων σχημάτισαν ομάδες, συστήματα, μεθόδους και πόρους ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους αποτελεσματικότερα με τις μικρότερες δυνατές θυσίες. Σύμφωνα με την διάκριση αυτή, γίνεται αναφορά:

- **στην δομή και στα τμήματα από τα οποία** αποτελείται ένας οργανισμός,
- **την μέθοδο και την πολιτική** που εφαρμόζεται κατά την λειτουργία του,
- **στις διαδικασίες ενεργειών όπου εφαρμόζονται,** τα συστήματα δηλαδή και οι εργασίες που εκτελούνται ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον οργανισμό.

β) Με την έννοια της οργανωτικής δράσης, μιας σειράς δηλαδή συγκεκριμένες διαδικασιών, οι οποίες επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση αυτή, η έννοια της οργάνωσης ταυτίζεται με αυτή του οργανισμού (Σαΐτης, 1992).

Η έννοια αυτή αναφέρεται:

Στο ανθρώπινο δυναμικό, τις σχέσεις που αναπτύσσονται και πώς αυτές επιδρούν στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον:

- Στους στόχους που έχουν τεθεί και το πώς θα γίνει η επίτευξή τους.
- Στον σχεδιασμό, τον συντονισμό και τον καταμερισμό της εργασίας, των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που πρόκειται να ανατεθούν προκειμένου να υπάρξει συνεργασία, ομαλή λειτουργία και θετική απόδοση, και τα συστήματα που εφαρμόζονται.
- Στην θέση, τα όρια, τη χρονική διάρκεια δράσης του οργανισμού, αναφορές οι οποίες έχουν σκοπό την διαφοροποίηση και την διάκριση του οργανισμού από άλλους οργανισμούς καθώς δέχεται πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις μέσα στο περιβάλλον δράσης του. (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994; Σαΐτης 1992)

Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι οι οργανώσεις είτε με την πρώτη έννοια είτε με τη δεύτερη, αποτελούν μια συνειδητά συντονισμένη κοινωνική οντότητα που έχει αναγνωρίσιμα σύνορα και αποστολή και επομένως, θα πρέπει, σύμφωνα με την δράση και την στόχευση, να γίνει οριοθέτηση αυτών των συνόρων. Οι Οργανώσεις, διακρίνονται σε Δημόσιες, Ιδιωτικές, Κερδοσκοπικές, μη κερδοσκοπικές.

Συνεπώς, μια Οργάνωση μπορεί να είναι:

- Θεσμική: Έχει σκοπό την διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει την έκαστη κοινωνία.
- Πολιτική – Συνδικαλιστική: Έχει σκοπό την παραγωγή και προώθηση ιδεολογικών και πολιτικών απόψεων.
- Πολιτισμική: Οι στόχοι ποικίλουν και είναι ανάλογοι με το τι επιδιώκει να κερδίσει η ομάδα που συμμετέχει.
- Παραγωγική Μονάδα: Στοχεύει στην παραγωγή των προϊόντων.
- Εμπορευματική: Στόχος η προώθηση και η προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, έναντι ανταλλάγματος.
- Μη εμπορευματική: Στόχος η προώθηση και η προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, άνευ ανταλλάγματος π.χ. φιλανθρωπική οργάνωση.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι ορισμοί για την έννοια της οργάνωσης (Καραβασιλης, 2012):

Koontz & O'Donell 1980: «Οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών».

Παυλόπουλος 1983: «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή Δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων κοινών στόχων».

Ζάχαρης 1985: «η κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επιμέρους συντελεστών και η κατάλληλη διασύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού».

Μπουραντάς 1999: «η αλληλουχία ή διαδοχή των ενεργειών, ή λειτουργιών, καθώς και ο τρόπος εκτέλεσης αυτών προκειμένου να επιτευχθεί μία ανθρώπινη δραστηριότητα».

Waldron 1999: «η δημιουργία δομών και Συστημάτων μέσω των οποίων ορίζονται διοργανώνονται και συντονίζονται δραστηριότητες υπό το πρίσμα ορισμένων ειδικών στόχων».

Κατσαρός 2008: «προσδιορισμός ομαδοποίηση και κατανομή των απαραίτητων εργασιών καθώς και η κατανομή εξουσιών ευθυνών και του πλέγματος των σχέσεων που τις συνοδεύουν διαμορφώνοντας μία συγκεκριμένη οργανωτική δομή».

1.2 Έννοια της Διοίκησης

Ως «Διοίκηση» ορίζεται, το σύνολο ενεργειών και διαδικασιών, οι οποίες προσανατολίζουν κατευθύνοντας ομαδικά και οργανωμένα, ένα σύνολο ατόμων, στον επιθυμητό και προκαθορισμένο τους στόχο. Η διοίκηση καθίσταται αναγκαία για οποιαδήποτε ομαδική και οργανωμένη συνεργασία. Η εφαρμογή της διοίκησης κρίνεται επίσης αναγκαία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς παρέχει δεξιότητες, γνώσεις, τεχνικές

και στρατηγικές προς την επίτευξη των οποιονδήποτε μορφής στόχων, σε δεδομένο οικονομικό περιβάλλον. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2014)

Αντικείμενο της Διοίκησης αποτελεί η μελέτη - καταγραφή διαφόρων γεγονότων και πληροφοριών για μελλοντική χρήση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο καθορισμός των στόχων, η περιγραφή και η ερμηνεία των αλληλοεπιδράσεων, η ροή διαδικασιών και η πρόβλεψη φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η οργάνωση των επί μέρους λειτουργιών της, η διοίκηση πόρων, η ανάπτυξη των οικονομικών και ανθρωπίνων προϋποθέσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αποτελούν πεδία της Διοίκησης.

Η Διοίκηση επηρεάζεται από συνεχείς μεταβαλλόμενους εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Η αβεβαιότητα της σωστής επικοινωνίας, της μετάδοσης πληροφοριών και οι άτυπες σχέσεις εξουσίας που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης γέννησε την ανάγκη μετατόπισης της λειτουργίας της έρευνας, στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του διοικητικού στελέχους (μάνατζερ). Συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ικανότητα στη διοίκηση και το «χάρισμα» ηγετικών ικανοτήτων, ακέραιο χαρακτήρα και χαρακτηριστικά όπως ο ιδανικά, ευφυΐα, να μπορούν να ρυθμίζουν και να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στις κύριες ομάδες εμπλεκομένων, τους μετόχους – επενδυτές, τους εργαζόμενους, τους πελάτες.

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της διοίκησης καθώς ο ρόλος της είναι σύνθετος πολύπλευρος και πολυδιάστατος.

Πολλά θεωρητικά ρεύματα αναπτύχθηκαν κατά καιρούς για την Διοικητική επιστήμη συνεισφέροντας στην διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου για την μελέτη της.

- Το (1900-1930) έχουμε την εμφάνιση της Κλασικής Σχολής, η οποία μας παρέδωσε θεωρίες που αφορούν την Επιστημονική προσέγγιση, την Θεώρηση γενικής διοίκησης και την Γραφειοκρατική προσέγγιση.

- Το (1930-1960) εμφανίζεται η Νεοκλασική Σχολή, παραδίνοντας τις Θεωρίες X,Y,Z,C, και την Ποσοτική προσέγγιση, ενώ,
 - Από το (1960-Σήμερα), έχουμε την Σύγχρονη Σχολή, η οποία εδραίωσε την Θεωρία συστημάτων – Συστηματική προσέγγιση, τις απόψεις της συστηματικής θεώρησης και την Λειτουργική θεώρηση.
- Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά κάποιοι ορισμοί ερευνητών της διοικητικής επιστήμης για την έννοια της Διοίκησης (Μανουσόπουλος, 2014):

H. Fayol, 1916: «Διοίκηση είναι το να προβλέπεις και να προγραμματίζεις να οργανώνεις και να διευθύνεις, να καθοδηγείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις».

Follett 1927: «Διοίκηση είναι η τέχνη του να επιτυγχάνεις πράγματα δια μέσω των ανθρώπων».

Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας 1961: : «Η οργάνωση και κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών».

Παρθενόπουλος 1997: «Διοίκηση είναι το σύστημα διακυβέρνησης ενός κράτους ή ενός οργανισμού ή ενός οργανωμένου συνόρου οποιασδήποτε μορφής ή περιεχομένου».

Κουτούζης 1999: «Διοίκηση είναι η λειτουργία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων».

Bolam 2003: «Μία εκτελεστική λειτουργία για την υλοποίηση πολιτικών που έχουν συμφωνηθεί».

Griffin 2006: «Το να γνωρίζεις ακριβώς τι θέλεις να γίνει και μετά να ελέγχεις εάν έγινε με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο».

McNamara 2010: «Η διοίκηση αναφέρεται στις δραστηριότητες και συχνά στην ομάδα των ανθρώπων που εμπλέκονται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες σχεδιασμός οργάνωση ηγεσία και συντονισμός των πόρων».

Business Dictionary 2011: «Η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού σύμφωνα με ορισμένες πολιτικές για την επίτευξη καθορισμένων στόχων».

Μανουσόπουλος 2012: «Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων η διαδικασία καταμερισμού ανθρωπίνων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε

επιμέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων».

Στις θεωρίες που έχουν αποτυπωθεί από τις αρχές του αιώνα μέχρι και σήμερα έχουν ασκηθεί πολλές κριτικές, δεν παύουν όμως να αποτελούν ιδεολογικό και εννοιολογικό βασικό υπόβαθρο για την επιστήμη της Διοίκησης.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας τα τελευταία χρόνια και η ομογενοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, η εξέλιξη των θεσμών, των προϊόντων και η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων, ήταν το έναυσμα για τον εντοπισμό των προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, καθώς οι ως τότε θεωρίες και οι παραδοχές τους υστερούσαν στην καθολική εφαρμογή τους προς το σύνολο των επιχειρήσεων, το φάσμα των διαστάσεων τους και των επιμέρους τμημάτων τους. Οι προβληματισμοί αυτοί, αποτέλεσαν το κίνητρο προς αναζήτηση νέων προσεγγίσεων προς την επιστήμη της Διοίκησης, δίνοντας πρωταγωνιστικούς ρόλους στις θεμελιώδεις έννοιες της καινοτομίας, της τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα. Από τις νέες αυτές προσεγγίσεις και θεωρίες, προέκυψε η σύγχρονη επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης γνωστή στις μέρες μας ως Μάνατζμεντ.

1.3 Επιστημονικό Μάνατζμεντ

Η περιγραφή του σύγχρονου μάνατζμεντ αποτυπώνεται στον ορισμό του Π. Ντράκερ όπως αναφέρεται στο (Χολέβας, 1995).

Το μάνατζμεντ είναι έργα, είναι μία επιστήμη αλλά είναι και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του μάνατζμεντ είναι επιτυχία ενός μάνατζερ. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που διοικούν ως επί το πλείστον, και όχι τα γεγονότα ή οι δυνάμεις. Η Διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί πρότυπο άσκησης διοίκησης σε οποιαδήποτε μορφή της. “Το σλόγκαν του υπολοίπου του αιώνα είναι: η έκρηξη του μάνατζμεντ τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοσή του”.

Το μάνατζμεντ είναι κοινωνική σλειτουργία και ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνθήκες της δεδομένης κοινωνίας. Το μάνατζμεντ έγινε πολιτισμικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό, κατάλληλο για πολλές χώρες και πολυπολιτισμικό δηλαδή κατάλληλο για πολλούς ξεχωριστούς πολιτισμούς. Το μάνατζμεντ είναι ένα εξειδικευμένο πολυεργαλείο της επιχείρησης με σχετικές και ανάλογες λειτουργίες.

Η επιχείρηση πορεύετε σύμφωνα με τις ενέργειες του μάνατζερ. Έργα του μάνατζερ είναι: η προσφορά στην οικονομία, η διοίκηση της επιχείρησης και η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων, των εργαζομένων και της οργάνωσης της εργασίας.

Παρά τις διαφωνίες τους, οι «θεωρητικοί» της Διοίκησης, φαίνεται να συγκλίνουν, να συμφωνούν και να αποδέχονται την κλασσική προσέγγιση του Fayol, ότι το Μάνατζμεντ είναι μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία άσκησης, των βασικών λειτουργιών που το συνθέτουν: του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της στελέχωσης (staffing) καθοδήγησης, της διεύθυνσης (leading), του ελέγχου (controlling), και του συντονισμού (coordination), προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητά της.

Ο Προγραμματισμός (Planning)

Ο προγραμματισμός είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που περιλαμβάνει τον καθορισμό και την επιλογή των κατάλληλων ενεργειών και σχεδίων δράσης που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Είναι δηλαδή η λήψη αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων υπόψη των περιορισμών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση θέτει μια σειρά διαδικασιών για την διευθέτηση των ανθρώπινων πόρων και υλικών. Η οργάνωση δομεί, καθορίζει και αναθέτει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνουν οι εργασίες και το ποιος θα τις αναλάβει, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο εκείνο εργασιακό περιβάλλον, που θα συμβάλλει στην μέγιστη απόδοση των εργαζομένων.

Η Στελέχωση (Staffing)

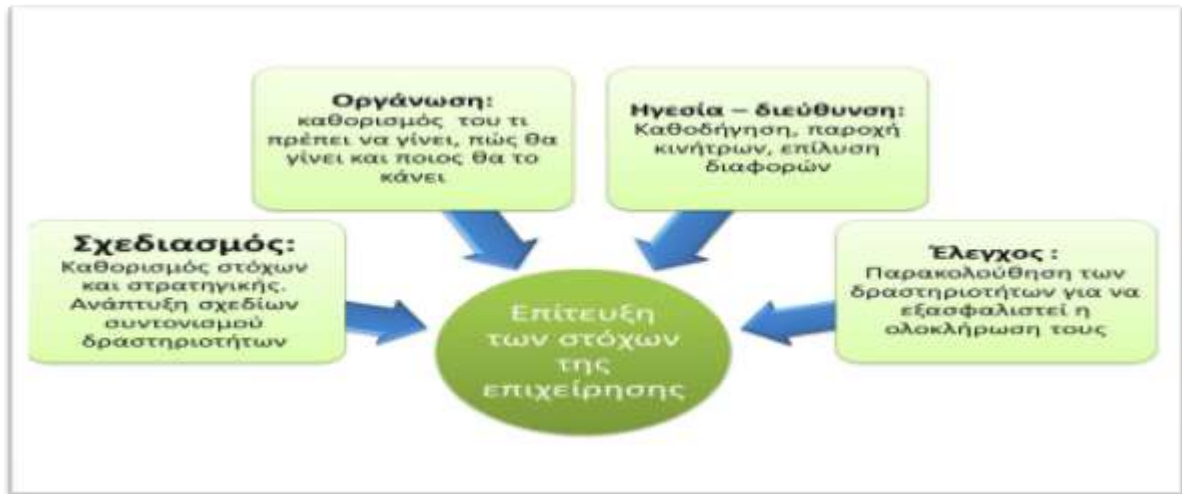
Η στελέχωση έχει να κάνει με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ζωτικής σημασίας θέμα, για την ορθή και παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης, είναι η ανεύρεση κατάλληλων ανθρώπων που θα την στελεχώσουν.

Η Διεύθυνση (Leading)

Ο ρόλος της διεύθυνσης – ηγεσίας περιλαμβάνει της έννοιες της υποκίνησης και της επικοινωνίας, της κατεύθυνσης και της επίβλεψης των εργαζομένων. Δημιουργεί κίνητρα για την ανάπτυξη εργασιακής συμπεριφοράς, ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να προσφέρει ό,τι καλύτερο μπορεί αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης και συντονίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ μανάτζμεντ και εργαζομένων.

Ο Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος ρυθμίζει την πορεία και αξιολογεί την απόδοση των δραστηριοτήτων μέσα στον οργανισμό, έτσι όπως έχουν καθαριστεί και σχεδιαστεί σύμφωνα με τον προγραμματισμό ώστε η πραγματική απόδοση να είναι σύμφωνη με την αναμενόμενη. Όπου εντοπίζεται πρόβλημα, γίνονται λήψη διορθωτικών μέτρων.



Σχήμα 1: Η διαδικασία επίτευξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Πηγή: Σαμπράκος (2008) (Βασισμένο)

1.4 Σύγχρονες απόψεις

Οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης όπως προαναφέρθηκε συνίσταται στην ορθολογική εκτέλεση κι εφαρμογή εκ μέρους των μάνατζερ των παραπάνω λειτουργιών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για την επίτευξη των στόχων όμως, απαιτείται η χρήση συντελεστών παραγωγής και πόρων οι οποίοι κοστίζουν. Συνεπώς, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει την απόδοσή της και να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σύμφωνα με τους συντελεστές και πόρους που διαθέτει.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις για την λειτουργία τους, επιθυμούν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και για τη βιωσιμότητα τους απαιτείται ο συνδυασμός αυτών των δύο εννοιών.

Με τον όρο της αποδοτικότητας νοείται η απόδοση του μέγιστου αποτελέσματος των διαθέσιμων πόρων και η μείωση του κόστους αυτών. Η σχέση δηλαδή μεταξύ των εισροών και εκροών της επιχείρησης, προς όφελος της λειτουργίας.

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται κυρίως στον προγραμματισμό που έχει κάνει η επιχείρηση, το κατά πόσο δηλαδή οι μάνατζερ και τα στελέχη εκτελούν ορθά τις ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί, για τη

σωστή εκτέλεση του σχεδιασμού και την υλοποίηση του, ώστε η πραγματοποίηση των στόχων να γίνει εφικτή.

Είναι ολοφάνερο επομένως, ότι η μάνατζερ θα πρέπει να κυνηγούν και να προλαβαίνουν τις εξελίξεις, να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και να εκσυγχρονίζονται με τις νέες τεχνικές και τις σύγχρονες απόψεις, όπως:

- Την εκτίμηση της σημαντικότητας του ρόλου της ανθρώπινης φύσης και των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στον οργανισμό.
- Τις τεχνικές του ιαπωνικού μάνατζμεντ (**Θεωρία Z**), οι οποίες επενδύουν:
 - ✓ στην μακροβιότητα του προσωπικού,
 - ✓ συναινούν στις οριζόντιες μετακινήσεις του, δίνοντας έμφαση στη σταδιοδρομία και την εξέλιξη του και
 - ✓ επικροτούν την συμμετοχική άποψη των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν στην επιχείρηση
- Την έμφαση που πρέπει να δοθεί στο νέο κλάδο της διοίκησης, την διοίκηση ολικής ποιότητας, όπου πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και η επένδυση στην διαχείριση των γνώσεων και των σχέσεων με τους πελάτες.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας θα αναλυθεί εκτενώς στο παρακάτω κεφάλαιο

1.5 Έννοια του μάνατζερ

Η είσοδος του επιστημονικού και σύγχρονου μάνατζμεντ δημιούργησε μία διαφοροποίηση στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Παλαιότερα και πριν το 1950, ο ιδιοκτήτης και αφεντικό της επιχείρησης ήταν αυτός που την διοικούσε. Τα επόμενα χρόνια όμως, η αλματώδης ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας επέβαλε την ανάγκη πρόσληψης ειδικευμένων ατόμων αναθέτοντας τους αρμοδιότητες επιχειρησιακών θεμάτων.

Έτσι, προέκυψε ο όρος του μάνατζερ, εκφράζοντας την έννοια του διοικητικού στελέχους, ή του προϊσταμένου, ο οποίος, είναι αυτός, που

πετυχαίνει αποτελέσματα μέσω της εργασίας άλλων ανθρώπων. Προϊσταται δηλαδή άλλων εργαζομένων, δηλαδή υφιστάμενων συνεργατών του, επιδιώκοντας να πετύχει εξαιρετικά επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Τα επιχειρησιακά στελέχη επιφορτίζονται καθήκοντα ασκώντας διοικητικό έργο, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης – ηγεσίας. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά τις οργανωτικές σχέσεις και τις μορφές επικοινωνίας. Το έργο των διοικητικών στελεχών πρακτικά και πιο συγκεκριμένα είναι:

- Να οριοθετούν το έργο που έχουν προς υλοποίηση λαμβάνοντας αποφάσεις σε ζητήματα που είναι υπό την ευθύνη τους.
- Να κινητοποιούν, αξιοποιώντας αποτελεσματικά και ολοκληρωτικά τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού, εφαρμόζοντας επιχειρηματικές στρατηγικές, αναλαμβάνοντας επιχειρηματικό ρίσκο και κρατώντας ισορροπίες μέσα και έξω από τον οργανισμό.
- Να έχουν διορατικότητα προβλέποντας μελλοντικές καταστάσεις, εντοπίζοντας και επισημαίνοντας τα κενά στην επιχείρηση δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για τη λειτουργία της.
- Να αφουγκράζονται και να προωθούν νέες ιδέες και σκέψεις αναθέτοντας καθήκοντα στους συνεργάτες τους.
- Να ενημερώνουν και να διευκρινίζουν τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και τα δικαιώματα των εργαζομένων.
- Να αποσαφηνίζουν και να περιγράφουν τη κάθε θέση εργασίας, ώστε να είναι κατανοητή από όλους και προς όλους.
- Να δημιουργούν ομαδικό πνεύμα και να ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση, την πρόοδο και την εξέλιξη των συνεργατών τους.
- Να ορίζουν στόχους και να δημιουργούν κίνητρα στα άτομα ή την ομάδα τους για την υλοποίηση των προγραμμάτων που έχουν σχεδιάσει.
- Να καθοδηγούν, να εμπυχώνουν, να συμβουλεύουν, να εμπνέουν, να αξιολογούν και να επιβραβεύουν τους συνεργάτες τους, έχοντας ως στόχο τις υψηλές αποδόσεις.

- Να επιβλέπουν, να ελέγχουν και να παρακολουθούν την εξέλιξη του έργου, την απόδοση και την συμπεριφορά των συνεργατών τους.
- Να διευκολύνουν την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου.
- Να προσανατολίζουν τους νεοπροσληφθέντες, υποβοηθώντας τους σχετικά με τα νέα τους καθήκοντα.

Συνεπώς συνοπτικά, ένας μάνατζερ για να θεωρηθεί επιτυχημένος, οφείλει να αντιληφθεί ότι ο ρόλος του δεν είναι στατικός, καθώς επιβάλλεται η συνεχής βελτίωση και εξέλιξη του, συνδυάζοντας βασικές δραστηριότητες. Θα πρέπει να ηγείται της ομάδας, να την καθοδηγεί, να έχει πάθος και ενσυναίσθηση και να διαχειρίζεται καταστάσεις και πιθανά προβλήματα που ίσως να προκύπτουν, διατηρώντας ισορροπίες. Η ορθή απόδοση και διαχείριση αυτού του κράματος δραστηριοτήτων, έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου εργασιακού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια, αντίστοιχα εξαιρετικά επιχειρησιακά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), έκανε την εμφάνισή της με το ξέσπασμα της ποιοτικής επανάστασης, ως σύγχρονη και εξελιγμένη μορφή οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή της πρακτικά οριοθετείται το 1949, μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι στόχευαν στην άμεση βελτίωση της παραγωγικότητας. Ανάλογη προσπάθεια επιχειρήθηκε και από τις ΗΠΑ, όπου και υιοθετήθηκε ως μέθοδος διοίκησης, την δεκαετία του '80, ύστερα από 30 περίπου χρόνια. Λίγο αργότερα, η νέα μορφή διοίκησης, άρχισε να εφαρμόζεται και στις επιχειρήσεις της Ευρώπης, αποδεσμευμένη, αλλά όχι εξ ολοκλήρου, από τις παραδοσιακές θεωρίες, ενστερνιζόμενη τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η ΔΟΠ, είναι το τέταρτο επίπεδο εξέλιξης των προηγούμενων συστημάτων διοίκησης της ποιότητας (Στεφανάτος, 2000) μετά την Επιθεώρηση (1ο επίπεδο), τον Έλεγχο Ποιότητας (2ο επίπεδο) και τη Διασφάλιση Ποιότητας μέσω τυποποιημένων συστημάτων (3ο επίπεδο).



Εικόνα 2. Επίπεδα εξέλιξης συστημάτων διοίκησης (Στεφανάτος, 2000)

Η Ποιότητα αποτελεί έναν πολυδιάστατο όρο, ο οποίος μέσα από το πέρασμα των χρόνων και την εξέλιξη τεχνολογίας πλαισιώθηκε από

πολλές θεωρίες και φιλοσοφίες αλλάζοντας διαρκώς σημασία, γεγονός που δυσκολεύει την απόδοση ενός και μόνο συγκεκριμένου ορισμού.

Συνεπώς, γενικότερα και σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (1986), θα μπορούσαμε να πούμε ότι: την ποιότητα αποτελούν οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, που ικανοποιούν τις αναμενόμενες ανάγκες του πελάτη, προσεγγίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερο την προσδοκία του. Κοινώς, η ποιότητα παρέχει το εισιτήριο εισόδου στην αγορά για την εταιρεία, εφόσον αποτελεί σημαντικό συστατικό για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στον όρο «Ολική Ποιότητα»;

«Ολική» καλείται, γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών και των διαδικασιών της επιχείρησης - ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και

«Ποιότητα», γιατί θέτει ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, τον σεβασμό απέναντι στον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του, δίνοντας βάση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και όχι στην στενή και απόλυτη έννοια του κέρδους.

Συνεπώς, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η σύγχρονη φιλοσοφία διοίκησης, η οποία εισάγει νέες μεθόδους και καινοτομίες τόσο στην διοίκηση όσο και στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Η επιτυχία της, καθορίζεται από την αποτελεσματικότερη εφαρμογή και τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων, των μεθόδων, των στρατηγικών, των συντελεστών παραγωγής και του σχεδιασμού, από τον οργανισμό, την βέλτιστη ενεργοποίηση και συμμετοχή του έμψυχου και άψυχου δυναμικού της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του προϊόντος, προς ικανοποίηση του πελάτη με την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους. (sites.google.com)

2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

«Το Management Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων.» (Λογοθέτης, 1993)

Ολοένα και περισσότερο γίνεται αντιληπτό τα τελευταία χρόνια, ότι για να καταστεί μια επιχείρηση σήμερα βιώσιμη και κερδοφόρα, θα πρέπει με χαμηλό κόστος να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, έχοντας ως κεντρικό άξονα παράλληλα, την ικανοποίηση του πελάτη.

Προς επίτευξη αυτού του σημαντικού στόχου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ικανότητες: ελιγμού και προσαρμογής, ως προς στις μεταβολές και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον (κοινωνικοοικονομικά, πολιτικά, τεχνολογικά), προνοητικότητας και αντίληψης, ώστε να εντοπίζει έγκαιρα και να καταγράφει εκ των προτέρων τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη, εξοικονομώντας με αυτόν τον τρόπο χρόνο για μελέτη και σχεδιασμό, προσφέροντας εν τέλει, προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και ικανοποίηση στους πελάτες της.

Η απόκτηση, η ανάπτυξη και η εφαρμογή αυτών των ικανοτήτων, απαιτεί οργανωμένη προσέγγιση, συνεχή έλεγχο και ενημέρωση, μελέτη και σωστό σχεδιασμό αν η επιχείρηση επιθυμεί ανάπτυξη, εκπλήρωση των στόχων της και καθιέρωση στην αγορά.

Ολόκληρη η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ΔΟΠ, στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

- **Στην ικανοποίηση** του πελάτη με την αδιάκοπη ενίσχυση βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού και των παρεχόμενων υπηρεσιών
- **Στην ενεργοποίηση και εμπλοκή** όλων των παραγόντων σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού

- **Στη συνεχή επιμόρφωση**, ενημέρωση και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού
- **Στην οργάνωση και εφαρμογή της διοίκησης**, η οποία βασίζεται σε στατιστικά στοιχεία και αναλύσεις (Καραβασίλης, 2012)

Όλα τα παραπάνω στοιχεία, συνθέτουν το νέο σύγχρονο σύστημα διοίκησης, το οποίο οφείλει να υιοθετήσει και να προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα η ηγεσία κάθε οργανισμού, που επιθυμεί την επιβίωση, την ανάπτυξη, την επίτευξη των στόχων και την μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. (<https://sites.google.com>)

2.3 Βασικές διαφορές μεταξύ κλασικού Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας

Προσέγγιση παραδοσιακής Διοικητικής	Προσέγγιση της ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος – διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους
Πηγές κακής ποιότητας : οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας : τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα : το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα : όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό

Πίνακας 1-1

Πηγή : Κ.Ν. Δερβιτσιώτης «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, 1993.

2.4 Η έννοια του πελάτη / καταναλωτή στη ΔΟΠ

«Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση αυτή» (Hughes, M., (2003) Engel et al., 1978, Μαγνήσαλης, 1981).

Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι το άτομο που επηρεάζεται από κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, μπαίνει στην διαδικασία διαπραγμάτευσης και απόκτησης μέσω της εμπορικής συναλλαγής, κάνει χρήση και καταναλώνει το προϊόν χαρακτηρίζεται ως πελάτης / καταναλωτής.

Η επιχείρηση επιβάλλεται να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της. Η διερεύνηση, η παρατήρηση, η καταγραφή και η μελέτη της συμπεριφοράς, των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών / καταναλωτών, είναι μια κρίσιμη διαδικασία, η οποία εξυπηρετεί **την ορθή διαχείριση των πελατών**, την παροχή της απαιτούμενης αξίας από την επιχείρηση, με σκοπό την αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών τους. Προς διευκόλυνση ικανοποίησης των σκοπών αυτών, πολλοί μελετητές της συμπεριφοράς του καταναλωτή, διαχώρισαν τους πελάτες, ανάλογα με τους ρόλους, την στάση τους απέναντι στα προϊόντα και τις λειτουργίες τους. Συνεπώς, οι πελάτες διαχωρίζονται σε:

Εσωτερικούς πελάτες: Είναι όλο το δυναμικό εργαζομένων της επιχείρησης που συμμετέχει ενεργά και δραστικά στην εφαρμογή των στρατηγικών, εμπλέκεται στο σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης και συμμερίζεται το όραμα της.

Εξωτερικούς πελάτες: Οι εξωτερικοί πελάτες είναι άτομα που δεν εργάζονται στην επιχείρηση κρίνουν και απολαμβάνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έχοντας εμπορική σχέση με αυτήν. Διακρίνονται στους **άμεσους = τελικούς** πελάτες οι οποίοι αποτελούν τους καταναλωτές - χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, **τους εν δυνάμει**, οι οποίοι αποτελούν τους πελάτες προς τους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση κεντρίζοντας το ενδιαφέρον τους, αλλά δεν

έχει κερδίσει ακόμη και τέλος, τους αγοραστές, οι οποίοι διενεργούν εκ μέρους των πελατών της επιχείρησης.

Ο ρόλος των πελατών στην παραγωγική διαδικασία είναι καθοριστικός ως προς την δημιουργία καινοτομιών, ανάπτυξης νέων προϊόντων ή βελτιστοποίησης των ήδη υπαρχόντων και κατ' επέκταση καλλιέργειας και ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πελάτες που παραμένουν σταθεροί σε μια εταιρεία διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της παραγωγής, της ποιότητας, των πωλήσεων και του κέρδους της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι πελατών. Διακρίνουμε:

Τον **Πιστό πελάτη ή Απόστολο**, καθώς απολαμβάνει μεγάλη ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων, γεγονός που του προσδίδει υψηλή αφοσίωση, παραμένοντας πιστός στην επιχείρηση και οδηγώντας τον να λειτουργεί ως διαφημιστής υποστηρίζοντας και μεταφέροντας την εμπειρία του σε δυνητικούς πελάτες.

Τον **Αποστάτη ή Τρομοκράτη**. Είναι ακριβώς η αντίθετη περίπτωση με τον πιστό πελάτη. Στην κατηγορία αυτήν δηλαδή ανήκει ο πελάτης ο οποίος απορρίπτει την επιχείρηση εξαιτίας της δυσαρέσκειας, απογοήτευσης ή μη ικανοποίησης που έχει εισπράξει. Λόγω αυτών των συναισθημάτων, το πιο πιθανό είναι να λειτουργήσει αρνητικά προς την επιχείρηση δυσφημίζοντας την.

Τον **Παραδόπιστο** πελάτη, ο οποίος ενεργεί βάσει των οικονομικών του συμφερόντων. Έχοντας ως γνώμονα το κριτήριο αυτό, είναι αναμενόμενο ότι η αφοσίωσή του θα είναι χαμηλή ενώ παράλληλα έχει υψηλές απαιτήσεις για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τέλος,

Τον πελάτη **Όμηρο**. Ουσιαστικά δεν έχει περιθώρια επιλογής. Είναι ο πελάτης, ο οποίος υπάρχει πιθανότητα να μην είναι ικανοποιημένος και τον συναντούμε συνήθως σε εταιρείες όπου επικρατούν μονοπωλιακές συνθήκες, γεγονός που τον υποχρεώνει να είναι αφοσιωμένος και να παραμείνει πιστός στην εταιρεία.

Μια άλλη διάκριση των πελατών σχετικά με την χρήση του προϊόντος είναι::

Πελάτες Παραγωγοί: Αγοράζουν το προϊόν και το χρησιμοποιούν στη δική τους παραγωγική διαδικασία και μετά γίνονται πωλητές.

Πελάτες Πωλητές: Αγοράζουν το προϊόν και το μεταπωλούν

Τελικοί πελάτες : Είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος / υπηρεσίας.

(Λιαμαρκόπουλος, 2003)

2.5 Τα αξιώματα της ΔΟΠ.

Για να μπορέσει η ηγεσία της επιχείρησης να απολαύσει **ποιοτικά, ποσοτικά οφέλη και θετικά αποτελέσματα, από την εφαρμογή της** Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να λάβει υπόψη της και να αξιολογήσει τα παρακάτω τρία στοιχεία, τα οποία θεωρούνται και αξιώματα της ΔΟΠ (Λογοθέτης, 1993).

Δέσμευση: Στην εποχή μας οι πελάτες απαιτούν υψηλό επίπεδο βελτίωσης των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις. Η κάθε επιχείρηση υποχρεούται να ικανοποιεί τους πελάτες της προς αποφυγή δυσάρεστων αποτελεσμάτων. Η πίεση που ασκείται οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με την φιλοσοφία της οποίας οφείλει να ενημερώσει, να πείσει και να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό και τα ανώτερα στελέχη για τη νέα πορεία προς την ποιότητα, εξασφαλίζοντας την δέσμευση, για συνεχή βελτίωση και αποτελεσματικότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

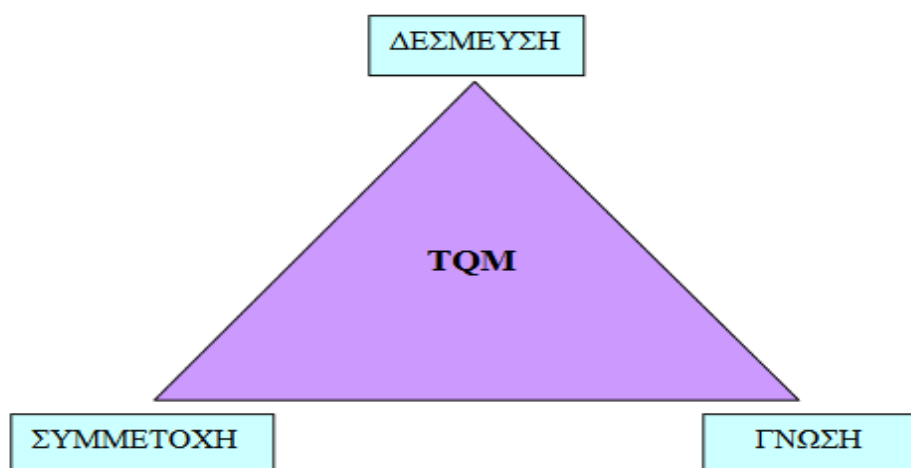
Γνώση: Επιτακτική ανάγκη για μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική και αποδοτική είναι, να **παρακολουθεί τις τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις**, να δίνει ασταμάτητο αγώνα για **έρευνα**, στοχεύοντας την **ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων** και ιδεών, **να επενδύει στην απόκτηση τεχνογνωσίας** και την **συνεχή εκπαίδευση** του εργατικού δυναμικού και των ανώτερων στελεχών της. Με την εφαρμογή των

παραπάνω στοιχείων, θα αποκτηθεί πλεονέκτημα και υπεροχή της επιχείρησης, βοηθώντας τα διάφορα τμήματα, να προβλέπουν και να αναγνωρίζουν έγκαιρα τους κινδύνους που ενδεχομένως να προκύψουν, και να δίνουν έγκυρη και άμεση λύση, εφόσον θα έχει ήδη αναπτυχθεί μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας, μεταξύ τους.

Συμμετοχή: Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Την ανάμιξη και την συμμετοχή δηλαδή, του ανθρώπινου παράγοντα σε διάφορες διαδικασίες και λήψεις αποφάσεων της επιχείρησης. **Άλλωστε, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά πρεσβεύει την ολική συμμετοχή, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους.**

Η σύσταση συνεργασίας και η επικράτηση ομαδικού πνεύματος, η έλλειψη ανταγωνισμού, η απουσία του φόβου και η ελευθερία επικοινωνίας, η εμπύχωση, η υποστήριξη και η παρακίνηση απελευθέρωσης των δυναμικών στοιχείων του εργατικού δυναμικού, συμβάλλει αναμφισβήτητα στην άμεση ανάδραση εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων. Το εποικοδομητικό αυτό κλίμα μέσα σε μια επιχείρηση επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης η οποία δεν διευρύνει μόνο τους γνωστικούς ορίζοντες, αλλά βοηθάει στην εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι συντελούν στην επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη της επιχείρησης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

Παρακάτω παρουσιάζεται το τρίγωνο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Διάγραμμα 1.1 πηγή: Ν. Λογοθέτης (1993) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας»

2.6 Στόχοι της ΔΟΠ

Πολλοί είναι οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την νέα μορφή Διοίκησης, δίνοντας ο καθένας ένα δικό του ορισμό προσεγγίζοντας την από διαφορετική οπτική γωνία. Παρά την διαφορετικότητα των οπτικών, οι μελέτες και οι ορισμοί σύγκλιναν σε πολλά σημεία, τα οποία καθιερώθηκαν ως Αρχές της ΔΟΠ και διετέλεσαν το βασικότερο κομμάτι της εφαρμογής της από επιχειρήσεις, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Οι Βασικές αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στηρίζονται στα παραπάνω αξιώματα, της δέσμευσης, της γνώσης και της συμμετοχής.

Οι Βασικότερες Αρχές, εστιάζουν στις διαδικασίες της διοίκησης και στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, με σκοπό την βελτίωση συντονισμού και την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Δέσμευση της Διοίκησης για συνεχή βελτίωση & ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθώς και ολόκληρο το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, δεσμεύεται για την συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ηγεσία της επιχείρησης, συμβάλλει υποστηρικτικά και ενθαρρυντικά καθοδηγώντας στην καλύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ και των αρχών της από όλους και προς όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οφείλει να παρακινεί τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων να αναλάβουν ευθύνες και να συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, η εξάλειψη φόβου και η ελευθερία λόγου και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Για να υπάρξει απόδοση στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, πρέπει επίσης να γίνεται χρήση και εφαρμογή κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών όπως π.χ. διάφορα μέσα επίλυσης προβλημάτων, εμπρόθεσμος σχεδιασμός διαδικασιών, προσεκτικός και λεπτομερείς σχεδιασμός προϊόντων, συνεχής αναζήτηση μεθόδων για βελτίωση, οργάνωση και συντονισμός διαδικασιών προμηθειών, λειτουργώντας προληπτικά για την άμεση αντιμετώπιση ή αποφυγή κινδύνων και λαθών

Συνεχής εκπαίδευση

Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι στις νέες απαιτήσεις που ορίζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όσον αφορά την ανάληψη ευθυνών, τόσο για την βελτίωση της ποιότητας όσο και για την επίλυση προβλημάτων, δημιουργείται η ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση. Η έρευνα και οι νέοι μέθοδοι, η επιστημονική κατάρτιση των τεχνικών και η γνώση χειρισμού των εργαλείων, αποτελούν κινητήριο δύναμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάπτυξη και την πρόοδο της επιχείρησης. Συντελούν επίσης στην έγκυρη και έγκαιρη λήψη αποφάσεων, στον άμεσο εντοπισμό προβλημάτων, στην πρόβλεψη αλλαγών, στην δημιουργία κοινού κώδικα επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων αλλά και των διαφόρων τμημάτων. Παράγοντες που βοηθούν στην ομαλή συνεργασία, την βελτίωση της λειτουργίας και της απόδοσης όλων των διαδικασιών της επιχείρησης.

Εστίαση στους πελάτες και τους εργαζόμενους

Θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Με την υιοθέτηση της νέας μορφής διοίκησης, αλλάζει ολόκληρη η φιλοσοφία αντιμετώπισης των πελατών, την οποία οφείλουν να εφαρμόσουν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Και η επιχείρηση όμως υποχρεούται να γνωρίζει το αγοραστικό της κοινό, να αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του, ώστε να φροντίζει να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ΔΟΠ ως πελάτη δεν ορίζει μόνο τον καταναλωτή ή τον τελικό χρήστη της υπηρεσίας, αλλά πελάτη θεωρεί και όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, που βρίσκονται στην παραγωγική αλυσίδα και συμβάλλουν στην παραγωγική διαδικασία.

Συνεπώς η επιχείρηση οφείλει να φροντίζει να διατηρεί ικανοποιημένους τους πελάτες, το εργατικό προσωπικό, τα στελέχη και τους προμηθευτές της, υιοθετώντας πελατοκεντρική νοοτροπία, προκειμένου να εκπληρώσει το όραμα και τους στόχους της.

«Στην παραδοσιακή Διοικητική είναι γνωστή η διατύπωση διαφόρων στόχων όπως: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, μηδέν ελαττωματικά κτλ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού αντικειμενικού σκοπού, οι παραπάνω στόχοι μπορεί να θεωρηθούν ως συνέπειες του» (Λιαμαρκόπουλος, 2003).

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, καθώς η κάθε μία από αυτές παλεύει να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς και κατόπιν να εδραιωθεί σε αυτό. Στην προσπάθειά της να τραβήξει το ενδιαφέρον των πελατών, να τους προσελκύσει και να τους σιγουρέψει, απαιτείται η επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της ΔΟΠ:

- **Ικανοποίηση του πελάτη – άριστη ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών**

Η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στην έρευνα και την ανάπτυξη. Δύο παράγοντες που θα βοηθήσουν να ανακαλύψει τις προσδοκίες και τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, ο οποίος αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση την εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Επομένως στόχος της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες, ούτως ώστε το προϊόν που θα παράγει, να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές, τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη, όσο και του εσωτερικού, ώστε η εφαρμογή της ΔΟΠ, να εξασφαλίζει ταυτόχρονα και την βελτίωση των διαδικασιών της

παραγωγής, της εξυπηρέτησης και της διανομής του προϊόντος. Η ικανοποίηση του πελάτη για παράδειγμα, θα ενταθεί, εάν η επιχείρηση εξακολουθεί να τον υποστηρίζει και μετά την αγορά ή την κατανάλωση του προϊόντος.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει η συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, από την συνεχόμενα βελτιωμένη ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και της εξυπηρέτησης, στην πορεία της επιχείρησης.

- **Μηδέν ελαττωματικά - Διασφάλιση αποτελεσματικότητας απόδοσης με μικρό κόστος λειτουργίας**

Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η αποφυγή και η πρόληψη λαθών και ελαττωματικών κατά την παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της, χάριν της βελτίωσης της ποιότητας και ταυτόχρονα επιτυγχάνεται βελτιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής.

- **Έρευνα και ανάπτυξη, ενημέρωση και καινοτομίες**

Η επιχείρηση οφείλει να ενημερώνεται και να ερευνά, να διαθέτει ικανότητα ευελιξίας, να την εξελίσει και να την βελτιώνει, ώστε να έχει την δυνατότητα να εντοπίζει έγκαιρα τις νέες εξελίξεις, τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς. Να προσαρμόζεται εύκολα και άμεσα σε αυτές, να ενισχύονται και να προωθούνται νέες και πρωτοποριακές ιδέες, συμβάλλοντας δυναμικά στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της εταιρείας και την πραγματοποίηση των στόχων της.

- **Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης - εκπαίδευση**

Ένας άλλος στόχος στην φιλοσοφία της ΔΟΠ, είναι η καθολική συμμετοχή και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η επιχείρηση πλέον συνειδητοποιεί και αναγνωρίζει ότι η «εκμετάλλευση» της εμπειρίας των γνώσεων και των ιδεών, καθώς και η επιπλέον ενισχυτική εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της,

αποτελεί επένδυση, εφόσον οι εργαζόμενοι συγκροτούν τον βασικό κορμό στην διαδικασία της παραγωγής. Αναμφίβολα η ηγεσία της επιχείρησης, πρέπει να δημιουργεί και να προσφέρει την δυνατότητα της ικανοποίησης, της βελτίωσης, της εκπαίδευσης, της εξέλιξης και της συμμετοχής των εργαζομένων προκειμένου να επέλθει η βελτίωση και η αποτελεσματικότητα σε όλες της επιχειρηματικές διαδικασίες.

- **Τεχνολογία**

Θα ήταν παράλογο να σκεφτούμε ότι η σύγχρονη μορφή Διοίκησης, που σπεύδουν να υιοθετήσουν όλες οι επιχειρήσεις, αδιαφορεί για την τεχνολογία. Αντίθετα η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο την πλήρη αξιοποίηση της νέα τεχνολογίας, η οποία συνδυαστικά με το άρτια καταρτισμένο εργατικό προσωπικό, εξασφαλίζουν τον περιορισμό του χρόνου, την ταχύτερη εξυπηρέτηση και εκτέλεση των παραγγελιών, προσφέροντας πιο άμεσα και αποτελεσματικά, την ικανοποίηση στον πελάτη.

2.7 Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ

Σε μια σύγχρονη επιχείρηση, ο δρόμος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μονόδρομος, προκειμένου να εδραιωθεί και να επιβιώσει σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η επιβίωση, λοιπόν, μιας επιχείρησης, αλλά και η ευημερία της, είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι, η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι καταναλωτές / πελάτες αποδέχονται τα προϊόντα της (Μπουρτζής, 2019).

Ο σημερινός καταναλωτής απαιτεί ποιότητα στα προϊόντα που αγοράζει, αντιλαμβανόμενος ότι το κακής ποιότητας προϊόν θα του

κοστίζει περισσότερο, αφού θα αναγκαστεί να το επισκευάσει, ή ακόμη και να το αγοράσει περισσότερες φορές.

Οι επιχειρήσεις, ακολουθώντας το δρόμο της ποιότητας, όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες, αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κατακτήσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.

Από την άλλη μεριά, με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και επιτυγχάνοντας το στόχο «μηδέν ελαττωματικά», καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια να αυξήσουν τα κέρδη τους (Μπουρτζής, 2019).

Ειδικότερα, όταν η προώθηση των ποιοτικών προϊόντων συνδυαστεί με μείωση των τιμών, αυτό αναμφίβολα θα καταστήσει την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση, είναι αλληλένδετα. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

1. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.
2. Συγκριτικό πλεονέκτημα ποιοτικής υπεροχής προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Ικανοποιημένοι, σταθεροί και νέοι πελάτες
4. Αύξηση των πωλήσεων
5. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
6. Αύξηση των εσόδων / κερδών
7. Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
8. Μείωση του Κόστους παραγωγής
9. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
10. Αύξηση της παραγωγικότητας
11. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι
12. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων

2.8 Οι συγγραφείς της ποιότητας

Στο σημείο αυτό, θα γίνει αναφορά των κυριότερων συγγραφέων που έχουν ασκήσει μεγάλη επιρροή στον τομέα της Διοίκησης Ολικής

ποιότητας. Οι προσεγγίσεις αυτών των ειδικών της ποιότητας, άλλαξαν την νοοτροπία και την κουλτούρα της διοίκησης στους οργανισμούς και τα επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

2.8.1 W. Edwards Deming

Ο Williams Edwards Deming, γνωστός και ως ο πατέρας της Διοίκησης και της Ποιότητας, υπήρξε ένας Αμερικανός σύμβουλος Διοίκησης, ο οποίος διέκρινε, ότι η εφαρμογή της Διοίκησης που ασκούσε η εταιρεία στην οποία εργάζονταν, σύμφωνα με την φιλοσοφία του F. Taylor, περιόριζε και δέσμευε την ανθρωπινή σκέψη και κατέπνιγε νέες ιδέες που θα μπορούσαν να εκφραστούν, γεγονός που υποβάθμιζε το ενδιαφέρον και την απόδοση κατά συνέπεια των εργαζομένων. Η διαπίστωση αυτή ήταν το έναυσμα, για την ανάπτυξη της νέας φιλοσοφίας για την σύγχρονη διοίκηση, την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία άλλαξε άρδην την κουλτούρα στην Οργάνωση και την Διοίκηση των Επιχειρήσεων.

Βασική αρχή στην θεωρία του Deming είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Θεωρούσε ότι η κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των εργατών, θα συνέβαλε σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, όπως επίσης και η ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας, με την ενίσχυση της σχεδιαστικής διαδικασίας και κατασκευής των προϊόντων, καθώς και με την πρόβλεψη εναλλακτικών λύσεων.

Ο Deming υποστήριξε ότι η ποιότητα, η παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και η εργασία είναι διαδικασίες οι οποίες συνδέονται αλληλένδετα μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, όταν βελτιώνεται η ποιότητα, παράλληλα βελτιώνεται και η παραγωγικότητα, καταστάσεις που επιφέρουν την μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Η θεωρία του Deming υιοθετήθηκε από την Ιαπωνία και συντέλεσε στην ανάπτυξη της οικονομίας της μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο. Το θετικό αυτό αποτέλεσμα προβλημάτισε την αγορά της

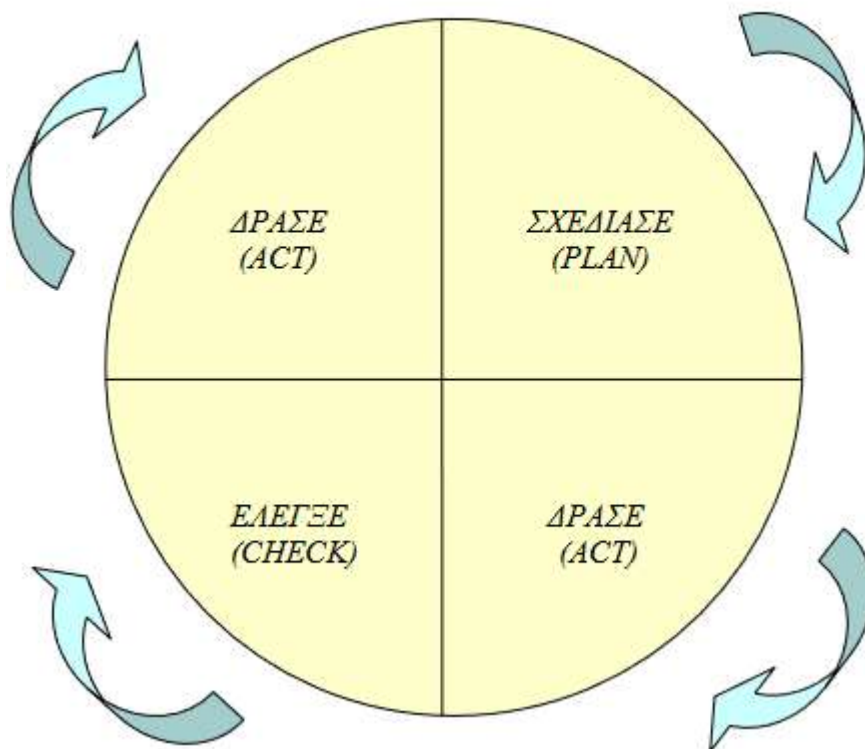
Αμερικής, οι έπειτα από 30 χρόνια στράφηκαν προς αναζήτηση και εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας της νέας μορφής Διοίκησης.

Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις (Λογοθέτης, 1993) για την νέα μορφή διοίκησης και την εφαρμογή της. Οι αρχές αυτές είναι:

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού), όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, στοχεύοντας στην επικράτηση της επιχείρησης στην αγορά, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην παροχή θέσεων εργασίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Η διοίκηση θα πρέπει να αντιδράσει και να προσαρμοστεί στην πρόκληση και τα νέα δεδομένα, να αναγνωρίσει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση, με την οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή. Όταν η επιλογή των προμηθευτών, γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή, τότε αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη ενέργεια και το μόνο που θα αποφέρει στην επιχείρηση, θα είναι παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών. Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα εξασφαλίσει πλεονεκτήματα και η επιχείρηση θα έχει την δυνατότητα να απολαμβάνει τα οφέλη της.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης. Με τη συνεχή εκπαίδευση, το προσωπικό θα μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.

7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας. Η αυτό-καθοδήγηση και η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας, είναι βασικές απαιτήσεις της ποιότητας.
8. Εκδίωξη του φόβου. Η διοίκηση αντί να επιρρίπτει ευθύνες στους εργαζόμενους για αστοχίες που προκύπτουν, θα πρέπει να τους ενθαρρύνει να εκφραστούν ελεύθερα και να συμμετέχουν στην συζήτηση, για την επίλυση των προβλημάτων.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων. Θα πρέπει να επικρατεί το ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά μεταξύ των τμημάτων. Έτσι επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία, ή πρόβλεψη και η άμεση αντίδραση σε ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων. Οι εξωπραγματικές και οι αριθμητικές απαιτήσεις στόχων παραγωγικότητας, απογοητεύουν και αποθαρρύνουν τους εργαζομένους.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων. Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία, ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.
12. Απομάκρυνση των περιορισμών, επιβράβευση προς ενίσχυση της υπερηφάνειας και τόνωσης του ηθικού του εργαζόμενου.
13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση και κατάρτιση
14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

Ο κύκλος του Deming



Εικόνα 3. Ο κύκλος του Deming αναδημοσιευμένος κατόπιν άδειας, πηγή: Paul James (1998) « Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις 'Κλειδάριθμος',

2.8.2 Joseph Juran

Ο Joseph Juran γεννημένος στην Ρουμανία, διετέλεσε κυρίως, βιομηχανικός σύμβουλος στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η συνεισφορά του είναι σημαντική, με μεγάλο συγγραφικό έργο, στην νέα μορφή Διοίκησης και ειδικότερα επάνω στην ποιότητα. Το 1954, προσκλήθηκε στην Ιαπωνία και έδωσε μια σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα, οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή στις βάσεις που τέθηκαν στην βιομηχανία της χώρας.

Ο Joseph Juran τόνισε τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη με την συμμετοχή τους στη βελτίωση της ποιότητας και αναγνώρισε την υψηλή ευθύνη που έχουν, για την ικανοποίηση των αναγκών των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών

πελατών, εφαρμόζοντας αποτελεσματικά την ΔΟΠ. Έδωσε στην ποιότητα έναν άλλο ορισμό: «καταλληλότητα προς χρήση», ο οποίος αναφέρεται στο μέγεθος ικανοποίησης που απολαμβάνει ο πελάτης, από το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Ο Joseph Juran ήταν αυτός που μελέτησε τα κόστη και κατάληξε ότι επηρεάζονται από την απόδοση της ποιότητας. Στην προσπάθεια του να αποδείξει τον ρόλο της ποιότητας και της βελτίωσης της, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί στις ήδη υπάρχουσες συνθήκες ενός οργανισμού, εστίασε σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

A. Ανάπτυξη της τριλογίας της ποιότητας

Σχεδιασμός – Έλεγχος – Βελτίωση

B. Οδηγίες Σχεδιασμού ποιότητας – Οδικός χάρτης (Στεφανάτος, 2000):

1. Προσδιορισμός πελατών
2. Εντοπισμός αναγκών πελατών
3. Προσδιορισμός απαιτήσεων ποιότητας των αναγκών
4. Ανάπτυξη καινοτόμου προϊόντος που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις
5. Βελτίωση του προϊόντος
6. Προσαρμογή παραγωγικής διαδικασίας
7. Βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας
8. Λειτουργία σε υπάρχουσες συνθήκες
9. Καθιέρωση διαδικασίας στην παραγωγή

Γ. Στοιχεία καταλληλότητας για χρήση προϊόντος

1. ποιότητα σχεδίασης
2. ποιότητα συμμόρφωσης
3. διαθεσιμότητα
4. εξυπηρέτηση

Δ. Στάδια αντιμετώπισης προβλημάτων (Paul James, μετάφραση ομάδα μεταφραστών, 1998)

1. εντοπισμός αστοχίας - προβλήματος
2. ορισμός αστοχίας - προβλήματος
3. διάγνωση αξιολόγηση αιτίας αστοχίας - προβλήματος
4. αποκατάσταση αιτίας αστοχίας - προβλήματος
5. συνεχής βελτίωση
6. αναπροσαρμογή και επανεκκίνηση.

Οι W. Edwards Deming, ο οποίος ξεκίνησε ως φυσικός και μαθηματικός και ο Joseph Juran ως μηχανικός, καθιερώθηκαν ως οι θεμελιωτές της Ολικής Ποιότητας. Οι θεωρίες τους, αναγνωρίστηκαν, υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν πρώτα από τις Ιαπωνικές Επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα η ΔΟΠ να είναι αμερικάνικης εφεύρεσης, αλλά ιαπωνικής εφαρμογής (<https://slideplayer.gr/slide/11818900/>)

2.8.3 Armang Feigenbaum

Ο Armang Feigenbaum, υποστήριζε ότι για να υπάρξει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός, κύριος στόχος του πρέπει να είναι ο σχεδιασμός της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει, η δομή και η συντήρησή της ποιότητας, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, προς ικανοποίηση των πελατών. Αυτό, μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή του Ολικού Ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες του οργανισμού.

Επιπλέον υποστηρίζει, ότι η ηγεσία επωμίζεται μια σειρά από υποχρεώσεις που οφείλει να εφαρμόζει. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, με το εργατικό δυναμικό να συμμερίζεται και να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν την διαδικασία. Επίσης ο οργανισμός πρέπει να εκσυγχρονίζεται παρακολουθητής και αποκτώντας σύγχρονες τεχνολογίες, εκπαιδεύοντας παράλληλα το προσωπικό της. Τέλος, δέσμευση και υποχρέωση της οργάνωσης, είναι ενσωμάτωση, η εφαρμογή και ο έλεγχος της ποιότητας σε όλο το εύρος της επιχείρησης..

2.8.4 Philip Crosby

Ο Philip Crosby είναι ένας ακόμη θεωρητικός, που συντέλεσε στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εστιάζει στις οργανωτικές διαδικασίες που έχει την δυνατότητα να επιλέξει και να εφαρμόσει η διοίκηση, έτσι ώστε να εφαρμόζουν ανάλογα τις συνθήκες και τον «χαρακτήρα της».

Οι παράμετροι πάνω στις οποίες κινήθηκε ο Crosby για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας του σχετικά με την ποιότητα είναι:

Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του πελάτη

- Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας αλλά να τα προλαμβάνουμε
- Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
- Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το χαμηλό κόστος ποιότητας
- Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά

Ο Crosby επίσης ανέπτυξε τα 14 σημεία (Paul, 1998), για τη βελτιστοποίηση της ποιότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο ζητήματα υλοποίησης. Αυτά είναι τα εξής:

- Δέσμευση των ανωτέρων διοικητικών στελεχών
- Συγκρότηση ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
- Μέτρηση της ποιότητας
- Εκτίμηση κόστους της ποιότητας
- Σαφής αντίληψη και ενημέρωση της ποιότητας
- Διορθωτική δράση
- Προγραμματισμός και εφαρμογή μηδενικών ελαττωμάτων
- Εκπαίδευση στελεχών
- Ημέρα μηδενικών αστοχιών
- Θέσπιση στόχων
- Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
- Αναγνώριση
- Συμβούλια ποιότητας
- Συνεχή βελτίωση

Κάπου εδώ, εν συντομία θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε ότι, η φιλοσοφία του Deming εστίασε σ τον στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας, του Juran στόχευσε την διοίκηση έργου, ο Feigenbaum ασχολήθηκε με την διοίκηση των συστημάτων και ο Crosby με την παρακίνηση του οργανισμού ως σύνολο (Dale et al., 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

3.1 Ορισμός Ικανοποίησης

«...Όλοι γνωρίζουν τι είναι η ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό... Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...» (Oliver, 1997). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η έννοια της ικανοποίησης είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός, γιατί ο καθένας την ορίζει διαφορετικά. Ωστόσο, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί με βάση την ικανοποίηση από το προϊόν ή την υπηρεσία, την εμπειρία απόφασης αγοράς, τα χαρακτηριστικά απόδοσης, την εμπειρία χρήσης των καταναλωτών, το τμήμα ή το κατάστημα μιας εταιρείας ή την εμπειρία πριν από την αγορά..

Σύμφωνα με τον Juran (1993), η ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί δύο βασικά στοιχεία. Καταρχήν, τα χαρακτηριστικά (προδιαγραφές) ενός προϊόντος/υπηρεσίας, τα οποία αναφέρονται στον ποιοτικό σχεδιασμό και επηρεάζουν τα έσοδα/κέρδος και το κόστος του προϊόντος/υπηρεσίας, π.χ. απόδοση, αξιοπιστία, μακροζωία, καταλληλότητα, επιλογές και επεκτασιμότητα, ακεραιότητα, φήμη.

Στη συνέχεια, στην ελλείψη ελαττωμάτων στο προϊόν/υπηρεσία. Αυτό αναφέρεται στην ποιότητα προσαρμογής στις προδιαγραφές, η οποία επηρεάζει επίσης τα έσοδα/κέρδος και το κόστος του προϊόντος/υπηρεσίας. Π.χ. προϊόντα που δεν παρουσιάζουν ελαττώματα και σφάλματα κατά την παράδοση, τη χρήση και το σέρβις ή υπηρεσίες που δεν παρουσιάζουν σφάλματα κατά την αρχική και τις επόμενες συναλλαγές υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Westbrook & Reilly (1983), η ικανοποίηση, είναι μια συναισθηματική απάντηση στις εμπειρίες των πελατών που σχετίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, τη διαδικασία αγοράς και ακόμη και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αυτού του πελάτη.

Σε αντίθεση με τον Hunter, βλέπουν την ικανοποίηση ως μια διαδικασία αξιολόγησης, που βασίζεται στο αν μια συγκεκριμένη εμπειρία είναι τόσο καλή όσο φανταζόταν ο πελάτης. Ενώ οι Tse & Wilton (1988), ορίζουν την ικανοποίηση ως την ανταπόκριση του καταναλωτή σε μια διαδικασία αξιολόγησης που εξετάζει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών μετά τη χρήση του προϊόντος ή υπηρεσίας και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του.

Οι Churchill & Supernant (1982) υποστηρίζουν ότι η απόδοση των μεμονωμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος, ειδικά στην περίπτωση των διαρκών αγαθών, είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης ικανοποίησης.

Τέλος, ο Philip Kotler, αναλύει την "Ικανοποίηση πελατών σε πραγματικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα". Η έννοια της ικανοποίησης πελατών είναι τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυστυχίας ενός ατόμου, που προκύπτουν από μια υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή αποτελέσματος) ενός προϊόντος, με τις προσδοκίες.

Επομένως, οι ορισμοί της ικανοποίησης διαφέρουν, αλλά μπορούμε να διακρίνουμε κάποια κοινά σημεία. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η ικανοποίηση είναι συνάρτηση της υποκειμενικής απόδοσης και των προσδοκιών. Εάν η απόδοση είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη, ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος. Ωστόσο, εάν η απόδοση είναι η αναμενόμενη, οι καταναλωτές θα είναι ευχαριστημένοι.

Το μόνο σίγουρο είναι ότι η ικανοποίηση των καταναλωτών και των πελατών, ήταν πάντα η ουσία της γνωστής φιλοσοφίας μάρκετινγκ ή σκέψης ή προσανατολισμού μάρκετινγκ, που ήταν ο κατευθυντήριος ιδεολογικός προσανατολισμός, μεγάλων σύγχρονων επιχειρήσεων στο παρελθόν.

3.2 Ορισμός Δυσaréσκειας (μη Ικανοποίησης)

Τα κλασικά μοντέλα στη βιβλιογραφία αντιμετωπίζουν την ικανοποίηση ή τη δυσaréσκεια των καταναλωτών ως συνάρτηση των προσδοκιών των καταναλωτικών προϊόντων και της απόδοσης του προϊόντος. Επομένως, όταν ο καταναλωτής εκτιμά ότι η απόδοση του

προϊόντος είναι χαμηλότερη από ό,τι περίμενε από αυτό, θα αισθανθεί δυσαρεστημένος. Έτσι, η δυσαρέσκεια ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ της απόδοσης ενός προϊόντος και του τι περιμένουν οι καταναλωτές από αυτό.

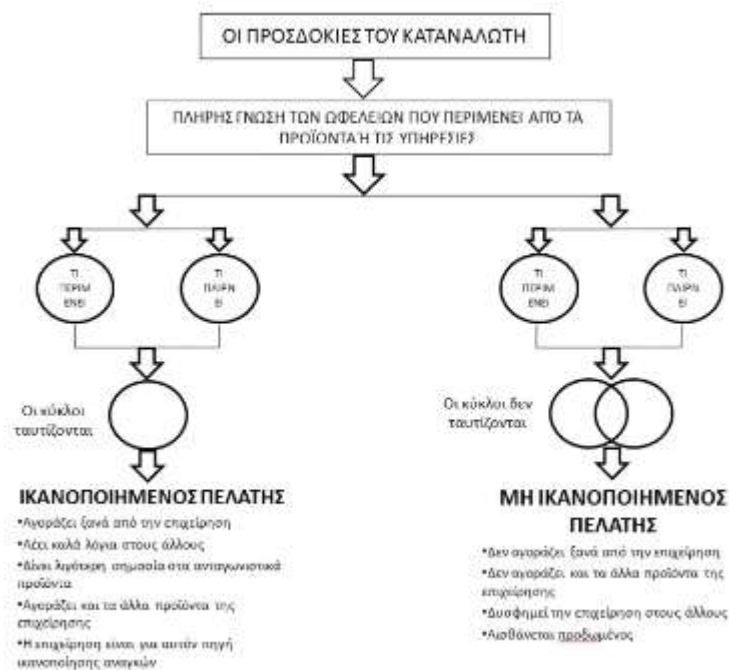
Η δυσαρέσκεια των καταναλωτών φαίνεται να είναι σύνηθες φαινόμενο, αν και μπορεί να διαφέρει ανά κατηγορία προϊόντος. Ωστόσο, οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι καταναλωτές δεν εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους, καθώς ούτε διαμαρτυρήθηκαν, ούτε ζήτησαν αποζημίωση. Πιο συγκεκριμένα, διάφορες έρευνες δείχνουν ότι περίπου τα δύο τρίτα των δυσαρεστημένων καταναλωτών, δεν κάνουν καμία ενέργεια για να εκφράσουν τη δυσφορία τους. Αποτέλεσμα αυτού, είναι οι επιχειρήσεις να μην γνωρίζουν τους λόγους της δυσαρέσκειας των καταναλωτών και κατά συνέπεια να μην μπορούν να λάβουν διορθωτικά μέτρα.

Πολλές μελέτες προσπάθησαν να εντοπίσουν παράγοντες που προβλέπουν διαφορετικούς τύπους αποκρίσεων ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των καταναλωτών (Harvey & Green, 1993). Η προσοχή εστιάζεται στις στρατηγικές παραπόνων καταναλωτών για την αντιμετώπιση της δυσαρέσκειας.

Τα παράπονα για τη δυσαρέσκεια διέφεραν πολύ. Συχνά, πολλοί καταναλωτές δεν κάνουν τίποτα για να επιλύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διαδικασία αγοράς. Η Day & Bodur διαπίστωσε ότι η σοβαρή δυσαρέσκεια με μη διαρκή αγαθά, διαρκή αγαθά και υπηρεσίες έφτασε στο 49,6%, 29,4% και 23,2%, αντίστοιχα.

Το παρακάτω γράφημα, δείχνει τι περιμένουν οι καταναλωτές από τις επιχειρήσεις και τι κερδίζουν τελικά από τα προϊόντα τους. Εάν ο καταναλωτής πάρει ακριβώς αυτό που περιμένει, δηλαδή εάν οι κύκλοι ταιριάζουν, τότε έχουμε έναν ικανοποιημένο πελάτη, οπότε ο πελάτης θα αγοράσει ξανά από τον έμπορο. Ωστόσο, εάν ο καταναλωτής δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι κύκλοι δεν ευθυγραμμίζονται και

έχουμε έναν δυσαρεστημένο πελάτη που επηρεάζει αρνητικά την



επιχείρηση.

3.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ικανοποίηση των Πελατών

Για να εξηγήσουμε την ικανοποίηση των ανθρώπων με τις καταναλωτικές και αγοραστικές συνήθειες, παρατηρούμε τρεις παράγοντες: **οικονομικούς, ψυχολογικούς και κοινωνιολογικούς.**

3.3.1 Οικονομικός Παράγοντας

Οι οικονομικές μέθοδοι βασίζονται σε διάφορες οικονομικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν από μικρο και μακρο οικονομολόγους.

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία μέγιστης χρησιμότητας και τη θεωρία της καμπύλης αδιαφορίας, οι μικροοικονομολόγοι προσπαθούν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών με βάση τρεις βασικές υποθέσεις. Υποθέτουν ότι τα άτομα, γνωρίζουν ακριβώς τις ανάγκες τους και όλους τους εναλλακτικούς τρόπους ικανοποίησής τους, ότι η συμπεριφορά των ατόμων σχετίζεται με το εισόδημά τους και ότι οι προτιμήσεις τους δεν εξαρτώνται από τις περιβαλλοντικές συνθήκες στις οποίες ζουν.

Ωστόσο, το προφίλ των σύγχρονων καταναλωτών ακυρώνει αυτή την υπόθεση, επειδή οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν πάντα τις συνθήκες

της αγοράς, η συμπεριφορά τους δεν είναι πάντα πλήρως ορθολογική και δεν έχουν ανοσία στις περιβαλλοντικές συνθήκες και διάφορους παράγοντες.

Οι μακροοικονομολόγοι, από την άλλη πλευρά, εστιάζουν την προσοχή τους στον αντίκτυπο της ατομικής συμπεριφοράς στο εισόδημα και την απασχόληση, δίνοντας έμφαση στις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της σπανιότητας των αγαθών. Στην εποχή μας, ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών και τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες είναι η αφθονία τους και όχι η σπανιότητά τους, επομένως οι θεωρίες των οικονομικών σμεθόδων, δεν μπορούν να εξηγήσουν από μόνες τους τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

3.3.2 Ψυχολογικός Παράγοντας

Οι ψυχολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν πολλές θεωρίες, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

Η θεωρία της μάθησης, η οποία πηγάζει από τα πειράματα του Ρώσου ψυχολόγου Α. Ραβλον. Ο Α. Ραβλον υποστηρίζει ότι, τα άτομα μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους, είτε θετικές είτε αρνητικές και επομένως η καταναλωτική τους συμπεριφορά, εξαρτάται από την εμπειρία τους. Συνοπτικά, η θεωρία ενθαρρύνει τις επαναλαμβανόμενες αγορές από άτομα μέσω προηγούμενης εμπειρίας, με διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η θεωρία της προσωπικής αντίληψης, βασίζεται στην ιδέα ότι κάθε άτομο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τις καταστάσεις με τον δικό του μοναδικό τρόπο, υποστηρίζοντας ότι η προσωπική αντίληψη εξαρτάται όχι μόνο από την προσωπικότητα και το επίπεδο νοημοσύνης του κάθε ατόμου, αλλά και από την ικανότητά του να αποδέχεται επιλεκτικά. Παρέχει πληροφορίες με βάση τα ενδιαφέροντά του.

Εν ολίγοις, ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται και διατηρεί μόνο τις διαφημιστικές πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν ιδιαίτερα και στη συνέχεια διαμορφώνει τη συμπεριφορά ανάλογη με το περιεχόμενο των πληροφοριών.

Η ψυχαναλυτική θεωρία ή η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, του οποίου ο πατέρας ήταν ο Sigmund Freud, ισχυρίζεται ότι ένα μεγάλο μέρος των κινήτρων που καθορίζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου, βρίσκονται στο υποσυνείδητό του. Επομένως, οι καταναλωτές οδηγούνται από υποσυνείδητα κίνητρα, όχι μόνο από τα φυσικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

3.3.3 Κοινωνιολογικοί Παράγοντες

Η συμπεριφορά των καταναλωτών, επηρεάζεται επίσης από:

Πολιτιστικούς παράγοντες, όπως συνήθειες, έθιμα, θρησκευτικές πεποιθήσεις και άλλοι συναφείς παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Κοινωνικούς παράγοντες, όπως η κοινωνική τάξη και διάφορες ομάδες επιρροής που σχηματίζονται από την οικογένεια, το επάγγελμα ή το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, καθώς οι άνθρωποι παρουσιάζουν διαφορετικές αγοραστικές συμπεριφορές με βάση την κοινωνική τάξη στην οποία ανήκουν. Η «ικανοποίηση πελατών σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον», ισχύει όταν οι άνθρωποι επηρεάζονται από τον οικογενειακό ή τον κοινωνικό τους κύκλο.

Προσωπικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το στάδιο του κύκλου ζωής, το επάγγελμα, το εισόδημα, η προσωπικότητα και ο τρόπος ζωής.

3.4 Θεωρίες Προσέγγισης/Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών

Πολλά διαφορετικά μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης πελατών αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία, επειδή διαφορετικοί ερευνητές έχουν υιοθετήσει διαφορετικές προσεγγίσεις στο πρόβλημα της ικανοποίησης μέτρησης. Αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών των μοντέλων, φαίνεται να μοιράζονται πολλά στοιχεία, όπως:

- 1) Τα δεδομένα ερωτήσεων βασίζονται στην κρίση των πελατών και πρέπει να συλλέγονται απευθείας από αυτούς.

- 2) Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι ένα πολύπλευρο πρόβλημα αξιολόγησης, καθώς η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, που αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και
- 3) Συνήθως, οι μερικές βαθμολογίες συγκεντρώνονται σε ένα μέτρο της συνολικής ικανοποίησης, χρησιμοποιώντας έναν τύπο πρόσθετου. Οι πιο σημαντικές μέθοδοι μέτρησης, περιλαμβάνουν μεθόδους και τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων, μοντέλα μεθόδων ποιότητας και ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτή (Grigoroudis & Siskos, 2003).

3.4.1 Μοντέλο Oliver

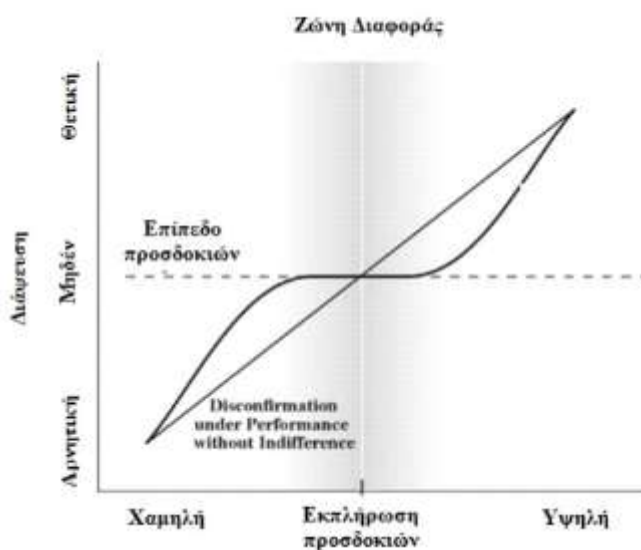
Σύμφωνα με τον (Oliver, 1997), η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι μια απάντηση ικανοποίησης, δηλαδή, η κρίση ότι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας παρέχουν ένα ευχάριστο επίπεδο ικανοποίησης των καταναλωτών, συμπεριλαμβανομένων των επιπέδων υπό και υπερ-ικανοποίησης. Οι ερευνητές προτείνουν το μοντέλο Expectation Failure Paradigm (EDP), ως το πιο πολλά υποσχόμενο θεωρητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών.

Το μοντέλο προτείνει, ότι οι καταναλωτές αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες με προσδοκίες προπαραγγελίας για την αναμενόμενη απόδοση.

Το επιθυμητό επίπεδο γίνεται τότε το κριτήριο για την κρίση του προϊόντος. Δηλαδή, μόλις χρησιμοποιηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία, τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τις προσδοκίες. Εάν συμπίπτουν, η προσδοκία επιβεβαιώνεται. Η μη επιβεβαίωση εμφανίζεται όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων (Oliver, 2014). Το απλοποιημένο πλαίσιο της άρνησης προσδοκιών του (Oliver, 1997) φαίνεται στην εικόνα 3.

Επομένως, οι πελάτες μπορεί να είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι, λόγω της θετικής ή αρνητικής διαφοράς μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων. Έτσι, όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι

καλύτερη από τις αρχικές προσδοκίες του πελάτη, υπάρχει θετική διαφορά μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης, που οδηγεί σε ικανοποίηση, και όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες, υπάρχει επιβεβαίωση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, οδηγώντας σε ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν η απόδοση της υπηρεσίας δεν είναι η αναμενόμενη, υπάρχει αρνητική διαφορά μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, που οδηγεί σε δυσαρέσκεια (Oliver, 2014).



Εικόνα 3. Απλοποιημένο πλαίσιο μοντέλου Διάγνωσης των Προσδοκιών του Oliver (1997)

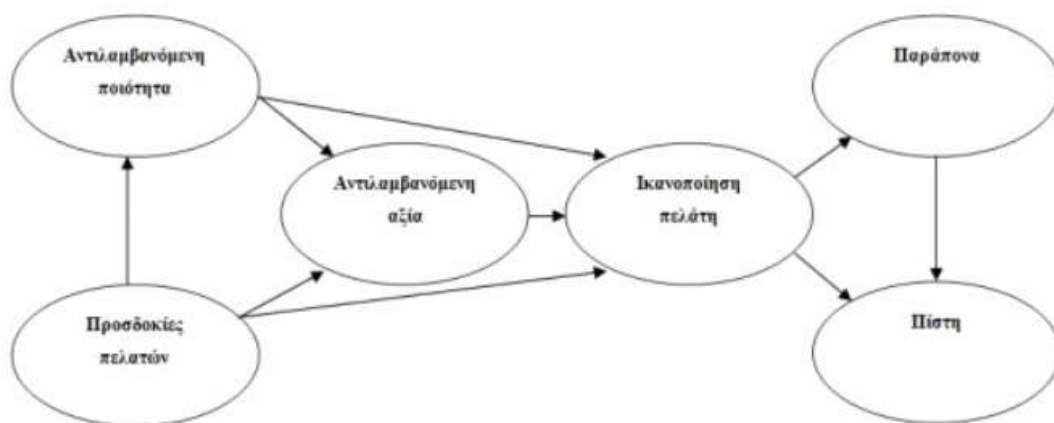
Αυτό το μοντέλο έχει μακρά ιστορία στη βιβλιογραφία για την ικανοποίηση των καταναλωτών, που χρονολογείται από τον ορισμό της ικανοποίησης (Howard & Sheth., 1969), οι οποίοι δήλωσαν ότι η ικανοποίηση είναι συνάρτηση του βαθμού συμφωνίας μεταξύ των προσδοκιών και της αντιληπτής πραγματικότητας της εμπειρίας (Yuskel & Yuskel, 2008).

3.4.2 Μοντέλο Fornell

Ο Fornell (1992), όρισε την ικανοποίηση πελατών, ως την αξιολόγηση της απόδοσης μιας εταιρείας μετά την αγορά ή τη χρήση μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο που εισήγαγε για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, συνδέει την ικανοποίηση των πελατών με

τους καθοριστικούς της παράγοντες (ποιότητα, προσδοκίες πελατών και αντιληπτή αξία) και τις συνέπειές της (πιστότητα πελατών και παράπονα πελατών). Το μοντέλο χρησιμοποιεί μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων με καθοριστικούς παράγοντες και προσδοκίες ως λανθάνουσες μεταβλητές, λειτουργώντας μέσω μεταβλητών δεικτών, που συλλέγονται με τη μορφή ερωτηματολογίων. Επομένως, το κύριο πλεονέκτημά του, έγκειται στη μετάβαση από την εμπειρία άμεσης κατανάλωσης στην εξέταση των καθοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης των πελατών και στην ανάλυση των συνεπειών της ικανοποίησης του πελάτη (Fornell, et al., 1996).

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, γίνεται στην πραγματικότητα χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο (ευρετήριο) γνωστό ως Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (SCSB) (Eklof & Westlund, 1998). Στο μοντέλο SCSB, οι προσδοκίες των πελατών, η αντίληψη για την ποιότητα και η αντιληπτή αξία, είναι οι καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών, ενώ η πίστη των πελατών και τα παράπονα των πελατών είναι τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών (Εικόνα 3.1) (Hsu, et al., 2006).



Εικόνα 3.1. SCSB-Μοντέλο μέτρησης ικανοποίησης πελατών του Fornell

Η αντιληπτή ποιότητα, αντιπροσωπεύει μια εκτίμηση της κατανάλωσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας. Η αντιληπτή αξία, αντιπροσωπεύει το αντιληπτό επίπεδο ποιότητας του προϊόντος σε σχέση με την τιμή

του, οι προσδοκίες αναφέρονται στο επίπεδο ποιότητας που αναμένουν να λάβουν οι πελάτες, τα παράπονα αφορούν τον τύπο και η ένταση των παραπόνων και ο τρόπος με τον οποίο τα χειρίζεται η εταιρεία.

Αυτά τα παράπονα μετρούν τελικά την αφοσίωση με την προθυμία επαναγοράς, την προσιτή τιμή και την προθυμία των πελατών να προτείνουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους καταναλωτές (Aijing, et al., 2016).

Η έννοια της ικανοποίησης στο αρχικό μοντέλο SCSB, προήλθε από τη θεωρία ήχου εξόδου του Hirschman το 1970. Αυτή η θεωρία περιγράφει μια κατάσταση στην οποία οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παρέχεται από έναν οργανισμό. Στη συνέχεια, ο πελάτης σταματά να αγοράζει από την επιχείρηση ή παραπονιέται για δυσαρέσκεια με την επιχείρηση και επιδιώκει να λάβει αποζημίωση. Επομένως, η άμεση συνέπεια της αυξημένης ικανοποίησης, είναι η μείωση των παραπόνων των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Η αυξημένη ικανοποίηση θα πρέπει να μειώσει τη συχνότητα των παραπόνων. Η αυξημένη ικανοποίηση θα πρέπει επίσης, να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών, η οποία είναι η ψυχολογική τάση του πελάτη να ξανααγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία (Johnson, et al., 2001).

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους μέσω των πολιτικών της εταιρείας και των ενεργειών των εργαζομένων. Οι απλές επιχειρήσεις ακολουθούν μια παθητική προσέγγιση όταν ασχολούνται με παράπονα. Ως αποτέλεσμα, έως και το 95% των πελατών, δεν διαμαρτύρονται μετά από μια αποτυχία υπηρεσίας (Gustafsson, 2009).

Ο δείκτης SCSB, έγινε ο εθνικός δείκτης της Σουηδίας για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και την αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο δείκτης αναγνωρίστηκε σταδιακά από τις κυβερνήσεις και τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο, ως ένα καλό εργαλείο για τη

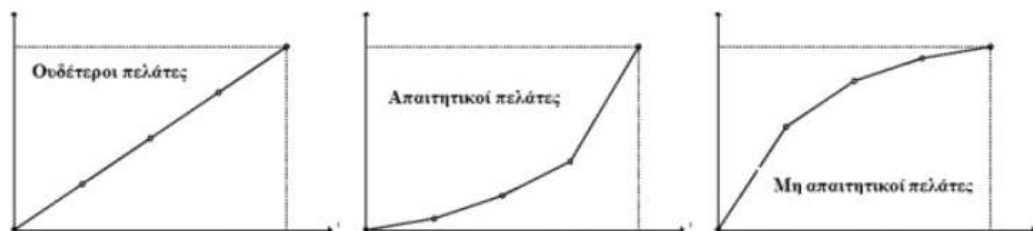
μέτρηση της ποιότητας της παραγωγής μιας χώρας ή μιας εταιρείας. Ως εκ τούτου, ο δείκτης έχει τροποποιηθεί και χρησιμοποιηθεί από άλλες χώρες. Μέχρι στιγμής ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI) αναπτύχθηκε το 1994 και ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI) αναπτύχθηκε το 2001 (Johnson et al., 2001), Satisfaction Barometers Norwegian Customer Satisfaction Index (NCSB) (1999), German Barometer (1998), Korea Customer Satisfaction Index (KCSI) και Malaysia Customer Satisfaction Index (MCSI). Αν και όλοι αυτοί οι δείκτες χρησιμοποιούν παρόμοια μοντέλα μέτρησης, υπάρχουν προφανείς διαφορές στη δομή του μοντέλου και στην επιλογή μεταβλητών και δεν μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους (Yang & Tian, 2004).

3.4.3 Μοντέλο Musa

Το μοντέλο MUSA (Multi-Criteria Satisfaction Analysis), είναι μια προσέγγιση πολλαπλών κριτηρίων για τη διάκριση των προτιμήσεων των πελατών, παρέχοντας ένα ποσοτικό μέτρο της ικανοποίησης και λαμβάνοντας υπόψη μια ποιοτική μορφή κρίσης του πελάτη. Ο κύριος στόχος της μεθόδου MUSA, είναι να συναθροίσει μεμονωμένες κρίσεις σε μια συλλογική συνάρτηση αξίας, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων ή μεταβλητών, που αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Οι απαιτούμενες πληροφορίες συλλέγονται μέσω ενός απλού ερωτηματολογίου, στο οποίο ο πελάτης αξιολογεί την παρεχόμενη υπηρεσία, καλείται δηλαδή να εκφράσει την κρίση του, καθώς και την ικανοποίησή του με ένα σύνολο διαφορετικών κριτηρίων - χαρακτηριστικών της υπηρεσίας. (Grigoroudis & Siskos, 2003).

Το μοντέλο υπολογίζει και εξάγει τις εκτιμώμενες αξιολογήσεις πελατών, που σχεδιάζονται με τυποποιημένα διαστήματα εμπιστοσύνης, χωρισμένα σε τρεις διακριτές κατηγορίες:

- α) Ουδέτεροι πελάτες: Η συνάρτηση τιμής έχει γραμμική μορφή, όσο πιο ικανοποιημένοι είναι αυτοί οι πελάτες, τόσο υψηλότερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους.
- β) Απαιτητικοί πελάτες: τα χαρακτηριστικά είναι κυρτά, οπότε ο πελάτης δεν θα είναι πραγματικά ικανοποιημένος εάν δεν έχει το καλύτερο επίπεδο ποιότητας και
- γ) Λιγότερο απαιτητικοί πελάτες: τα χαρακτηριστικά είναι κοίλα, οπότε οι πελάτες λένε ότι είναι ικανοποιημένοι, παρόλο που μόνο ένα κλάσμα των προσδοκιών τους ικανοποιούνται (Εικόνα 4) (Grigoroudis & Siskos, 2003).



Εικόνα 3.2. Συναρτήσεις αξίας, με διαφορετικά επίπεδα απαιτήσεων, στο μοντέλο MUSA

3.4.4 Μοντέλο Servqual

Το μοντέλο SERVQUAL είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές μοντέλο για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, που αναπτύχθηκε αρχικά από τον (Parasuraman, et al., 1985), ο οποίος επίσης βασίζεται στη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι ερευνητές προτείνουν, ότι οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα, επηρεάζονται από μια σειρά από πέντε διαφορετικά κενά που εμφανίζονται στους οργανισμούς.

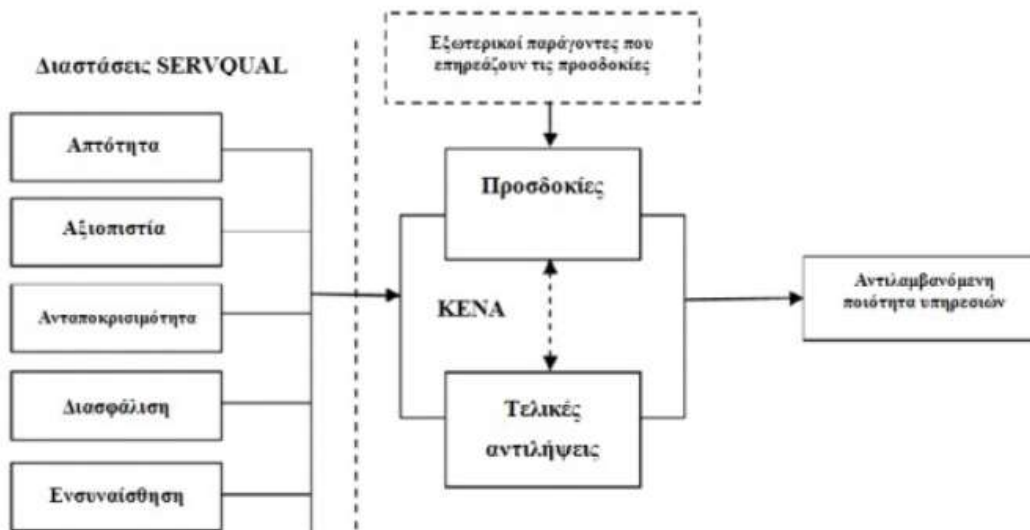
Αυτά τα κενά στους παρόχους υπηρεσιών μπορεί να εμποδίσουν την παροχή υπηρεσιών που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως υψηλής ποιότητας και είναι: (Chingang & Lukong, 2010):

- 1) Η ασυμφωνία μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης της διοίκησης της εταιρείας παροχής υπηρεσιών για τις προσδοκίες των πελατών. Πιθανώς λόγω έλλειψης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει να δημιουργεί υπηρεσίες που δεν επιθυμούν οι πελάτες, κάτι που θα επηρεάσει τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών.
- 2) Διαφορές στην αντίληψη της διοίκησης για τις προσδοκίες των καταναλωτών και τα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών. Σε αυτήν την περίπτωση, η εταιρεία μπορεί να αντιληφθεί σωστά τις προσδοκίες των πελατών, αλλά να αποτύχει να μετατρέψει αυτές τις προσδοκίες σε κατάλληλες υπηρεσίες. Η έλλειψη διαθέσιμων πρωτοβουλιών ή πόρων μπορεί να είναι η αιτία αυτού του προβλήματος.
- 3) Η διαφορά μεταξύ της προδιαγραφής ποιότητας της υπηρεσίας και της πραγματικής παρεχόμενης υπηρεσίας. Εδώ, η εταιρεία σχεδίασε με επιτυχία την υπηρεσία, αλλά δεν κατάφερε να εξυπηρετήσει καλά τους πελάτες της.
- 4) Η διαφορά μεταξύ της παροχής της υπηρεσίας και των πληροφοριών που παρέχονται στον καταναλωτή, σχετικά με την υπηρεσία. Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχει κενό επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη, καθώς η εταιρεία μπορεί να μην έχει ενημερώσει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης για να ενημερώσει τον πελάτη τι αγοράζει ή η παρεχόμενη υπηρεσία μπορεί να μην ανταποκρίνεται σε αυτό που είπε στον πελάτη.
- 5) Διαφορές στις προσδοκίες και την ποιότητα των υπηρεσιών. Το τελευταίο χάσμα αναφέρεται στο χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης των υπηρεσιών, καθώς η συνολική αξιολόγηση της υπηρεσίας από τους πελάτες, δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Σύμφωνα με τον (Parasuraman, et al., 1985), η ποιότητα της υπηρεσίας ορίζεται στο μοντέλο SERVQUAL ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των καταναλωτών, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από το μέγεθος και την κατεύθυνση των πέντε

κενών που σχετίζονται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από πλευράς εμπόρων.

Το μοντέλο SERVQUAL περιείχε αρχικά 10 διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών, δηλαδή αξιοπιστία, ανταπόκριση, ικανότητα, πρόσβαση, ευγένεια, επικοινωνία, αξιοπιστία, ασφάλεια και κατανόηση/γνώση πελατών. Αργότερα, (Zeithaml, et al., 1988) εξέτασε εμπειρικά αυτές τις διαστάσεις και τελικά τις μείωσε σε 5, οι οποίες περιελάμβαναν απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, σιγουριά και ενσυναίσθηση. (Εικόνα 3.3).



Εικόνα 3.3. Διαστάσεις μοντέλου SERVQUAL

Η απτότητα αναφέρεται σε κάτι απτό, την εικόνα των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, των μηχανημάτων, της συμπεριφοράς του προσωπικού, των υλικών, των εγχειριδίων και των συστημάτων πληροφοριών μιας εταιρείας. Με άλλα λόγια, τα υλικά περιουσιακά στοιχεία αναφέρονται στον αντίκτυπο των φυσικών εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του υλικού επικοινωνίας στους πελάτες. Η γενική ατμόσφαιρα επηρεάζει άμεσα τους εργαζόμενους και τους πελάτες με σωματικούς, ψυχολογικούς, κοινωνιολογικούς, γνωστικούς και συναισθηματικούς τρόπους (Kumar, 2013).

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα παροχής υπηρεσιών με ακρίβεια, εγκυρότητα και αξιοπιστία. Αυτό απαιτεί συνεπή παροχή υπηρεσιών και σεβασμό για τη δέσμευση μιας εταιρείας προς τους πελάτες της (τηρώντας την υπόσχεση) (Kumar, 2013).

Η ανταπόκριση είναι ένα μέτρο της ικανότητας γρήγορης επίλυσης προβλημάτων, του αποτελεσματικού χειρισμού των παραπόνων των πελατών και της πρόθεσης της εταιρείας να βοηθήσει τους πελάτες και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους. Είναι ουσιαστικά ανατροφοδότηση σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες (Kumar, 2013).

Οι εγγυήσεις αντιπροσωπεύονται από τον επαγγελματισμό των πωλητών που θα πρέπει να είναι σε θέση να διαμορφώνουν τις πεποιθήσεις των πελατών και να τους εμπνέουν εμπιστοσύνη. Αναπτύξτε τον επαγγελματισμό αποκτώντας άριστες τεχνικές γνώσεις, ευγενική συμπεριφορά και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε οι πελάτες να μπορούν να εμπιστεύονται την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία (Kumar, 2013).

Στο τέλος, η ενσυναίσθηση αντιπροσωπεύει τη φροντίδα, την εκτίμηση και την καλύτερη προετοιμασία για τους πελάτες, κάνοντάς τους να αισθάνονται «καλεσμένοι» της επιχείρησης και ευπρόσδεκτοι οποτεδήποτε, οπουδήποτε. Με άλλα λόγια, ενσυναίσθηση σημαίνει να νοιάζεσαι για τα προβλήματα του πελάτη και να κατανοείς τις επιθυμίες του. Η κατανόηση των συγκεκριμένων αναγκών των πελατών και η αξία τους βοηθά στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ εταιρειών και πελατών. Η φύση της ενσυναίσθησης δείχνει τη σημασία των πελατών και οδηγεί στην ανάπτυξη εξατομικευμένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών (Kumar, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε»

4.1 Προφίλ ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε.

Ως αγαθό, η θέρμανση αποτελεί βασική προτεραιότητα σε όλες τις κοινωνίες, διαχρονικά. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή, με τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες και τη συνεχή εξάντληση των φυσικών πόρων, η ανάγκη για αναζήτηση του καλύτερου δυνατού τρόπου θέρμανσης που θα συνδυάζει οικονομία και σεβασμό στο περιβάλλον, έχει γίνει επιτακτική.

Προς αυτή την κατεύθυνση, ο όμιλος ΙΤΑ, διαθέτοντας πολυετή διεθνή εμπειρία στον χώρο της ενέργειας, παρέχει στην πόλη των Σερρών, τη δυνατότητα τηλεθέρμανσης, της πλέον οικονομικής, ακίνδυνης και φιλικής προς το περιβάλλον, μορφής θέρμανσης.

Το 1999, ο όμιλος ΙΤΑ δημιούργησε τη ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε. που επένδυσε τουλάχιστον 42 εκατ. € και από το 2007 λειτουργεί ένα πρωτοποριακό για την ελληνική ενεργειακή αγορά έργο, το οποίο ήδη από τότε υπηρετεί αδιάλειπτα την επίτευξη των εθνικών και ευρωπαϊκών στόχων ενεργειακής αποδοτικότητας.

Η όλη εφαρμογή αποτελείται από έναν Σταθμό Συμπαγωγής Ηλεκτρισμού & Θερμότητας Υψηλής Αποδοτικότητας και από το άμεσα συνδεδεμένο σε αυτόν, δίκτυο Τηλεθέρμανσης, το οποίο διανέμει θερμότητα στα κτίρια της πόλης των Σερρών.

Την εμπορική διαχείριση του έργου της τηλεθέρμανσης, την εξυπηρέτηση των καταναλωτών, τη μέτρηση και τον έλεγχο των οικιακών καταναλώσεων, καθώς και την είσπραξη των εκδοθέντων τιμολογίων κατανάλωσης ενέργειας έχει αναλάβει θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία «ΘΕΡΜΗ - ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ».

4.2 Όραμα και Αποστολή

Όραμα της εταιρίας αποτελεί η ανάπτυξη και επέκταση της Τηλεθέρμανσης, ως της πλέον φιλικής προς το περιβάλλον, μορφής Θέρμανσης.

Αποστολή είναι η παροχή της πιο οικονομικής μορφής θέρμανσης στους κατοίκους της πόλης των Σερρών, αξιοποιώντας τους φυσικούς πόρους με τη φιλοσοφία και τις αρχές της βιώσιμης και αιεφόρου ανάπτυξης.

4.3 Ο Ρόλος της Τηλεθέρμανσης

Ο όρος «Τηλεθέρμανση» (Τ/Θ) φαίνεται να αποτελεί ευθεία απόδοση του αντίστοιχου αγγλικού «Teleheating» ή του γερμανικού «Fernwärme». Διεθνώς είναι ευρύτερα γνωστή με τον αγγλικό όρο «District Heating» ο οποίος σημαίνει θέρμανση περιοχών/οικισμών.

Η Τ/Θ συνιστά ένα σύστημα διανομής θερμότητας που προέρχεται από κάποια κεντρική πηγή, για θέρμανση κατοικιών, ζεστού νερού χρήσης ή και θέρμανση επαγγελματικών χώρων καθώς και παροχή θερμότητας για παραγωγικές διαδικασίες. Η τελευταία μπορεί να είναι μια εγκατάσταση παραγωγής θερμότητας (με τη μορφή ζεστού νερού και λιγότερο συχνότερα ατμού), με πρωτογενή ενεργειακή πηγή τη γεωθερμία, τη βιομάζα, το βιοαέριο, το φυσικό αέριο, τον άνθρακα ή ακόμη και θερμότητα που περισσεύει από κάποια βιομηχανική διεργασία (π.χ. διύλιση πετρελαίου). Σε αρκετές περιπτώσεις, δίκτυα Τ/Θ συνδυάζουν περισσότερες του ενός είδους εγκαταστάσεις ως τροφοδότριες για τη διανεμόμενη θερμότητα.

Τα δίκτυα Τ/Θ συνιστούν μια δοκιμασμένη και αποδοτική λύση μεταφοράς θερμότητας από μια κεντρική εγκατάσταση, στον τελικό χρήστη/καταναλωτή και σχεδιάζονται έτσι ώστε να μπορούν να εκμεταλλευτούν πλήρως τοπικά διαθέσιμες ενεργειακές πηγές για την περιοχή που εξυπηρετούν. Βασίζονται στις οικονομίες κλίμακας και ειδικότερα στην πολύ υψηλότερη αποδοτικότητα παραγωγής μιας κεντρικής και μεγάλης μονάδας, σε σύγκριση με μικρές ατομικές

μονάδες. Πολύ περισσότερο μάλιστα, όταν δίκτυα T/Θ συνδυάζονται με μονάδες Συμπαγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης (ΣΗΘΥΑ), όπως στην περίπτωση της ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε., οπότε και επιτυγχάνεται το ελάχιστο δυνατό ανθρακικό αποτύπωμα από συμβατικά καύσιμα.

Για τους λόγους αυτούς, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει ως βασικό πυλώνα του ενεργειακού σχεδιασμού της, ακριβώς τον συνδυασμό αυτό (T/Θ με ΣΗΘΥΑ) που η ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ λειτουργεί, ιδιαίτερα μέσω της Κοινοτικής Οδηγίας 2012/27/ΕΕ για την Ενεργειακή Αποδοτικότητα, η οποία ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο με τον Νόμο 4342/2015. Με την Οδηγία αυτή, η ΕΕ έχει πλέον υποχρεώσει τα Κράτη-Μέλη να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την ανάπτυξη αποδοτικών υποδομών τηλεθέρμανσης και στηλεψύξης, για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης συμπαγωγής υψηλής απόδοσης.

4.4 Ιστορικά Στοιχεία, Τηλεθέρμανση στην Ευρώπη

Ως εκπεφρασμένος βασικός πυλώνας της ΕΕ για την επίτευξη των στόχων της, αναφορικά με την ενεργειακή αποδοτικότητα, κάνει εντύπωση η διάδοση των δικτύων T/Θ στον ευρωπαϊκό χώρο και όχι μόνο. Η πρακτική, άλλωστε, της διανομής θερμότητας που έχει παραχθεί σε άλλο χώρο, είναι ήδη γνωστή από την αρχαιότητα και συγκεκριμένα στα ρωμαϊκά λουτρά. Μέσω υπεδαπέδων διόδων, έρεε ζεστός αέρας ζεσταίνοντας τα λουτρά. Το παλαιότερο δίκτυο T/Θ χρονολογείται από το 1332 και κατασκευάστηκε στο γαλλικό χωριό Chaudes-Aigues Cantal. Το δίκτυο αποτελούταν από ξύλινους σωλήνες και είχε ως βασική πηγή θερμότητας, γεωθερμικές πηγές της περιοχής (η πηγή «Par» διαθέτει σήμερα γεωθερμικό ρευστό ακόμη και στους 82oC).

Στη σύγχρονη εποχή τα εκτενέστερα δίκτυα T/Θ συναντώνται στις πόλεις: Μόσχα, Αγ. Πετρούπολη, Πεκίνο, Νέα Υόρκη, Κίεβο, Σεούλ, Βαρσοβία, Βερολίνο, Αμβούργο, Ελσίνκι, Στοκχόλμη, Κοπεγχάγη, Παρίσι, Πράγα, Σόφια, Βουκουρέστι, Βιέννη και Μιλάνο. Με στοιχεία του 2013, εκτιμάται ότι υφίστανται 80.000 συστήματα T/Θ, εκ των οποία

τα 6.000 στην Ευρώπη. Σε επίπεδο ΕΕ, η Γερμανία και η Πολωνία συνιστούν τις δύο μεγαλύτερες αγορές Τηλεθέρμανσης και Τηλεψύξης ως προς τα απόλυτα νούμερα. Με στοιχεία του 2013, η διασυνδεδεμένη θερμική ισχύς σε δίκτυα Τ/Θ ανερχόταν σε 49.691MWth, ενώ το 10% των ετήσιων ενεργειακών αναγκών για θέρμανση σε επίπεδο χώρας, παραδόθηκε μέσω δικτύων Τ/Θ. Το 81%, δε, εξ αυτών προήλθε από εγκαταστάσεις ΣΗΘ. Στην Πολωνία αντίστοιχα, το 53% των πολιτών της χώρας θερμάνθηκε μέσω δικτύων Τ/Θ. Στην Ιταλία, υπήρχαν (2013) περί τα 200 δίκτυα Τ/Θ παρέχοντας θερμότητα στο 6% των πολιτών της χώρας. Η Συμπααραγωγή παίζει έναν εξίσου σημαντικό ρόλο στο ενεργειακό σύστημα της γειτονικής Ιταλίας, καθότι το 48% της συνολικής ηλεκτροπαραγωγής προήλθε από εγκαταστάσεις ΣΗΘ, ενώ και το 68% της θερμότητας που διανεμήθηκε μέσω των δικτύων Τ/Θ παράχθηκε από διεργασία ΣΗΘ. Στην Δανία, η Τ/Θ καλύπτει πλέον του 63% των θερμικών αναγκών της χώρας, την στιγμή που το 98% των κατοικιών στην Κοπεγχάγη εξυπηρετούνται από κάποιο δίκτυο Τ/Θ. Την 5ετία 2008-2013 συνδέθηκαν σε κάποιο δίκτυο Τ/Θ στη Δανία, περισσότερες από 100.000 νέες κατοικίες. Την ίδια στιγμή, τα δίκτυα διανομής φυσικού αερίου καλύπτουν λιγότερο από το 16% των θερμικών αναγκών της χώρας. Στη Σερβία, τέλος, μόνο το 2013 ο τομέας της Τ/Θ ενισχύθηκε με 50 εκατ. € επενδύσεων, εξυπηρετώντας πλέον του 25% του πληθυσμού μέσω 57 δικτύων.

4.5 Συμπααραγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας

Ως Συμπααραγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας ορίζεται η ταυτόχρονη παραγωγή θερμικής και ηλεκτρικής ή μηχανικής ενέργειας στο πλαίσιο μίας μόνο διαδικασίας. Ως Τηλεθέρμανση νοείται ένα σύστημα τεχνικού εξοπλισμού και σωληνώσεων μέσω του οποίου μεταφέρεται και διανέμεται θερμότητα σε μέρος διαφορετικό από τις εγκαταστάσεις παραγωγής της θερμότητας. Οι τεχνολογίες της Συμπααραγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης (ΣΗΘΥΑ) και της Τηλεθέρμανσης (Τ/Θ), είναι άρρηκτα συνδεδεμένες ως βέλτιστες διαθέσιμες πρακτικές ενεργειακής αποδοτικότητας. Οι πολυπληθείς σχετικές

εφαρμογές διεθνώς, εδώ και δεκαετίες, πιστοποιούν στην πράξη την από κοινού αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών αυτών στη συνδυαστική επίτευξη των στόχων ενεργειακής αποδοτικότητας, ασφάλειας, ενεργειακής τροφοδοσίας, αποκέντρωσης της ενεργειακής παραγωγής, οικονομίας κλίμακας και τελικά στην παροχή ποιοτικότερων, φθηνότερων και συνάμα φιλικών προς το περιβάλλον, ενεργειακών υπηρεσιών προς τους τελικούς καταναλωτές. Αναγνωρίζοντας τα προτερήματα αυτά του συνδυασμού ΣΗΘΥΑ και Τ/Θ, η ΕΕ εξέδωσε το 2012 την Κοινοτική Οδηγία για την Ενεργειακή Αποδοτικότητα (2012/27/ΕΕ), η οποία ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο το 2015 με τον Νόμο 4342. Η Οδηγία αυτή υποχρεώνει τα Κράτη-Μέλη όπως λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την ανάπτυξη αποδοτικών υποδομών τηλεθέρμανσης και τηλεψύξης για την διευκόλυνση της ανάπτυξης συμπαραγωγής υψηλής απόδοσης. Ορίζει δε, ως αποδοτική τηλεθέρμανση/τηλεψύξη, το δίκτυο εκείνο που τροφοδοτείται κατά τουλάχιστον 75% με θερμότητα από ΣΗΘΥΑ.

Στην Ελλάδα, πέραν του δικτύου της ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ, αυτή τη στιγμή λειτουργούν δίκτυα Τ/Θ στις πόλεις Κοζάνη, Πτολεμαΐδα, Αμύνταιο-Φιλώτα και Μεγαλόπολη. Σύντομα, στοχεύεται να τεθεί σε λειτουργία νέο δίκτυο Τ/Θ και στη Φλώρινα. Μελέτες για μικρότερα δίκτυα έχουν κατά καιρούς γίνει για άλλες περιοχές της Ελλάδας, στηριζόμενες κάθε φορά στους τοπικά διαθέσιμους ενεργειακούς πόρους.

4.6 Οι υπηρεσίες μας

Η τηλεθέρμανση λειτουργεί στην πόλη των Σερρών από το 2007. Το δίκτυό της καλύπτει την περιοχή, από την Πλατεία Ομονοίας μέχρι την Πλατεία ΙΚΑ και από την οδό Βενιζέλου έως το Ζινζιρλί τζαμί. Στο δίκτυο της Τηλεθέρμανσης Σερρών είναι συνδεδεμένα περισσότερα από 10.000 διαμερίσματα και λοιπά κτίρια, που αντιστοιχούν σε περίπου 800.000 τετραγωνικά μέτρα θερμαινόμενων χώρων.

Η διανεμόμενη θερμότητα διακινείται μέσω κλειστού κυκλώματος προμονωμένων & υπόγειων σωληνώσεων θερμού νερού.

Η θερμότητα παραδίδεται σε κάθε κτίριο μέσω ειδικής διάταξης εναλλάκτη, ο οποίος θερμαίνει το νερό του κυκλώματος θέρμανσης του εκάστοτε διασυνδεδεμένου κτιρίου με εγγενώς ενεργή αντιστάθμιση εξωτερικής θερμοκρασίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται εξοικονόμηση ενέργειας για τους τελικούς καταναλωτές, χωρίς ουδεμία περαιτέρω δαπάνη από τους ίδιους.

Η θερμότητα του δικτύου παράγεται στην εγκατάσταση Συμπαγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Αποδοτικότητας της «ΘΕΡΜΗ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε.» που βρίσκεται εκτός της πόλης. Το καύσιμο της μονάδας είναι το φυσικό αέριο και τα προϊόντα της είναι ο ηλεκτρισμός και η θερμότητα.

4.6.1 Ατομική Τηλεθέρμανση

Ανεξαρτησία και αυτονομία στην Τηλεθέρμανση

Η υπηρεσία της Ατομικής Τηλεθέρμανσης δημιουργήθηκε με σκοπό να διατίθεται Τηλεθέρμανση στα διαμερίσματα όση ώρα θέλει και όποτε θέλει ο καταναλωτής, απαλλάσσοντας το διαμέρισμα εξ' ολοκλήρου από τις οφειλές θέρμανσης της Συνιδιοκτησίας του κτιρίου.

Το σύστημα της Ατομικής Τηλεθέρμανσης αναφέρεται σε υφιστάμενες και νέες εγκαταστάσεις (ανάλογα με τον τύπο θέρμανσης του κτιρίου), προσθέτοντας έναν θερμοδομετρητή έξω από την πόρτα του κάθε διαμερίσματός.

Πλεονεκτήματα:

- Απόλυτη ανεξαρτησία στη θέρμανσή σας
- Εξασφάλιση θερμικής άνεσης
- Έκδοση ατομικού λογαριασμού
- Έλεγχος κόστους κατανάλωσης ανα πάσα στιγμή
- Απαλλαγή από την επιβάρυνση των κοινόχρηστων απωλειών θέρμανσης
- Εξόφληση της ενέργειάς που χρησιμοποιήθηκε, 30 μέρες μετά την κατανάλωσή της

4.6.2 Smart Heating

Η έξυπνη λύση για αυτόνομη Τηλεθέρμανση

Το σύστημα Smart Heating, προσφέρει αυτονομία στη χρήση και ατομικό λογαριασμό στα διαμερίσματα του κτιρίου.

Το σύστημα Smart Heating, αποτελείται από τον κεντρικό θερμοστάτη του διαμερίσματος (ρυθμίζει τη θερμοκρασία του διαμερίσματος), ασύρματους θερμοστάτες για κάθε καλοριφέρ, οι οποίοι ρυθμίζουν τη θερμοκρασία του κάθε χώρου, καταναμητές κόστους σθέρμανσης, οι οποίοι μετράνε τη θερμική ενέργεια κάθε θερμαντικού σώματος και μια μονάδα κεντρικού ελέγχου, η οποία τοποθετείται έξω από το διαμέρισμα.

Πλεονεκτήματα:

- Γρήγορη, εύκολη και οικονομική εγκατάσταση
- Αυτόνομη τηλεθέρμανση, με τη βοήθεια της τεχνολογίας
- Άριστος έλεγχος της θερμοκρασίας και εξοικονόμηση ενέργειας σε κάθε χώρο ξεχωριστά
- Έκδοση ατομικού λογαριασμού
- Εξόφληση της ενέργειας που χρησιμοποιήθηκε 30 μέρες μετά την κατανάλωσή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σκεπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας, είναι να διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.” Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα που ώθησαν στην διενέργεια της παρούσας έρευνας είναι τα κάτωθι:

- ✓ Με ποιον τρόπο επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών η ταχύτητα στην παράδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας;
- ✓ Πως επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης οι κριτικές των πελατών;
- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των πελατών που πρέπει να επισημανθούν προς την επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας;
- ✓ Με ποιον τρόπο συμβάλλουν τα τεχνολογικά μέσα στην άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών;
- ✓ Η χρήση των σύγχρονων λογισμικών συμβάλλει στη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας, οδηγώντας τους ήδη υπάρχοντες πελάτες να συστήσουν κι άλλους νέους;

5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιώντας έντυπο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε στους ερωτώμενους στο χώρο της εταιρείας. Αυτή η μέθοδος επιλέχθηκε για τα πλεονεκτήματά της έναντι των άλλων επιλογών για την άμεση πρόσβαση των ερωτηθέντων στο ερωτηματολόγιο και την ασφαλή εξαγωγή των αποτελεσμάτων, περιορίζοντας παράλληλα τον κίνδυνο αλλοίωσης αυτών.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η ικανότητα αντιμετώπισης ενός μεγάλου αριθμού ερωτηθέντων και, ταυτόχρονα, η αντιμετώπιση των ενστάσεων των ερωτηθέντων, καθώς το ερωτηματολόγιο

δόθηκε απευθείας εκ μέρους της γράφουσας, συμπληρώθηκε επιτόπου και επιστράφηκε στην ίδια. Για το λόγο αυτό και λόγω του περιορισμένου χρόνου που είχαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα για να την ολοκληρώσουν, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ακριβείς και κατανοητές και να μην απαιτούνται περαιτέρω εξηγήσεις.

5.3 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να:
- Προσδιορίσει τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.” που συμβάλλουν στη διατήρηση της προτίμησης των πελατών έναντι αυτής.
- Αναλύσει την επίδραση της τεχνολογίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Προτείνει πρακτικές βελτιώσεις για την αποτελεσματικότερη χρήση των νέων τεχνολογιών από το προσωπικό της εταιρείας, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, αντιμετωπίζοντας τις όποιες αβλεψίες ή και ελλείψεις προς την εξυπηρέτηση των πελατών της.

5.4 ΕΡΕΥΝΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ & ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται σε πελάτες της “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.”. Ο λόγος επιλογής αυτής της εταιρείας αιτιολογείται από την άμεση πρόσβαση της γράφουσας σ’ αυτό το κοινό, μιας και η ίδια εργάζεται στην εν λόγω εταιρεία. Εκτός αυτού, η συμβολή της εν λόγω έρευνας, θα συμβάλλει και στη βελτίωση των παρεχόμενων προσωπικό στόχο της ίδιας της ερευνήτριας. Εξαιτίας αυτού, κρίνεται σημαντικό να προσδιοριστούν οι ιδιαιτερότητες των παρεχόμενων υπηρεσιών της “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.” με σκοπό να εντοπιστούν και να παρουσιαστούν οι απόψεις των ίδιων των καταναλωτών - πελατών και οι προτιμήσεις τους, με σκοπό τη συνολικής βελτίωσης της ίδιας της εταιρείας.

5.5 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Καθ' όλη τη διάρκεια της συμπλήρωσης και της συλλογής των απαντήσεων διατηρήθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων και όποια προσωπικά δεδομένα συγκεντρώθηκαν δεν χρησιμοποιήθηκαν για κάποιο άλλο σκοπό πέραν της έρευνας, σύμφωνα με τις διατάξεις του GDPR 2016/679. Με το πέρας της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, οποιοδήποτε προσωπικό δεδομένο υπήρχε καταστράφηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Φύλο	
Άνδρας	93
Γυναίκα	57

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 93 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι άνδρες και οι 57 συμμετέχοντες γυναίκες.

Ηλικία	
18-30	14
31-40	62
41-50	34
51-60	21

61+	19
-----	----

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 62 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι ηλικίας 31-40 ετών, 34 συμμετέχοντες είναι ηλικίας 41-50 ετών, 21 συμμετέχοντες 51-60 ετών, 19 συμμετέχοντες 61+ ετών και 14 συμμετέχοντες ηλικίας 18-30 ετών.

Πόσο καιρό χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες μας;	
0-12 μήνες	17
1 έως 3 χρόνια	95
Πάνω από 3 χρόνια	38

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 95 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μας από ένα (1) έως τρία (3) χρόνια, 38 συμμετέχοντες πάνω από τρία (3) χρόνια και 17 συμμετέχοντες από μηδέν (0) έως δώδεκα μήνες.

Συνολικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εμπειρία σας;	
Πολύ ικανοποιημένος/-η	81
Ικανοποιημένος/-η	27

Ουδέτερος/-η	11
Δυσανεστημένος/-η	16
Πολύ Δυσανεστημένος/-η	15

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 81 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι συνολικά πολύ ικανοποιημένοι από την εμπειρία χρήσης των προϊόντων μας, 27 είναι ικανοποιημένοι, 16 δυσανεστημένοι, 15 πολύ δυσανεστημένοι ενώ οι υπολοιπόμενοι 11 δηλώνουν ουδέτεροι.

4. Επιλέξτε το βαθμό ικανοποίησης για το καθένα από τα παρακάτω:

1. Ταχύτητα στην παράδοση της συμφωνημένης υπηρεσίας	
Πολύ Χαμηλός	14
Χαμηλός	19
Ουδέτερος	21
Υψηλός	34
Εξαιρετικά Υψηλός	62

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 62 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ταχύτητα παράδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 34 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 21 δηλώνουν πως είναι ουδέτεροι, 19 εμφανίζονται με χαμηλό βαθμό ικανοποίησης, ενώ 14 δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους είναι πολύ χαμηλός.

2. Ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας	
Πολύ Χαμηλός	15
Χαμηλός	12
Ουδέτερος	10
Υψηλός	35
Εξαιρετικά Υψηλός	78

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 78 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 35 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 15 φανερώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους είναι πολύ χαμηλός, 12 εκφράζουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους είναι πολύ χαμηλός ενώ 10 εμφανίζονται ουδέτεροι.

3. Ποιότητα των οικονομικών δεδομένων	
Πολύ Χαμηλός	11
Χαμηλός	11
Ουδέτερος	18
Υψηλός	34
Εξαιρετικά Υψηλός	76

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 76 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα

των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 34 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 18 φανερώνουν είναι ουδέτεροι, 11 εκφράζουν χαμηλό βαθμός ικανοποίησης ενώ 11 επίσης δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους είναι πολύ χαμηλός.

4. Ευκολία στην σύνδεση με τον εξειδικευμένο εκπρόσωπο της εταιρείας	
Πολύ Χαμηλός	0
Χαμηλός	4
Ουδέτερος	29
Υψηλός	53
Εξαιρετικά Υψηλός	64

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 64 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 53 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 29 φανερώνουν είναι ουδέτεροι, 4 εκφράζουν χαμηλό βαθμός ικανοποίησης ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

5. Κατανόηση των αναγκών σας	
Πολύ Χαμηλός	2
Χαμηλός	0
Ουδέτερος	32
Υψηλός	40
Εξαιρετικά Υψηλός	76

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 76 συμμετέχοντες στην παρούσα

έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 40 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 32 φανερώνουν είναι ουδέτεροι, 2 εκφράζουν πολύ χαμηλό βαθμός ικανοποίησης ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

6. Έγκαιρη αντιμετώπιση των αναγκών σας	
Πολύ Χαμηλός	19
Χαμηλός	17
Ουδέτερος	18
Υψηλός	40
Εξαιρετικά Υψηλός	56

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 56 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 40 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 19 εκφράζουν πολύ χαμηλό βαθμός ικανοποίησης, 18 φανερώνουν ότι είναι ουδέτεροι, ενώ 17 από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

7. Ποιότητα της συνεργασίας σας με το προσωπικό	
Πολύ Χαμηλός	0
Χαμηλός	35
Ουδέτερος	0
Υψηλός	53
Εξαιρετικά	62

Υψηλός	
--------	--

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 62 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 53 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 35 εκφράζουν πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης ή ότι είναι ουδέτερος.

8. Βοήθεια που παρέχεται κατά την υλοποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας	
Πολύ Χαμηλός	0
Χαμηλός	0
Ουδέτερος	31
Υψηλός	38
Εξαιρετικά Υψηλός	79

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 79 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 38 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 31 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε χαμηλό ή πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

9. Συμπεριφορά του προσωπικού	
Πολύ Χαμηλός	0
Χαμηλός	9

Ουδέτερος	18
Υψηλός	47
Εξαιρετικά Υψηλός	76

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 76 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας είναι εξαιρετικά υψηλός, 47 δηλώνουν πως είναι υψηλός, 18 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, 9 φανερώνουν χαμηλό βαθμό ικανοποίησης, ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

5. Σημειώστε εάν έχουν προκύψει ένα από τα ακόλουθα κατά τη συνεργασία σας με την Τηλεθέρμανση Μ.ΕΠΕ:

1. Καθυστερήση στην παράδοση;	
Ναι	36
Όχι	114
Αριθμός Περιστατικών	6

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 114 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποιο περιστατικό καθυστέρησης στην παράδοση των προϊόντων της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 36 αναφέρουν καθυστέρηση στην παράδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ 6 συμμετέχοντες αναφέρουν πως η καθυστέρηση ήταν πολύ μεγάλη γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

2. Λάθη στους λογαριασμούς;	
Ναι	31
Όχι	119
Αριθμός Περιστατικών	7

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 119 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποιο περιστατικό λάθους στους λογαριασμούς της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 31 αναφέρουν λάθη στους λογαριασμούς, ενώ 7 συμμετέχοντες αναφέρουν πως τα λάθη ήταν πολύ μεγάλα γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

3. Ανεπαρκείς τεχνικές ή οικονομικές αναφορές;	
Ναι	27
Όχι	123
Αριθμός Περιστατικών	3

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 123 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποιο περιστατικό ανεπάρκειας στο τεχνικό ή οικονομικό τομέα της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 27 αναφέρουν πως υπήρξε κάποια ανεπάρκεια στο τεχνικό ή οικονομικό τομέα, ενώ 3 ερωτηθέντες αναφέρουν πως η ανεπάρκεια ήταν πολύ μεγάλη γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

4. Καθυστερημένη απάντηση στα αιτήματά σας;	
Ναι	12

Όχι	138
Αριθμός Περιστατικών	4

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 138 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποιο περιστατικό καθυστέρησης στην απάντηση των αιτημάτων τους προς την Τηλεθέρμανση Μ.ΕΠΕ, 12 αναφέρουν καθυστέρηση στην απάντηση των αιτημάτων τους, ενώ 4 συμμετέχοντες αναφέρουν πως η καθυστέρηση ήταν πολύ μεγάλη γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

5. Ακατάλληλη συμπεριφορά από έναν από τους υπαλλήλους μας;	
Ναι	4
Όχι	146
Αριθμός Περιστατικών	1

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 148 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποια ακατάλληλη συμπεριφορά από κάποιον υπάλληλο της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 4 αναφέρουν κακατάλληλη συμπεριφορά από κάποιον υπάλληλο, ενώ 1 συμμετέχων αναφέρει πως το μέγεθος της ακατάλληλης συμπεριφοράς του υπαλλήλου ήταν τέτοιο γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

6. Δυσκολίες επικοινωνίας με το υπεύθυνο προσωπικό;	
Ναι	8

Όχι	142
Αριθμός Περιστατικών	3

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 142 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποια δυσκολία στην επικοινωνία με το υπεύθυνο προσωπικό της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 8 αναφέρουν κάποια δυσκολία στην επικοινωνία με το υπεύθυνο προσωπικό, ενώ 3 συμμετέχοντες αναφέρει πως η δυσκολία επικοινωνίας με το υπεύθυνο προσωπικό ήταν τέτοια γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

7. Έλλειψη πληροφόρησης?	
Ναι	12
Όχι	138
Αριθμός Περιστατικών	8

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 138 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως δεν έχουν να σημειώσουν κάποια περιστατικό έλλειψης πληροφόρησης από το προσωπικό της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 12 αναφέρουν κάποια έλλειψη πληροφόρησης, ενώ 8 συμμετέχοντες αναφέρουν πως η έλλειψη πληροφόρησης από το υπεύθυνο προσωπικό ήταν τέτοια γεγονός που απαίτησε περαιτέρω ενέργειες εκ μέρους της εταιρείας.

6. Παρακαλώ αξιολογήστε τους ακόλουθους τομείς της υπηρεσίας μας

1. Εξυπηρέτηση πελατών	
Εξαιρετική	64
Ικανοποιητική	33
Ουδέτερη	28
Δυσάρεστη	15
Πολύ Δυσάρεστη	10

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 64 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αξιολογούν ως εξαιρετική την εξυπηρέτηση πελατών της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 33 την χαρακτηρίζουν ως ικανοποιητική, 28 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, 15 φανερώνουν δυσαρέσκεια, ενώ 10 από τους συμμετέχοντες εξέφρασαν πολύ δυσαρέσκεια.

2. Ποιότητα Παροχής υπηρεσιών	
Εξαιρετική	85
Ικανοποιητική	25
Ουδέτερη	14
Δυσάρεστη	15
Πολύ Δυσάρεστη	4

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 85 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αξιολογούν ως εξαιρετική την ποιότητα παροχής υπηρεσιών της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 25 την χαρακτηρίζουν ως ικανοποιητική, 14 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, 15 φανερώνουν δυσαρέσκεια, ενώ 4

από τους συμμετέχοντες εξέφρασαν πολύ δυσαρέσκεια.

3. Τιμολόγηση υπηρεσιών	
Εξαιρετική	67
Ικανοποιητική	41
Ουδέτερη	32
Δυσάρεστη	9
Πολύ Δυσάρεστη	1

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 67 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αξιολογούν ως εξαιρετική την τιμολόγηση υπηρεσιών της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 41 την χαρακτηρίζουν ως ικανοποιητική, 32 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, 9 φανερώνουν δυσαρέσκεια, ενώ 1 συμμετέχων εξέφρασε πολύ δυσαρέσκεια.

4. Επαγγελματισμός	
Εξαιρετική	93
Ικανοποιητική	37
Ουδέτερη	17
Δυσάρεστη	2
Πολύ Δυσάρεστη	1

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 93 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αξιολογούν ως εξαιρετικό τον επαγγελματισμό της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, 37 τον χαρακτηρίζουν ως ικανοποιητικό, 17 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, 2 φανερώνουν δυσαρέσκεια, ενώ 1 συμμετέχων εξέφρασε πολύ δυσαρέσκεια.

5. Ικανότητα αντιμετώπισης των αναγκών σας	
Εξαιρετική	88
Ικανοποιητική	36
Ουδέτερη	12
Δυσάρεστη	8
Πολύ Δυσάρεστη	6

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 88 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αξιολογούν ως εξαιρετική την ικανότητα αντιμετώπισης των αναγκών του από τη Τηλεθέρμανση Μ.ΕΠΕ, 36 την χαρακτηρίζουν ως ικανοποιητική, 12 εκφράζουν πως είναι ουδέτεροι, 8 φανερώνουν δυσαρέσκεια, ενώ 6 από τους συμμετέχοντες εξέφρασαν πολύ δυσαρέσκεια.

7. Θα χρησιμοποιήσετε πιθανώς τις υπηρεσίες μας ξανά;

Ναι	117
Όχι	33

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 117 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως θα χρησιμοποιούσαν πιθανώς ξανά τις υπηρεσίες της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ, ενώ 33 αναφέρουν πως δεν θα χρησιμοποιούσαν ξανά τις υπηρεσίες της Τηλεθέρμανσης Μ.ΕΠΕ.

8. Θα μας συνιστούσατε σε έναν συνάδελφο ή φίλο;

Ναι	117
-----	-----

Όχι	33
-----	----

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, 117 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν πως θα συνιστούσαν τη Τηλεθέρμανση Μ.ΕΠΕ σε έναν συνάδελφο ή φίλο, ενώ 33 αναφέρουν πως δεν θα συνιστούσαν τη Τηλεθέρμανση Μ.ΕΠΕ σε κάποιο τρίτο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κάθε εταιρικός στόχος είναι η διατήρηση της μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες και την επιχειρηματική οργάνωση. Προκειμένου η κάθε εταιρεία να αποκτήσει νέους πελάτες, θα πρέπει να γνωρίζει και να μελετήσει εις βάθος τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ήδη υπάρχοντων πελατών της. Για να το εφαρμόσει αυτό, θα πρέπει να έχει πρωτίστως συνειδητοποιήσει πως η ικανοποίηση των πελατών έχει μεγάλο αντίκτυπο σε ολόκληρη την επιχειρηματική της λειτουργία. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για την εκάστοτε εταιρεία να κατανοήσει τι ακριβώς χρειάζονται οι πελάτες και πώς θα μετατραπούν σε πιστοί πελάτες συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Ο πελάτης παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της αλυσίδας της αγοράς. Για να καταστεί σαφέστερο, θα πρέπει να τονιστεί πως οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αυτοί που δημιουργούν τη δυνατότητα για τη μεγαλύτερη επέκταση της εταιρείας και τη συνεχόμενη δημιουργία νέων πελατών. Εάν οι υπάρχοντες πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν και την υπηρεσία, τότε μειώνονται στο ελάχιστο οι πιθανότητες σύστασης στους νέους. Το ίδιο ισχύει και για την “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ” καθώς ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και η αφοσίωσή τους σ’ αυτή παίζουν καθοριστικό ρόλο στη συνεχόμενη επέκταση της εταιρείας.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, διαπιστώθηκε πως οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα της υπηρεσίας και εκτελούν τις εργασίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη. Η εταιρεία έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της δημιουργώντας μ' αυτόν τον τρόπο πιστό πελατολόγιο. Μάλιστα, η ικανοποίηση των πελατών είναι το βασικό συστατικό της κερδοφορίας της εν λόγω επιχείρησης, επειδή όταν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος, μπορεί να επηρεάσει και άλλους συναδέλφους ή φίλους του ώστε να χρησιμοποιούν κι αυτοί την υπηρεσία. Επιπλέον, οι ευχαριστημένοι πελάτες μοιράζονται τις εμπειρίες τους με άλλους ανθρώπους, γεγονός που δημιουργεί στην εταιρεία μία δυνατότητα για τη δημιουργία συνεχώς νέων πελατών. Ομοίως, οι δυσαρεστημένοι άνθρωποι δίνουν επίσης τη γνώμη τους για τα προϊόντα, για τις ατυχείς εμπειρίες τους και οδηγούν σε μια φθίνουσα τιμή τον αριθμό των πελατών, πράγμα που κάθε εταιρεία, όπως και “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ”, προσπαθεί διακαώς να αποφύγει.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του ερωτηματολογίου καθόρισαν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών στη “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ” Με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου, η γράφουσα μπορεί να ολοκληρώσει τα πράγματα που πρέπει να προχωρήσουν στο μέλλον. Μέσω της έρευνας, η γράφουσα κατάλαβε τις διαφορές στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, παραθέτοντας τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας. Φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πελατών είναι ικανοποιημένοι με την παρεχόμενη υπηρεσία της “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ”. Ωστόσο, αν και το επίπεδο εξυπηρέτησης φαίνεται πολύ ικανοποιητικό για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, ο οργανισμός χρειάζεται ακόμη κάποια τροποποίηση και βελτίωση στις στρατηγικές της εταιρείας για να διατηρήσει την υπηρεσία σε υψηλά πρότυπα. Για παράδειγμα, η ενημέρωση πληροφοριών και η ενημέρωση του πελάτη για νέα προϊόντα χρειάζονται ακόμη κάποια βελτίωση.

Έτσι, με βάση τη μελέτη, μπορεί να ειπωθεί ότι αν και η πλειονότητα των πελατών είναι ικανοποιημένη με την υπηρεσία που παρέχεται από την “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ”, η εταιρεία πρέπει να κατανοήσει την αδυναμία της και να εργαστεί σκληρά για τη βελτίωση έτσι ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει τις νέες προκλήσεις στο επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών της ιδίως με νέα τεχνολογικά μέσα, επιτυγχάνοντας μία υψηλού επιπέδου εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση. Για τη μελλοντική μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, θα πρέπει να αξιοποιηθούν διάφορες μέθοδοι για την ανάλυση των συνεπειών του νέου τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών της “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ”. Αυτό αιτιολογείται από το γεγονός πως οι πελάτες προβλέπουν την αξία των προϊόντων πριν από την αγορά, στο σημείο αγοράς και μετά την αγορά. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίησή τους μπορεί να διαφέρει ανάλογα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διεξαχθεί μια μελλοντική έρευνα για να γίνουν κατανοητές οι μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών της “ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.ΕΠΕ” ιδίως στον τομέα της εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης των πελατών της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Δερβιτσιώτης «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Αθήνα, 1993.
- Καραβασίλης, Ι. (2012). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Καραβασίλης, Ι. (2017). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση ως βασικοί παράγοντες βελτίωσης και ανάπτυξης*. 2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης» Τ.Ε.Ι. Κεντρικής Μακεδονίας, Σέρρες, 5 – 6 Μαΐου 2017.
- Καραγεώργος, Χ. (2011). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Α΄θμια Εκπαίδευση: η περίπτωση της πόλης της Καλαμπάκας* (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σπάρτη.
- Καραγεώργος, Χ. (2012). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Μια σύγχρονη ανασκοπική προσέγγιση*. 13ο Πανελλήνιο Συνέδριο Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, 7-9 Δεκεμβρίου 2012 (σελ.106-109). Σπάρτη.
- Λιαρμακόπουλος, Λ., (2003). *Μ. Διοίκηση ολικής ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*. Αθήνα Πάτρα Λύχνος.
- Λογοθέτης, Ν., (1993), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*. Αθήνα Interbooks
- Μανουσόπουλος, Γ., (2014), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση και αξιολόγηση ισολογισμών επιχειρήσεων*.
- Στεφανάτος, Σ. (2000). *Προγραμματισμός για την Ποιότητα*, τόμος Β΄, Ολική Ποιότητα, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Χολέβας, Ι., (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση: Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα Interbooks.

Ξενογλωσση

- Aijing, X., Nobuhiko, T. & Kannan, P., 2016. How customer satisfaction affects loyalty: Insights from nonlinear hierarchical Bayes modeling of customer satisfaction index. Japan, Graduate School of Economic and Management, Tohoku University, pp. 1-39.
- Bank John. Total quality management. 2000
- Chingang, N. D. & Lukong, P., 2010. Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction. Umea: Umeå School of Business.
- Crosby Philip B. Quality is free. The art of making quality certain. 1979
- Deming W. Edwards. Quality, productivity and competitive position. 1982
- Eklof, J. & Westlund, A., 1998. Customer satisfaction index and its role in quality management. 9(4), pp. 80-85.
- Fornell, C. και συν., 1996. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. The Journal of Marketing, 60(4), pp. 7-18.
- Fornell, C., 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. The Journal of Marketing, 56(1), pp. 6-21.
- Gower. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η έκδοση, Ελλήν, 1997
- Grigoroudis E., Siskos Y.: Service Quality and Customer Satisfaction Measurement (in Greek). New Technologies Publications, Athens (2000)
- Gustafsson, A., 2009. Customer satisfaction with service recovery. Journal of Business Research, 62(11), pp. 1220-1222.
- Harvey, L. & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18, 9-34.
- Hsu, S., Chen, W. & Hsueh, J., 2006. Application of customer satisfaction study to derive customer knowledge. Total Quality Management and Business Excellence, 17(4), pp. 439-454.
- James Paul T. J. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μια εισαγωγή. Αθήνα Κλειδάριθμος 1998
- Johnson, M. και συν., 2001. The evolution and future of national customer satisfaction index models. Journal of economic Psychology, 22(2), pp. 217-245.
- Juran Joseph. Juran's quality control handbook 4th ed. 1988

- Kelly John M. Total quality management:a how to program for the highperformance business. 2001
- Kumar, A., 2013. Analysis of service quality using Servqual model. Saarbrucken: LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Oakland John S. Total quality management. Oxford 2003.
- Oliver, R., 1997. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. New York: Irwin-McGraw-Hill.
- Oliver, R., 2014. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing, pp. 41-50.
- Weaver, Charles N. Management the four stages of TQM. 1995.
- Yang, X. & Tian, P., 2004. National Customer Satisfaction Measurement : Past and Future. Shanghai: Shanghai Jiao Tong University.
- Yuskel, A. & Yuskel, F., 2008. Consumer satisfaction theories: a critical review. Customer Satisfaction: Conceptual Issues, pp. 65-88.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A., 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. The Journal of Marketing, 56(2), pp. 35-48.

Ηλεκτρονική

- <https://sites.google.com/site/dioikepix/dioikese-olikes-poiotetas/orismos-dop>
- <https://sites.google.com/site/dioikepix/dioikese-olikes-poiotetas/orismos-dop>
- <https://core.ac.uk/download/pdf/49281804.pdf>
- <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2342/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%9F%CE%B9%CE%BA.%20%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%BD%CE%B1%2011-2-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://core.ac.uk/download/pdf/49281804.pdf>
- <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php>
- <https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo>
- <https://slideplayer.gr/slide/11818900/>
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΗΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί επαγγελματίες,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά σε έρευνα που διεξάγεται για την εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής για το ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος με τίτλο :

«Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της «ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.»

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από εσάς είναι πολύ σημαντική, καθώς συμβάλετε στη διερεύνηση και την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών για την ποιότητα των υπηρεσιών των φορέων στην Περιφερειακή Ενότητα Σερρών.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Δεν υπάρχουν Σωστές ή Λάθος απαντήσεις και το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά προσωπικό-ανώνυμο και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων της διατριβής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας πάρει λίγα λεπτά.

Σας παρακαλώ βεβαιωθείτε ότι έχετε απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την βοήθειά σας.

Με εκτίμηση:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θέμα Ερευνητικής Εργασίας:

**Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της
«ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ Μ.Ε.Π.Ε.»**

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-30

31-40

41-50

51-60

61+

3. Πόσο καιρό έχετε χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες μας;

0 έως 12 μήνες

1 έως 3 χρόνια

Πάνω από 3 χρόνια

4. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εμπειρία σας;

- Πολύ ικανοποιημένος/-η
- Ικανοποιημένος/-η
- Ουδέτερος/-η
- Δυσανεστημένος/-η
- Πολύ δυσανεστημένος/-η

4. Επιλέξτε το βαθμό ικανοποίησης για το καθένα από τα παρακάτω:

(1.πολύ χαμηλός 5. εξαιρετικά υψηλός)

		1	2	3	4	5
1.1	Ταχύτητα στην παράδοση της συμφωνημένης υπηρεσίας					
1.2	Ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας					
1.3	Ποιότητα των οικονομικών δεδομένων					
1.4	Ευκολία στην σύνδεση με τον εξειδικευμένο εκπρόσωπο της εταιρείας					
1.5	Κατανόηση των αναγκών σας					
1.6	Έγκαιρη αντιμετώπιση των αναγκών σας					
1.7	Ποιότητα της συνεργασίας σας με το προσωπικό					
1.8	Βοήθεια που παρέχεται κατά την υλοποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας					
1.9	Συμπεριφορά του προσωπικού					

5. Σημειώστε εάν έχουν προκύψει ένα από τα ακόλουθα κατά τη συνεργασία σας με την Τηλεθέρμανση Μ.ΕΠΕ:

		ΝΑΙ	ΟΧΙ	Αριθμός περιστατικών
2.1	Καθυστέρηση στην παράδοση;			
2.2	Λάθη στους λογαριασμούς;			
2.3	Ανεπαρκείς τεχνικές ή οικονομικές αναφορές;			
2.4	Καθυστερημένη απάντηση στα αιτήματά σας;			

2.5	Ακατάλληλη συμπεριφορά από έναν από τους υπαλλήλους μας;			
2.6	Δυσκολίες επικοινωνίας με το υπεύθυνο προσωπικό;			
2.7	Έλλειψη πληροφόρησης?			

6. Παρακαλώ αξιολογήστε τους ακόλουθους τομείς της υπηρεσίας μας

	Εξαιρετική	Ικανοποιητική	Ουδέτερη	Δυσάρεστη	Πολύ Δυσάρεστη
Εξυπηρέτηση πελατών					
Ποιότητα Παροχής υπηρεσιών					
Τιμολόγηση υπηρεσιών					
Επαγγελματισμός					
Ικανότητα αντιμετώπισης των αναγκών σας					

7. Θα χρησιμοποιήσετε πιθανώς τις υπηρεσίες μας ξανά;

- Ναι
 Όχι

8. Θα μας συνιστούσατε σε έναν συνάδελφο ή φίλο;

- Ναι
 Όχι