

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αξιολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω πρακτικών του
Μάρκετινγκ

Αυγερινός Νικολαΐδης

Επιβλέπων Καθηγητής:
Θωμάς Φωτιάδης

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Αξιολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω πρακτικών του
Μάρκετινγκ**

Αυγερινός Νικολαΐδης

Επιβλέπων Καθηγητής:

Θωμάς Φωτιάδης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ) από τη σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει τις πρακτικές που αξιοποιούνται από την ναυτιλιακή εταιρεία CSM, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η παροχή υψηλού επιπέδου ναυτιλιακών υπηρεσιών προς τους πελάτες. Για να καταφέρει η έρευνα αυτή να αποδώσει κάποια αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν συνεντεύξεις, αξιοποιώντας τη συνεισφορά ερωτηματολογίων τα οποία δόμησε η ίδια η επιχείρηση μέσα από τη δική της έρευνα και εμπειρία και με χρήση ιδίων πόρων. Τα αποτελέσματα από την έρευνα αναλύονται εις βάθος, δίνοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα ως προς τις ναυτιλιακές υπηρεσίες που παρέχει η συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία προς τους πελάτες της.

Summary

The present thesis aims to investigate whether the services which CSM Company, offers to its clients are satisfying enough. To answer such a research question, this dissertation employs and makes a good use of questionnaires which has been used from the company on order to end up to their own solutions and test whether their services are suitable for their clients. This project ends up to some results which are analysed in depth, giving us a very completely result on the services that company offers.

Ευχαριστίες

Αυτή η μεταπτυχιακή διατριβή δεν θα μπορούσε να τελειώσει ποτέ χωρίς την εξαιρετική καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή μου, τις προσωπικές επαφές με τον εκπρόσωπο της εταιρείας CSM και φυσικά την υποστήριξη της οικογένειάς μου. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Θωμά Φωτιάδη, ο οποίος ήταν πάντα πρόθυμος να μου προσφέρει τις γνώσεις του και την βοήθειά του. Καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής με βοήθησε να καταλάβω καλύτερα την σημαντικότητα του μάρκετινγκ. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την ναυτιλιακή εταιρεία Columbia Shipmanagement, που με εμπιστεύθηκε και μοιράστηκε μαζί μου τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων της. Χωρίς την βοήθειά τους, η εκπόνηση της διατριβής θα ήταν αδύνατη. Τέλος, θα ήταν παράληψη μου να μην ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία με στήριζε σε όλη την διάρκεια που χρειάστηκε για να φέρω εις πέρας αυτήν την διατριβή.

Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i>	<i>iii</i>
<i>Summary</i>	<i>iv</i>
<i>Περιεχόμενα</i>	<i>vi</i>
<i>Κεφάλαιο 1</i>	<i>1</i>
<i>Παροχή Υπηρεσίας και Ανάγκη για τη Μέτρηση της Ποιότητάς της</i>	<i>1</i>
1.1. Η Έννοια της Ποιότητας.....	5
1.2. Η Υπηρεσία και τα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της.....	13
1.2.1. Παρατηρούμενες Διαφορές της Υπηρεσίας από τα (Υλικά) Προϊόντα.	13
1.2.2. Διαφορετικές κατηγορίες παρεχόμενων υπηρεσιών.....	14
1.3. Η Ποιότητα στα πλαίσια της Παροχής Υπηρεσιών	16
1.3.1. Διαστάσεις της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών	17
1.3.2. Μέτρηση και Αξιολόγηση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	19
1.4. Η Υπό Εξέταση Επιχείρηση: Columbia Shipmanagement (CSM).....	22
1.4.1. Ιστορικό της CSM.....	23
1.4.2. Αναλυτικές Παροχές της CSM	24
<i>Κεφάλαιο 2</i>	<i>27</i>
<i>Μεθοδολογία της Έρευνας</i>	<i>27</i>
2.1. Σχεδιασμός της Αξιοποιούμενης Μεθοδολογίας.....	27
2.1.1. Ως προς το απασχολούμενο προσωπικό γραφείου	29
2.1.2. Ως προς το χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	29
2.1.3. Ως προς το χαρακτήρα των επιχειρηματικών σχέσεων που αναπτύσσει η CSM με τον κάθε πελάτη	30
2.2. Επιλογή του Δείγματος.....	30
2.3. Τα Δεδομένα της Έρευνας.....	31
<i>Κεφάλαιο 3</i>	<i>33</i>
<i>Αποτελέσματα</i>	<i>33</i>
3.1. Διάκριση με Βάση την Παρεχόμενη Υπηρεσία.....	38
3.2. Διάκριση με Βάση το Γραφείο που Παρέχει την Υπηρεσία	44
<i>Κεφάλαιο 4</i>	<i>53</i>
<i>Συμπεράσματα</i>	<i>53</i>
4.1. Περιορισμοί της έρευνας.....	54
4.2. Προτάσεις.....	55
4.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	56
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>58</i>
<i>Παράρτημα</i>	<i>65</i>
<i>Παράρτημα Α</i>	<i>65</i>
Α.1. Ερωτηματολόγιο Έρευνας Πελατών.....	65

Κεφάλαιο 1

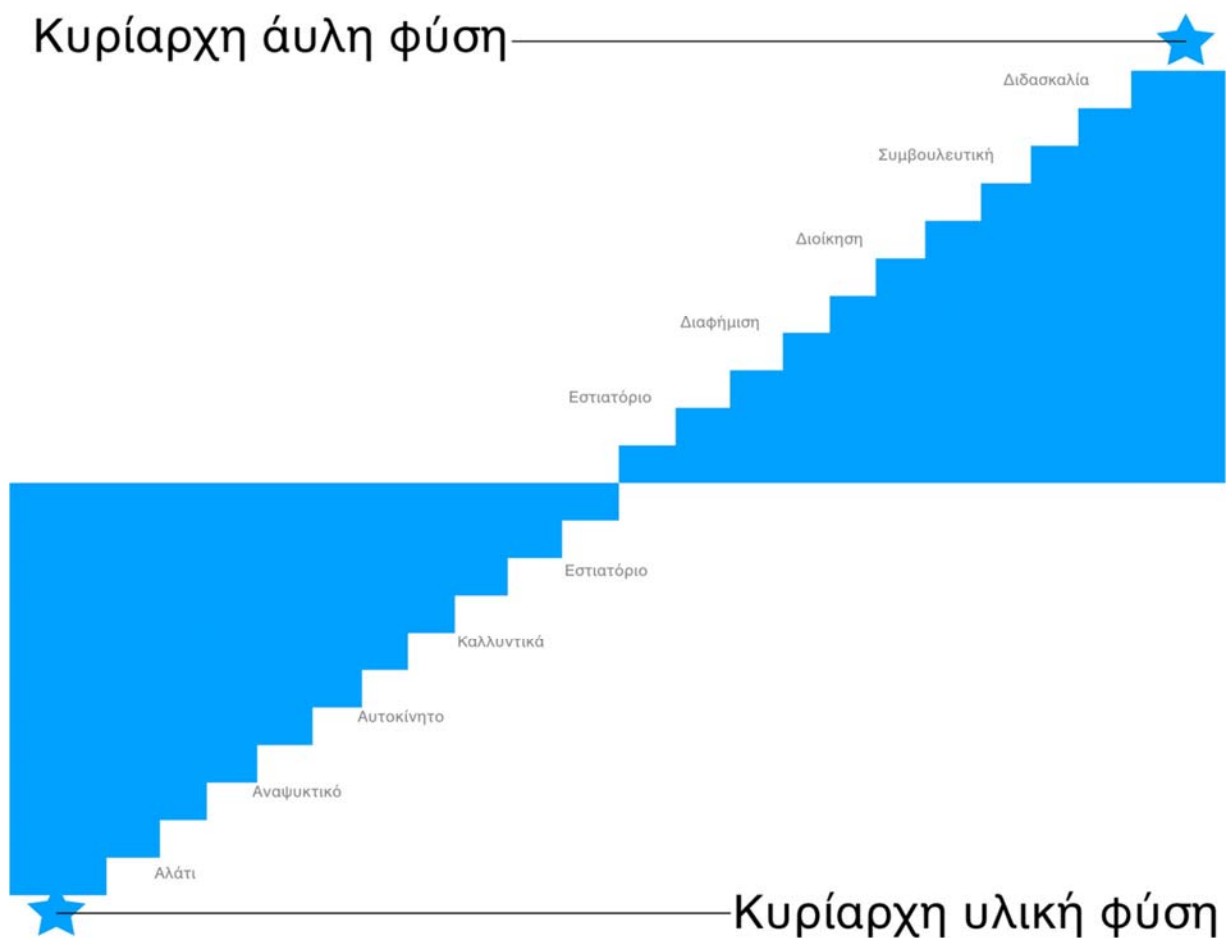
Παροχή Υπηρεσίας και Ανάγκη για τη Μέτρηση της Ποιότητάς της

Πέρα από τη θεωρητική διάσταση που φωτίζει η ανάγκη να διακρίνει κανείς ανάμεσα σε υλικά αγαθά και υπηρεσίες, όπως και η σχετική βιβλιογραφία στο πεδίο του Μάρκετινγκ ορίζει, η προσπάθεια να μελετήσει και να κατανοήσει κανείς τις εξελίξεις στη διεθνή οικονομία επιτάσσει το να δοθεί η δέουσα βαρύτητα και προσοχή στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Όπως ανέφερε και ο Greenfield (2002), πλέον οι επιδόσεις που παρουσιάζει μία οικονομία σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών αποτελούν προσδιοριστικό χαρακτηριστικό της τεχνολογικής της ανάπτυξης- ο ίδιος άλλωστε χρησιμοποίησε και τον όρο “Οικονομία της Υπηρεσίας”, προκειμένου να περιγράψει αυτού του είδους την εξέλιξη που έχει διαπιστωθεί.

Μια αρχική διάκριση των παροχών των επιχειρήσεων, ως αποτελέσματα των παραγωγικών τους διαδικασιών, σε υλικά αγαθά και υπηρεσίες μπορεί να εξυπηρετεί κάποιο επίπεδο ανάλυσης και να διευκολύνει (μέχρι το βαθμό κατά τον οποίο μπορεί να το καταφέρει) την προσπάθεια να κατανοήσει κανείς τα διαφορετικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που εμφανίζει μια υπηρεσία σε αντιπαράβολή με κάποιο υλικό αγαθό, αλλά και την ίδια τη φύση και το ρόλο της υπηρεσίας στην παρούσα επιχειρηματική πραγματικότητα, μα πάνω από όλα στη ν ίδια τη διαμόρφωση των σύγχρονων οικονομιών.

Μελετώντας κανείς τη σχετική βιβλιογραφία- και μέσα από σημαντικές εργασίες, όπως αυτή των Lovelock, Wirtz και Chew (2009), μπορεί κανείς να διαπιστώσει πως η διάκριση που αναφέρθηκε προηγουμένως δεν είναι πάντα σαφής ή εύκολη. Ήδη από το 1977 έγινε μια προσπάθεια να προσεγγιστούν διαφορετικά προϊόντα ως προς το είδος της υλικής τους

υπόστασης, μέσα από τη χρήση της αποκαλούμενης ως “Κλίμακας Αϋλότητας” (Shostack, 1977) που περιγράφει ένα πεδίο συνέχειας πάνω στο οποίο τοποθετούνται με αντιληπτικό τρόπο διαφορετικά είδη προϊόντων, με τα άκρα να αποτελούν προϊόντα με αμιγώς υλική και- αντίστοιχα- άυλη υπόσταση, ενώ το μεταξύ τους πεδίο να διαμορφώνεται από προϊόντα που φέρουν με κάποια σχετική αναλογία χαρακτηριστικά και των δύο (Σχήμα 1).



Σχήμα 1: Η Κλίμακα της Αϋλότητας, προσαρμογή από τη σύλληψη του Shostack (1977).

Αν η τελευταία προσέγγιση κάνει φανερή τη συχνά διττή φύση των παρεχόμενων προϊόντων, ο Greenfield (2002) τόνισε περαιτέρω πως οι (κατά τα άλλα) διαφορετικές επιδόσεις μιας οικονομίας σε επίπεδο υλικών αγαθών και επίπεδο παροχής υπηρεσιών συνδέονται στενά και μάλιστα πως είναι αλληλεξαρτώμενες.

Το Συμβούλιο Προτύπων περί Υπευθυνότητας στο Μάρκετινγκ (MASB- Marketing Accountability Standards Board), σύμφωνα με τα όσα προέκυψαν από τις σχετικές εργασίες της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ (AMA- American Marketing Association) και την προσπάθεια του Έργου για την ανάπτυξη Κοινής Γλώσσας στο Μάρκετινγκ (“Common Language in Marketing” Project, 2018), αντιμετωπίζει την έννοια του προϊόντος με ενιαίο τρόπο, συμπεριλαμβάνοντας την ανωτέρω φιλοσοφία ως εξής:

“Ως προϊόν ορίζεται ένα σύνολο από χαρακτηριστικά γνωρίσματα (φυσικά χαρακτηριστικά, λειτουργίες, οφέλη, χρήσεις), τα οποία δύνανται να συμμετάσχουν σε κάποια συναλλαγή ή να χρησιμοποιηθούν.”

Σύμφωνα με τον ίδιο ορισμό, τα γνωρίσματα αυτά μπορεί να διαμορφώνουν μίγματα υλικών και άυλων μορφών. Έτσι κατέληξε στη διατύπωση που ακολουθεί, ώστε:

“Ένα προϊόν μπορεί να αποτελεί μία ιδέα, μία φυσική οντότητα (υλικό αγαθό), μία υπηρεσία, ή και κάποιος συνδυασμός αυτών.”

Είναι επίσης σημαντικό να τονίσει κανείς την τελευταία παράμετρο την οποία συμπεριέλαβε ο ορισμός αυτός, η οποία αναφέρεται στο σκοπό που επιτελεί ένα προϊόν:

“Υπάρχει προκειμένου συμμετάσχει στα πλαίσια κάποιας ανταλλαγής, προκειμένου να ικανοποιηθούν ατομικοί και οργανωτικοί στόχοι.”

Σκοπός της παραγωγικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης, κατά την προηγηθείσα περιγραφή, είναι να ικανοποιηθούν ανάγκες, να επιτευχθούν στόχοι ή/ και να επιλυθούν προβλήματα ατόμων ή άλλων επιχειρήσεων.

Η ίδια πρωτοβουλία, επιδιώκοντας να προσδιορίσει πιο συγκεκριμένα την έννοια της υπηρεσίας, της έδωσε δύο διαστάσεις. Σύμφωνα με την πρώτη διάσταση, υπηρεσία αποτελεί ο τύπος προϊόντος που χαρακτηρίζεται μόνο από την άυλη υπόστασή του- ή κατ' ελάχιστο η άυλη φύση του κυριαρχεί σημαντικά. Κατά την πρώτη περίπτωση η ανταλλαγή γίνεται άμεσα με τη συμμετοχή του παραγωγού της υπηρεσίας και του καταναλωτή της- δε μπορεί να μεταφερθεί, δε μπορεί να αποθηκευτεί ενώ οδηγείται άμεσα σε φθορά. Μία υπηρεσία καταναλώνεται τη στιγμή κατά την οποία κάποιος την αγοράζει, καθώς τα άυλα

συστατικά της είναι συχνά δύσκολο να διαχωριστούν, ενώ η έννοια της μεταβίβασης της κτήσης/ ιδιοκτησίας δεν υπάρχει. Σημαντικό, επίσης, χαρακτηριστικό τους, το γεγονός ότι σε σημαντικό βαθμό στη διαδικασία αυτή συμμετέχει ο ίδιος ο πελάτης.

Η δεύτερη διάσταση της έννοιας της υπηρεσίας, αναφέρεται στις δραστηριότητες των πωλητών και γενικότερα σε δραστηριότητες που συνοδεύουν την πώληση ενός προϊόντος και που συνεισφέρουν είτε στη ίδια τη διαδικασία της ανταλλαγής, είτε στη χρήση του. Υπηρεσίες αυτού του τύπου είτε προηγούνται είτε έπονται της πώλησης και αποτελούν συμπληρωματικά στοιχεία για το προϊόν το οποίο αποτελεί και το κύριο αντικείμενο της συναλλαγής- και όχι συστατικά του. Αν οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται κατά τη διάρκεια της πώλησης, τότε θεωρούνται άυλο μέρος του προς- πώληση προϊόντος.

Στο σημείο αυτό έχει προσδιοριστεί η έννοια της υπηρεσίας και έχει τεκμηριωθεί ο λόγος για τον οποίο τελικά παράγεται και παρέχεται μία υπηρεσία. Η ικανοποίηση των ατομικών και των οργανωτικών αναγκών, άλλωστε καθοδηγεί το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Αν λάβει κανείς υπόψη και τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ- όπως απορρέει από τον ορισμό που έχει υιοθετήσει για αυτό η AMA από το 2017 (αναφερόμενη σε σύνολο δραστηριοτήτων, θεσμικών οργάνων και διαδικασιών που συμμετέχουν στη δημιουργία, επικοινωνία, παράδοση και ανταλλαγή προϊόντικών παροχών, οι οποίες φέρουν αξία προς πελάτες, συνεργάτες και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα)- αντιλαμβάνεται τη σημασία που έχει η ικανοποίηση του πελάτη με αποτελεσματικό τρόπο, μέσα από στρατηγικά μεθοδευμένη προσπάθεια και στα πλαίσια που διαμορφώνουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, μαζί τις ανάγκες που διαμορφώνονται μέσα σε αυτό.

Οι Ghobadian, Speller και Jones, ήδη από το 1994, αναγνώρισαν πως πολλές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε όρους όπως “Ποιότητα”, “Ικανοποίηση Πελάτη”. Η σχετική αρθρογραφία άλλωστε έχει συνδέσει την ποιότητα στην παροχή υπηρεσίας με τη δυνατότητα να ξεχωρίσει μία επιχείρηση στον ανταγωνισμό- όπως ο Lewis(1989), που μάλιστα αναγνώρισε το μέγεθος αυτό ως καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη μιας τέτοιας δυνατότητας.

Προκειμένου να προσεγγιστεί το ζήτημα της Ποιότητας Υπηρεσίας, θεωρείται δόκιμο να οριοθετηθεί ο όρος της Ποιότητας, ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος του μεγέθους αυτού, πως δύναται να διαμορφώσει και να προσδιορίσει μια παρεχόμενη υπηρεσία και με ποιον τρόπο μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί, προκειμένου να οδηγηθεί η επιχείρηση που παρέχει την εν λόγω υπηρεσία σε χρήσιμα συμπεράσματα και σε κατάλληλες στρατηγικές επιλογές.

1.1. Η Έννοια της Ποιότητας

Παρά το γεγονός ότι στην καθημερινότητά του ο καθένας μπορεί διαισθητικά να αντιληφθεί την έννοια της Ποιότητας, είναι πράγματι δύσκολο να προσδώσει κανείς έναν ορισμό τέτοιο, ο οποίος να μπορεί να καλύψει όλες τις πτυχές που συνδιαμορφώνουν την έννοια αυτή και που παράλληλα να μπορεί να έχει γενικευμένη αποδοχή και καθολική ισχύ. Ο Αγγελόπουλος (2000) ισχυρίστηκε πως συνήθως για το λόγο αυτό καταφεύγει κανείς στη χρήση πολλαπλών αποδεκτών ορισμών, με απλοποιημένα χαρακτηριστικά στο περιεχόμενο τους.

Αυτό στο οποίο μπορεί να καταλήξει σίγουρα σε πρώτο επίπεδο κανείς, μέσα από τις προσπάθειες που έχουν προηγηθεί για την οριοθέτηση αυτής της έννοιας, είναι πως η Ποιότητα, αποκαλύπτεται μέσα από δύο διαφορετικές όψεις:

- Η πρώτη όψη επιδιώκει να περιγράψει τα χαρακτηριστικά που φέρει το παρεχόμενο (ολοκληρωμένο) προϊόν και τα οποία δυνητικά μπορούν να ενισχύουν το επίπεδο κατά το οποίο ο τελικός χρήστης/ πελάτης αντιλαμβάνεται πως είναι ικανοποιημένος.
- Η δεύτερη όψη επιδιώκει να περιγράψει τα χαρακτηριστικά που εκλείπουν από το τελικό προϊόν (ή τα ελαττώματα που παρουσιάζει) και τα οποία δυνητικά μπορούν να “διαβρώσουν” το επίπεδο ικανοποίησης που αντιλαμβάνεται ο τελικός χρήστης/ πελάτης.

Αν επιδιώξει κανείς να εξετάσει σε ένα δεύτερο επίπεδο τι μπορεί να σημαίνει η προσέγγιση της έννοιας της Ποιότητας μέσα από τις δύο αυτές οπτικές, θα διαπιστώσει πως κατά την πρώτη προσέγγιση, έννοιες όπως, η δυνατότητα να καταστεί το προϊόν εμπορικά

εκμεταλλεύσιμο, η δυνατότητα να επιβιώσει ή/ και να επικρατήσει μεταξύ υπαρχόντων και εν δυνάμει ανταγωνιστικών προϊόντων, η δυνατότητα να ενισχυθεί ο κύκλος εργασιών της εταιρίας, να επιτευχθεί κέρδος, αλλά και να εξασφαλιστεί το βέλτιστο επίπεδο τιμής για το συγκεκριμένο προϊόν, επηρεάζονται σημαντικά από την ενσωμάτωση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών σε ένα ολοκληρωμένο προϊόν.

Από την άλλη όπως συμπλήρωσε ο Αγγελόπουλος (2000) η δυνατότητα να παρουσιαστεί κάποιο προϊόν δίχως ένα σημαντικό αριθμό (συγκεκριμένων) ελαττωμάτων, μπορεί να επιδράσει σε στοιχεία και έννοιες όπως τη μείωση της εμφάνισης λαθών στις διαδικασίες αλλά και στα προϊόντα, τη μείωση του όγκου των προϊόντων τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν απορριπτέα ως μη- συμμορφούμενα, τη μείωση προβλημάτων που αναδύονται κατά το στάδιο που ακολουθεί την πραγματοποίηση της πώλησης του προϊόντος και κατ' επέκταση το στάδιο που αναφέρεται σε μεγαλύτερο βαθμό στη χρήση του. Παράλληλα, μπορεί να επηρεάσει το πλήθος ελέγχων/ επανελέγχων και δοκιμών που (συχνά επιβάλλεται να) προηγούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής, ή/ και μετά την ολοκλήρωση του τελικού προϊόντος.

Μέσα από την ταξινόμηση αυτή ο ερευνητής τόνισε πως οι δύο αυτές προσεγγίσεις μπορούν να επιδράσουν σημαντικά κυρίως το επίπεδο πωλήσεων και το επίπεδο του κόστους αντίστοιχα. Κοινός παρονομαστής παραμένει φυσικά η αύξηση της ικανοποίησης από την πλευρά του πελάτη.

Φυσικά προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο Ποιότητας από μία επιχείρηση- τόσο κατά τις επιμέρους λειτουργίες της, όσο και συνολικά- θα πρέπει να γίνουν απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές προσαρμογές, θα πρέπει οι βασικές αρχές που εκφράζουν την αντίληψη της επιχείρησης και τη φιλοσοφία της για την Ποιότητα να έχουν υιοθετηθεί σε όλη την έκταση του οργανισμού και των λειτουργιών του- τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα στην οργανωτική και διοικητική δομή του.

Τέτοιες αρχές παρουσιάστηκαν διαχρονικά από ερευνητές που αποτέλεσαν πρωτοπόρους στην προσπάθεια για την “Επίτευξη της Ποιότητας”. Διαφορετικές προσεγγίσεις και οπτικές γωνίες, που μπορεί να φωτίζουν διαφορετικές πτυχές του όρου “Ποιότητα” και παράλληλα

τις προσεγγίσεις που θα έπρεπε να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να Διοικηθεί με γνώμονα την επίτευξη (ή διασφάλιση) Ποιότητας στην οργάνωση και το προϊόν της.

Ο Deming (1989; 1964) περιέγραψε τη φιλοσοφία του αναφορικά με την προσέγγιση που πρέπει να υιοθετήσει μία επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο που θα εγγυηθεί την υπεροχή των προσπαθειών της στο πλαίσιο που διαμορφώνει η αντίληψη για Ποιότητα και “Αριστεία”. Αρκετά γρήγορα και κατά τα επόμενα χρόνια, άλλες ερευνητικές προσπάθειες, επικεντρώνοντας σε αυτήν που πραγματοποίησε ο Deming (Walton, 1991; 1986; Mann, 1989; Gitlow, H. S. & S. J., 1987; Neave, 1995; 1987; Scherkenbach, 1986), ανέδειξαν τη συνεισφορά της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Η ανάπτυξη των λεγόμενων “Δεκατεσσάρων σημείων του Deming”, η σύλληψη του αποκαλούμενου Κύκλου του Deming και των Επτά Θανατηφόρων Ασθενειών, αλλά και η διαμόρφωση του αποκαλούμενου “Σχεδίου Δράσης για τη Βελτίωση της Ποιότητας” είναι τα τέσσερα κυρίαρχα στοιχεία που απέμειναν από το απόσταγμα του συνόλου των προσπαθειών αυτών. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία στόχευε περισσότερο στην πρόληψη για στοιχεία που μπορεί να εμφανίζουν κάποιου είδους μεταβλητότητα κατά την παραγωγή και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, κάτι που μπορεί να εμποδίσει σημαντικά την επίτευξη σταθερών επιδόσεων- όταν αυτές τουλάχιστον εκφράζονται σε όρους στατιστικής. Ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν τη συγκεκριμένη μεταβλητότητα και δη εκείνων που μπορούν να εξαλειφθούν (ειδικές αιτίες)- κατά την προσέγγιση του Deming (βλ. Πίνακας 1)- μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη βελτιωμένου επιπέδου Ποιότητας αναφορικά με τις επιδόσεις της επιχείρησης σε επίπεδο λειτουργιών, διαδικασιών ή προϊόντος.

Δημιουργία σταθερού σκοπού με προσανατολισμό προς τη βελτίωση του προϊόντος/ της υπηρεσίας
Υιοθέτηση της φιλοσοφίας αυτής από την πλευρά της διοίκησης ώστε να προβεί στις απαραίτητες αλλαγές.
Εξάλειψη της ανάγκης για επιθεώρηση ποιότητας σε μαζική βάση, με την ενσωμάτωσή της στο προϊόν.

Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους. Επιλογή ενός προμηθευτή για κάθε αντικείμενο, με δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης αφοσίωσης και εμπιστοσύνης.
Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και της παρεχόμενης υπηρεσίας, ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η παρεχόμενη ποιότητα και παράλληλα να μειωθεί το κόστος.
Δημιουργία συνθηκών εκπαίδευσης πάνω στην εκάστοτε εργασία.
Δημιουργία συνθηκών διοίκησης ηγεσίας.
Εξάλειψη του φόβου στα πλαίσια της εργασίας, ώστε να μπορεί καθένας να εργάζεται αποτελεσματικά.
Εξάλειψη των εμποδίων που υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων στην επιχείρηση.
Εξάλειψη συνθημάτων, προτροπών και στόχων που απαιτούν επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων και νέων επιπέδων παραγωγικότητας.
Εξάλειψη των προτύπων εργασίας και των πρακτικών διοίκησης με βάση τους αριθμούς και αναπλήρωσή τους με υιοθέτηση ηγεσίας.
Εξάλειψη των εμποδίων που στερούν από το εργατικό δυναμικό, αλλά και από τα στελέχη της διοίκησης και τους μηχανικούς το δικαίωμα να υπερηφανεύεται για τη δουλειά τους.
Εγκαθίδρυση ισχυρού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης.
Εργασία όλων στην επιχείρηση προς την κατεύθυνση της επίτευξης αλλαγής.

Πίνακας 1: Τα 14 σημεία του Deming, προσαρμογή από Deming (1989).

Η ερευνητικές εργασίες ενός άλλου ερευνητή, του Juran (Juran, 1988; Juran & Gryna, 1988), συνέδεσαν πιο στενά την προσπάθεια για επίτευξη υψηλού επιπέδου Ποιότητας με τη μεθοδευμένη προσέγγιση κατά το στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της επιχείρησης. Κατά τη συγκεκριμένη προσέγγιση, κατέστη εμφανής η άμεση σύνδεση του όρου της Ποιότητας με τους όρους ικανοποίηση και δυσαρέσκεια του πελάτη. Διαπιστώθηκε η ανάγκη για συνεχή προσπάθεια πάνω στη βελτίωση της Ποιότητας, παρέχοντας τη σύλληψη της αποκαλούμενης “Τριλογίας του Juran” (Σχήμα 2) κατά την οποία τρεις σημαντικές διαδικασίες που συνδέονται με την επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας (Σχεδιασμός για την Ποιότητα, Βελτίωση της Ποιότητας και Έλεγχος Ποιότητας)

οφείλουν να διαδέχονται η μία την άλλη αδιάκοπα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.



Σχήμα 2: Η Τριλογία του Juran, προσαρμογή από Juran (1988)

Η προσέγγιση του Juran ήταν περισσότερο προσανατολισμένη στην πρακτική εφαρμογή της. Κατά τον ίδιο, η Διοίκηση της επιχείρησης φέρει την ευθύνη όταν δεν επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο ποιότητας και ανέπτυξε τον αποκαλούμενο “Οδικό Χάρτη για το Σχεδιασμό της Ποιότητας” (Πίνακας 2).

Δέσμευση της διοίκησης για αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης.
Προετοιμασία για την αλλαγή μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό.
Εφαρμογή του σχεδίου για την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας.
Διεύρυνση της εφαρμογής αυτής σε όλη την έκταση της επιχείρησης και όλο το φάσμα των λειτουργιών της.
Διατήρηση της αλλαγής προς τη νέα κουλτούρα.

Πίνακας 2: Ο Οδικός Χάρτης για το Σχεδιασμό της Ποιότητας, προσαρμογή από Juran (1988).

Η αντίληψη που εξέφρασε ο Crosby (1984; 1979) από την άλλη πλευρά, εστίαζε στη σημασία που έχει η μείωση- και περισσότερο η εξάλειψη- της πιθανότητας να εμφανιστούν ελαττώματα, προκειμένου να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο Ποιότητας. Κατά την προσέγγιση αυτή υποστήριξε ότι η προσοχή της προσπάθειας της επιχείρησης, θα έπρεπε να επικεντρώνεται:

- ◆ Στην πλήρη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις που έχουν διατυπωθεί.
- ◆ Στην εγκαθίδρυση διαδικασιών πρόληψης, παρά εκτίμησης.
- ◆ Στο να είναι το προϊόν πλήρως απαλλαγμένο από ελαττώματα.

- ◆ Στην αντίληψη της αξίας των μη- συμμορφώσεων που έχουν προκύψει, ως μέτρο για την αποτίμηση του επιπέδου της Ποιότητας που έχει επιτευχθεί.

Ο ίδιος, από την πλευρά του, ανέπτυξε επίσης μία σειρά δεκατεσσάρων βημάτων (Πίνακας 3) που προτείνει να γίνουν, ώστε να επιτευχθεί βελτίωση στην ποιότητα.

Δέσμευση της Διοίκησης
Υπαρξη ομάδας υπεύθυνης για τη βελτίωση της ποιότητας.
Μέτρηση της ποιότητας.
Υπολογισμός του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας.
Συνειδητοποίηση της έννοιας της ποιότητας σε όλη την έκταση της επιχείρησης.
Πραγματοποίηση διορθωτικών κινήσεων, στα πλαίσια της προσπάθειας για επίτευξη μηδενικών σφαλμάτων.
Δημιουργία ad-hoc επιτροπής για την εφαρμογή του προγράμματος για μηδενικά σφάλματα.
Εκπαίδευση όλων των επιπέδων της διοίκησης.
Προσδιορισμός μιας ημέρας, προκειμένου να δείξει η διοίκηση πως η επιχείρηση υιοθέτησε ένα νέο πρότυπο.
Εγκαθίδρυση ατομικών και ομαδικών στόχων.
Εξάλειψη κάθε αιτίου που προκαλεί προβλήματα στις επιδόσεις κατά την εργασία, με ξεκάθαρα διαμορφωμένες πολιτικές για την ενημέρωση της διοίκησης.
Αναγνώριση και επιβράβευση εκείνων που επιτυγχάνουν τους στόχους αποτελεσματικά.
Επανάληψη των παραπάνω, σε μία συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.

Πίνακας 3: Τα 14 Βήματα του Crosby, προσαρμογή από Crosby (1984; 1979).

Πιο στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική θεώρηση, ήταν η προσέγγιση του Garvin (1987, 1984). Διέκρινε οκτώ διαστάσεις στο Μέγεθος της Ποιότητας- περιοχές οι οποίες περιλάμβαναν τις διαθέσιμες διαφορετικές αντιλήψεις για την έννοια της ποιότητας (Πίνακας 4):

Επιδόσεις: Λειτουργικά χαρακτηριστικά, μετρήσιμα, δυνατότητα για αντικειμενική θεώρηση.
Χαρακτηριστικά: Πρόσθετα χαρακτηριστικά, ενίσχυση ελκυστικότητας προϊόντος/ υπηρεσίας.

Αξιοπιστία: Πιθανότητα μη- αστοχίας εντός χρονικού διαστήματος.
Συμμόρφωση: Επίπεδο ακρίβειας ως προς τη συμμόρφωση σε συγκεκριμένα πρότυπα.
Ανθεκτικότητα: Ένδειξη της διάρκειας ζωής του προϊόντος.
Συντηρησιμότητα: Ταχύτητα επιδιόρθωσης, επάρκεια και συμπεριφορά του προσωπικού.
Αισθητική: Υποκειμενική διάσταση, ένδειξη προσωπικής προτίμησης του χρήστη.
Αντιληπτή Ποιότητα: Βασίζεται σε έμμεσες μετρήσεις.

Πίνακας 4: Διαστάσεις της Ποιότητας κατά το Garvin (1987, 1984).

Ο Ishikawa (1985; 1982), με συνεισφορά ιδιαίτερη και εστίαση πάνω στις στατιστικές τεχνικές που αξιοποιούνται στο χώρο της Βελτίωσης της Ποιότητας, είναι αυτός ο οποίος συνέλαβε και εφάρμοσε το εργαλείο του Διαγράμματος Αιτίου- Αποτελέσματος. Ο ίδιος πρότεινε πως η συνδυαστική χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου με άλλα εκ των επτά εργαλείων της Ποιότητας () και με την αξιοποίηση της έννοιας του Κύκλου Ποιότητας, θα μπορεί να διαμορφώσει κατάλληλες συνθήκες για Βελτίωση στο παρεχόμενο επίπεδο Ποιότητας.

Η τελευταία αναφορά, γίνεται στον Taguchi (1986), ο οποίος εργαζόμενος πάνω σε στατιστικές τεχνικές για τη Βελτίωση του επιπέδου της Ποιότητας κατά το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος, παρουσίασε τον αποκαλούμενο “Εκτός- σειράς Έλεγχο Ποιότητας”, σε τρεις διακριτές φάσεις:

- Φάση σχεδιασμού του συστήματος.
- Φάση σχεδιασμού των παραμέτρων.
- Προσδιορισμός ανοχών, για τον περιορισμό των αποκλίσεων που προκύπτουν κατά την παραγωγή και τη διατήρηση σταθερού επιπέδου αποδεκτών αποτελεσμάτων.

Υποστήριξε ο ίδιος την επιχειρηματολογία κατά την οποία η μείωση όποιων αποκλίσεων από τις επιθυμητές τιμές των παραμέτρων, θα οδηγούσε σε μείωση του κόστους του και παράλληλα την αύξηση του επιπέδου ποιότητας του- επιχειρηματολογία πάνω στην οποία ανέπτυξε τη λεγόμενη “Συνάρτηση Ζημίας”. Συνεισέφερε επίσης και στο κομμάτι των στατιστικώς σχεδιασμένων πειραμάτων, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό

πλαίσιο. Ανέπτυξε επίσης τη μεθοδολογία των Ορθογωνικών Διατάξεων, για τη διεξαγωγή πειραμάτων ή δοκιμών πάνω σε προϊόντα. Η μεθοδολογία αυτή φέρει ιδιαίτερη σημασία, καθώς περιορίζοντας το πλήθος των απαιτούμενων δοκιμών στα προϊόντα, μειώνεται στο ελάχιστο δυνατό το κόστος για το σχεδιασμό του προϊόντος.

Συγκεντρωτικά, μέσα από διαφορετικές προσπάθειες που έχουν γίνει προκειμένου να προσεγγιστεί η έννοια της Ποιότητας, μπορεί κανείς να σταθεί σε προσεγγίσεις όπως αυτές που ακολουθούν:

- ◆ Προσέγγιση ως προς το επίπεδο κατά το οποίο ικανοποιούνται οι απαιτήσεις (Oakland, 2004; 1989).
- ◆ Προσέγγιση ως προς την υποχρέωση για συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις, σύμφωνα και με την προσέγγιση του Crosby.
- ◆ Προσέγγιση ως προς το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (Peters, 1995).
- ◆ Προσέγγιση ως προς το επίπεδο καταλληλότητας για χρήση, ακολουθώντας και την προσέγγιση του Juran.

Ένας ορισμός ο οποίος μπορεί να ικανοποιήσει περισσότερο, καθώς λαμβάνει υπόψη του υπό την ίδια ομπρέλα όλες τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν ήδη, υιοθετήθηκε επίσημα πλέον από το πρότυπο EN ISO 8402 και ακολούθως από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.). Ο ορισμός αυτός κάνει λόγο για μία οντότητα- υπονοώντας δραστηριότητα ή διεργασία, προϊόν ή υπηρεσία, κάποιο πρόσωπο, σύστημα ή οργανισμό, ή κάποιο συνδυασμό από αυτά. Η οντότητα αυτή (σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση) έχει συγκεντρώνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών που της επιτρέπουν να μπορεί να ικανοποιεί ανάγκες που έχουν ρητά εκφραστεί, αλλά και ανάγκες που απορρέουν από αυτές.

1.2. Η Υπηρεσία και τα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της.

Η ανάγκη να εκτιμήσει κανείς το επίπεδο ποιότητας της εκάστοτε παρεχόμενης υπηρεσίας προκύπτει γίνεται φανερή ήδη από τη στιγμή που διαπιστώθηκε η ανάγκη η επιχείρηση- και ο σχεδιασμός Μάρκετινγκ από την πλευρά της- να προσεγγίσει τα ζητήματα παροχής υπηρεσιών με διαφοροποιημένη οπτική και να αναθεωρήσει τη στρατηγική της τοποθέτηση υπό νέο πρίσμα. Η διαπίστωση αυτή κατέστη πιο φανερή έπειτα από διεξοδική μελέτη των διαφορών που παρουσιάζουν οι υπηρεσίες, από τα υπόλοιπα (υλικά) αγαθά.

1.2.1. Παρατηρούμενες Διαφορές της Υπηρεσίας από τα (Υλικά) Προϊόντα.

Οι Wilkinson, Dainty, Neely, Spring και Araujo (2009) τόνισαν πως οι διακριτοί ρόλοι των υπηρεσιών και των (υλικών) προϊόντων αποτελούν πλέον αντικείμενο ιδιαίτερου επιστημονικού ενδιαφέροντος. Υιοθετώντας την προσέγγιση των Lovelock και Gummesson, E. (2004), συνοψίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών σε τέσσερα κυρίως στοιχεία, τα οποία κατά κόρον χρησιμοποιούνται ως κοινά αποδεκτά (Nie & Kellogg, 1999):

- Το στοιχείο της αϋλότητας (intangibility), καθώς υπάρχει αδυναμία να προσδιοριστούν απτά χαρακτηριστικά στην παροχή της υπηρεσίας (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).
- Το στοιχείο της ανομοιογένειας (heterogeneity), καθώς κατά την παροχή της υπηρεσίας παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων παροχής της (Abernethy et al., 1997; Zeithaml et al., 1985)- κάτι που καθιστά δύσκολη και την προτυποποίησή της.
- Το στοιχείο της αδυναμίας του διαχωρισμού της παραγωγής από την κατανάλωση (inseparability), καθώς η υπηρεσία καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται (Abernethy, Gray, & Butler, 1997).
- Το στοιχείο της φθαρτότητας (perishability), κάτι που προσδιορίζει την αδυναμία να αποθηκεύσει κανείς μια υπηρεσία προκειμένου να την πουλήσει μελλοντικά (Palmer, 2014).

Μπορούν να παρατηρηθούν επιπλέον διαφορές, οι οποίες είτε απορρέουν από τα παραπάνω, είτε αποτελούν αποτέλεσμα των ίδιων των διαδικασιών που τις παράγουν. Η

παροχή μιας υπηρεσίας προϋποθέτει τη δυνατότητα μεγαλύτερου βαθμού προσαρμογής στις ιδιαίτερες ανάγκες/ επιθυμίες του καταναλωτή, καθώς- σύμφωνα με τους Abernethy et al. (1997)- συχνά διαμορφώνονται από τις απαιτήσεις που παρουσιάζει που αυτός εκφράζει.

Η ίδια η εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας συνιστά δύσκολο εγχείρημα- η συμμετοχή του πελάτη κατά την παραγωγή/ κατανάλωσή της, το εύρος των απαιτήσεων, προσδοκιών και εμπειριών που διαμορφώνονται υπό τις συνθήκες παράδοσης της υπηρεσίας διαμορφώνουν ένα τοπίο δύσβατο για μια διαδικασία τέτοια προτού πραγματοποιηθεί η κατανάλωση της υπηρεσίας, όπως εξέφρασαν οι Zeithaml (1981) και Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985).

Κατά τους Ghobadian, Speller και Jones (1994), οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως «εντάσεως εργασίας», ενώ από την άλλη πλευρά τα (υλικά) προϊόντα χαρακτηρίζονται ως «εντάσεως κεφαλαίου». Αυτό φέρει ιδιαίτερες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας κατά την παροχή μιας υπηρεσίας, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται και εφαρμόζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός από την πλευρά του παρόχου / προμηθευτή της υπηρεσίας.

1.2.2. Διαφορετικές κατηγορίες παρεχόμενων υπηρεσιών.

Διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τις χρησιμότητες που παρέχει μία υπηρεσία, το χρόνο κατά τον οποίο αυτή παραδίδεται ή την ένταση της «επαφής» που αναπτύσσεται μεταξύ του παρόχου μιας υπηρεσία και του αποδέκτη της, έχουν οδηγήσει σε διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις των υπηρεσιών. Ο Bowen (1990) εντόπισε και συγκέντρωσε χαρακτηριστικά τα οποία κατά καιρούς είχαν ήδη χρησιμοποιηθεί προκειμένου να κατηγοριοποιηθούν οι υπηρεσίες, καταλήγοντας σε μία μακρά λίστα που περιλαμβάνει:

- Το επίπεδο των δεξιοτήτων των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην παράδοση της υπηρεσίας (Thomas, 1978)
- Το μέγεθος του κοινού το οποίο αφορά η υπηρεσία (Grove & Fisk, 1983)

- Το είδος του συστήματος που χρησιμοποιείται για την παράδοση της υπηρεσίας (Lovelock, 1984; Daniels, 1982)
- Το είδος της επαφής που αναπτύσσεται μεταξύ του υπαλλήλου που παραδίδει την υπηρεσία και του πελάτη (Bowen & Bowers, 1986; Silpakit & Fisk, 1985; Lovelock, 1984; Grove & Fisk, 1983; Stiff and Pollack, 1983; Bell, 1981; Mills & Margulies, 1980; Chase, 1978)
- Τη σημασία που διαδραματίζουν οι υπάλληλοι κατά την παράδοση της υπηρεσίας (Kotler, 1984; Lovelock, 1984; Thomas, 1978; Rathmell, 1966)
- Την οικονομική συγκέντρωση (Stiff and Pollack, 1983; Rathmell, 1966)
- Τη διαθεσιμότητα ή μη πολλαπλών σημείων παράδοσης της υπηρεσίας (Lovelock, 1984; Langeard & Eiglier, 1983)
- Τη δυνατότητα να ανταποκριθεί ο πάροχος σε περιπτώσεις όπου η ζήτηση για την υπηρεσία φτάνει στα μέγιστα επίπεδα (Lovelock, 1984; Rathmell, 1966)
- Το βαθμό κατά τον οποίο η παρεχόμενη υπηρεσία υπόκειται σε κανονιστικές ρυθμίσεις (Lovelock, 1984)
- Το εύρος διακύμανσης της ζήτησης για την παρεχόμενη υπηρεσία (Lovelock, 1984)
- Το βαθμό κατά τον οποίο μπορεί να επηρεάζει κάποια υπηρεσία ανθρώπους ή άλλα στοιχεία (Lovelock, 1984; Judd, 1964)
- Το βαθμό συμμετοχής του πελάτη στη διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας (Silpakit & Fisk, 1985)
- Το βαθμό αϋλότητας που εμφανίζει η παρεχόμενη υπηρεσία (Bowen & Bowers, 1986; Lovelock, 1984; Bell, 1981; Judd, 1964)
- Το επίπεδο παραμετροποίησης το οποίο μπορεί να «ανεχτεί» η παρεχόμενη υπηρεσία (Lovelock, 1984; Langeard & Eiglier, 1983)
- Τη λειτουργία την οποία καλείται η παρεχόμενη υπηρεσία να επιτελέσει (Kotler, 1984; Browning & Singelmann, 1978)
- Το επίπεδο κατά το οποίο η παρεχόμενη υπηρεσία μπορεί να παρουσιάσει διαφοροποιήσεις (Ryans & Wittink, 1977)
- Τη δυνατότητα που μπορεί να έχει ο πελάτης, προκειμένου να αποφασίσει να αλλάξει τον προμηθευτή της υπηρεσίας που επιθυμεί (Lovelock, 1984; Ryans & Wittink, 1977)

- Το βαθμό κατά τον οποίο οι συναλλαγές προμηθευτή πελάτη εμφανίζουν συνεχή χαρακτήρα ή διακριτό (Lovelock, 1984)
- Τη σημασία που έχει η χρήση αυτοματισμού κατά την παραγωγή/ διάθεση της υπηρεσίας (Langeard & Eiglier, 1983; Stiff and Pollack, 1983; Mills & Margulies, 1980; Ryans & Wittink, 1977).

Παρά το γεγονός ότι τέτοιου είδους ταξινομήσεις λίγο ως πολύ έχουν γίνει αποδεκτές και αξιοποιούνται και σήμερα, εντούτοις οι διαφορετικές ανάγκες που έχει αναδείξει η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα έχουν επίσης καθοδηγήσει ανάλογα τη σύγχρονη θεώρηση πάνω στη μελέτη των παροχών υπηρεσιών- που όμως δεν παρεκκλίνουν από τις βασικές κατηγορίες που προηγήθηκαν.

Οι Frambach, Wels-Lips και Gündlach (1997) για παράδειγμα έκαναν λόγο για υπηρεσίες συντήρησης/ επισκευής καθώς και υπηρεσίες συμβουλευτικής, ενώ διέκριναν τρεις χρονικές φάσεις για την κατηγοριοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τη διαδικασία της πραγματοποίησης μιας πώλησης: τη φάση πριν, τη φάση κατά τη διάρκεια και τη φάση που ακολουθεί την πώληση. Ο Mathieu (2001) διέκρινε στις περιπτώσεις όπου η υπηρεσία υποστηρίζει το κύριο προϊόν που παρέχει ο προμηθευτής και στις περιπτώσεις όπου υποστηρίζεται η εκάστοτε ενέργεια του πελάτη αναφορικά με το κύριο προϊόν που προμηθεύεται.

Παρά το γεγονός ότι οι προσεγγίσεις μπορεί να γίνονται πιο συγκεκριμένες σε σχέση με το πεδίο αναφοράς στο οποίο εντάσσονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες, εξακολουθούν να υπάγονται στο φάσμα των κατηγοριών που παρατέθηκαν παραπάνω.

1.3. Η Ποιότητα στα πλαίσια της Παροχής Υπηρεσιών

Σε κάθε περίπτωση, όταν μιλάμε για ζητήματα που άπτονται του επιπέδου ποιότητας κάποιας παροχής, αναφερόμαστε σε ένα σύνολο ευρέως αποδεκτών χαρακτηριστικών (ή και κατ' ελάχιστο κάποιο επίπεδο απαιτήσεων) τα οποία ταυτόχρονα μπορούν να ικανοποιήσουν με τη σειρά τους τις προσδοκίες- και μαζί με αυτές και τις ανάγκες- του πελάτη.

1.3.1. Διαστάσεις της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών

Οι Speller και Ghobadian (1993), αξιοποιώντας το έργο που παρουσίασαν ήδη οι Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1988; 1985), προσδιόρισαν και συνόψισαν τους παράγοντες που τείνουν να καθορίσουν το αντιλαμβανόμενο από τον πελάτη επίπεδο ποιότητας, αναφορικά με την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Η σύνοψη αυτή παρουσίασε δέκα παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να μειωθούν περαιτέρω σε πέντε αν- όπως μπορεί να συναντήσει κανείς στη σχετική αρθρογραφία- συγκεντρώσει όλες τις παραμέτρους που εκφράζουν συνολικά το χαρακτήρα της επαφής του πελάτη με τον πάροχο της υπηρεσίας, υπό τη σκέπη του όρου «ενσυναίσθηση»- αν μπορεί να αποτυπώσει η επιλογή της έκφρασης αυτής πλήρως το περιεχόμενο του όρου «empathy» (Speller & Ghobadian, 1993).

Πρώτη παράμετρος η πρόσβαση στην παρεχόμενη υπηρεσία, με τον όρο να περιλαμβάνει τόσο την προσέγγιση προς τον τόπο παράδοσής της και την ευκολία με την οποία αυτή δύναται να παραδοθεί, όσο και την ευκολία που συνολικά εμφανίζει το είδος της επαφής που αναπτύσσεται ανάμεσα στον προμηθευτή της υπηρεσίας και στον πελάτη- αποδέκτη της.

Δεύτερη παράμετρο αποτελεί η επικοινωνία που αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της παράδοσης της υπηρεσίας, που περιλαμβάνει το επίπεδο κατά το οποίο η ενημέρωση του πελάτη γίνεται με τρόπο κατανοητό από αυτόν, αλλά και τον επίπεδο κατά το οποίο ο προμηθευτής από την πλευρά του αφοιγκράζεται τον πελάτη.

Τρίτη παράμετρος η επάρκεια του προμηθευτή της υπηρεσίας να την παραδώσει με επιτυχία, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ο όρος επάρκεια αναφέρεται στο επίπεδο του συνόλου των δεξιοτήτων και γνώσεων που προϋποθέτει η επιτυχής και «ικανοποιητική» παράδοση της υπηρεσίας από την πλευρά του προμηθευτή.

Το επίπεδο ευγένειας που επιδεικνύει ο προμηθευτής κατά την παράδοση της υπηρεσίας, είναι η τέταρτη παράμετρος- η ευγενική συμπεριφορά, η επίδειξη σεβασμού προς τον πελάτη, η ένδειξη εκτίμησης προς αυτόν, το επίπεδο φιλικότητας κατά την αλληλεπίδραση με το προσωπικό, είναι κάποια στοιχεία που εντάσσονται στην παράμετρο αυτή.

Το επίπεδο πιστότητας, μαζί με τη φερεγγυότητα, ειλικρίνεια κατά την προσέγγιση του προμηθευτή προς τον πελάτη συνθέτουν την πέμπτη παράμετρο. Εδώ δύναται να διακρίνει ο πελάτης κατά πόσο ο προμηθευτής υπολογίζει το συμφέρον του πελάτη του, ενώ η φήμη του παρόχου και η εικόνα που αυτός παρουσιάζει στο κοινό μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στο αποτέλεσμα.

Η αξιοπιστία, έννοια που συνδέεται με την ακρίβεια κατά την παράδοση της υπηρεσίας και τη συνέπεια σε σχέση με την απόδοσή της, συνθέτει την έκτη παράμετρο.

Έβδομη παράμετρο αποτελεί η «αποκριτικότητα» (responsiveness) του προμηθευτή κατά την παράδοση της υπηρεσίας. Εκφράζει το βαθμό προθυμίας που εμφανίζει ο προμηθευτής, ώστε να παρέχει υπηρεσίες όπως αναμένεται και να εξυπηρετεί τον πελάτη εγκαίρως.

Το αίσθημα ασφάλειας- από την πλευρά του πελάτη- κατά την εξυπηρέτηση, είναι επίσης μία σημαντική παράμετρος. Η ασφάλεια, ως όρος, αναφέρεται σε όποιο ρίσκο, ή και αμφιβολία, μπορεί να περιλαμβάνεται στη διαδικασία παράδοσης μιας υπηρεσίας και έχει προεκτάσεις σωματικές, οικονομικές ή ακόμα και στη δυνατότητα να οικοδομηθεί σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλόμενων- στη διαδικασία παράδοσης- μερών.

Τα υλικά στοιχεία που άμεσα ή έμμεσα συμμετέχουν στη διαδικασία παράδοσης μιας κάποιας υπηρεσίας, αποτελούν την ένατη παράμετρο σύμφωνα με τους ερευνητές. Το φυσικό (διαμορφούμενο) περιβάλλον εξυπηρέτησης, η εμφάνιση του προσωπικού, εξοπλισμός που διατίθεται και χρησιμοποιείται, άλλοι πελάτες που ταυτόχρονα εξυπηρετούνται στον ίδιο χώρο, είναι περιπτώσεις τέτοιων υλικών στοιχείων.

Ο βαθμός της γνώσης που διαθέτει ο προμηθευτής για τον πελάτη, μαζί με το βαθμό κατανόησης των αναγκών του, συνιστούν την τελευταία παράμετρο. Εδώ μπορεί κανείς να εντάξει την ικανότητα να παρακολουθεί ο προμηθευτής τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη- όπως αυτές αναδύονται- και να μπορεί να διακρίνει μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών πελατών.

Γίνεται φανερό βέβαια, πως κάνοντας λόγο για ποιότητα στις υπηρεσίες έχει ιδιαίτερη σημασία η υποκειμενική αντίληψη του εκάστοτε πελάτη/ αποδέκτη της υπηρεσίας, για τη

διαδικασία παράδοσής της και- τελικά- για το βαθμό κατά τον οποίο ο ίδιος κρίνει πως έχει (ή δεν έχει) ικανοποιηθεί. Άλλωστε η αξιολόγηση των πελατών αναφορικά με το επίπεδο αριστείας του προμηθευτή σχετικά με την παράδοση κάποιου τύπου υπηρεσίας, είναι αυτή που τελικά εκφράζει και το επίπεδο στην παροχή της (Parasuraman et al., 1988).

1.3.2. Μέτρηση και Αξιολόγηση Παρεχόμενων Υπηρεσιών

Η ανάγκη να μετρήσει κανείς και να αξιολογήσει τη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας, αλλά και το περιεχόμενο αξίας που συνολικά παραδίδεται στον πελάτη με αυτήν, γίνεται πολύ πιο φανερό αν αναλογιστεί κανείς πως ο τομέας των υπηρεσιών και οι επιδόσεις αυτών έχουν δείξει κατά τις τελευταίες δεκαετίες πως έχουν σημαντική συνεισφορά στις επιχειρηματικές επιδόσεις, μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των στοιχείων κόστους, να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωσή τους προς το συγκεκριμένο πάροχο, αλλά και να ενισχύσουν συνολικά τη δυνατότητα κερδοφορίας (Seth, Deshmukh, & Vrat, 2005).

Οι Seth et al. (2005) παρουσίασαν επίσης ένα σύνολο από δεκαεννέα ερευνητικές προσπάθειες που επιδίωξαν διαχρονικά να επιλύσουν το πρόβλημα της αξιολόγησης του επιπέδου ποιότητας που μπορεί να παρουσιάζει η παροχή κάποιας υπηρεσίας. Μεταξύ αυτών των προσπαθειών, οι παρακάτω.

Ο Grönroos (1984) πρότεινε το Μοντέλο της Τεχνικής και Λειτουργικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον ερευνητή- και το μοντέλο που πρότεινε- η ποιότητα στην παροχή μιας υπηρεσίας διαμορφώνεται από τρία στοιχεία:

- την τεχνική ποιότητα: την ποιότητα του αντιλαμβανόμενου από τον πελάτη αποτελέσματος, από την αλληλεπίδρασή του με τον προμηθευτή της υπηρεσίας,
- τη λειτουργική ποιότητα: την αντίληψη του πελάτη για το πως δέχεται σε τεχνικό επίπεδο το αποτέλεσμα της διαδικασίας παράδοσης της υπηρεσίας, και
- την εικόνα που υπάρχει για τα δύο προηγούμενα χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζονται επίσης από παραδόσεις, ιδεολογίες, την επικοινωνία από- στόμα- σε- στόμα

(Word- of- Mouth), τις επιλογές τιμολόγησης του προμηθευτή της υπηρεσίας, αλλά και τις δημόσιες σχέσεις που εφαρμόζει.

Οι Parasuraman et al. (1985), αντιμετώπισαν το μέγεθος της ποιότητας της υπηρεσίας ως απόκλιση ανάμεσα στις προσδοκίες που μπορεί να αναπτύσσουν οι πελάτες σε σχέση με την υπηρεσία και τις επιδόσεις η διαδικασία παράδοσής της έχει να επιδείξει- σε σχέση με τις διαστάσεις ποιότητας που την προσδιορίζουν. Παρουσίασαν το Μοντέλο GAP, προκειμένου να μελετηθούν πέντε περιπτώσεις αποκλίσεων:

- Ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και στην αντίληψη διοίκησης της επιχείρησης αναφορικά με αυτές.
- Ανάμεσα στην αντίληψη διοίκησης της επιχείρησης αναφορικά με τις προσδοκίες των πελατών και τις προδιαγραφές ποιότητας που ορίζονται.
- Ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας που ορίζονται και τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως αυτή παραδίδεται στην πραγματικότητα.
- Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που φέρει η παράδοση της υπηρεσίας στην πραγματικότητα και τον τρόπο που επικοινωνείται προς τους πελάτες η παράδοση αυτή.
- Ανάμεσα στις προσδοκίες που παρουσιάζει ο πελάτης για την υπηρεσία και την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία.

Ο Haywood-Farmer (1988) προσπάθησε αναγνωρίσει διαφορετικούς τύπους συνθηκών παράδοσης υπηρεσίας, διακρίνοντας μεταξύ τους με βάση το βαθμό επαφής/ αλληλεπίδρασης με το προσωπικό του προμηθευτή τους, το βαθμό έντασης εργασίας που απαιτείται για την παράδοσή τους και το βαθμό κατά τον οποίο αυτές είναι προσαρμόσιμες στις ιδιαίτερες, ξεχωριστές ανάγκες διαφορετικών πελατών. Διαμόρφωσε και πρότεινε έτσι το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών Ποιότητας της Υπηρεσίας, που περιλαμβάνει τις φυσικές εγκαταστάσεις και τις διαδικασίες, τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων στη διαδικασία παράδοσης μιας υπηρεσίας και χαρακτηριστικά ενδεικτικά της επαγγελματικής κρίσης και επάρκειας.

Οι Brogowicz, Delene και Lyth, (1990) πρότειναν ένα μοντέλο το οποίο συνθέτοντας χαρακτηριστικά των παραδοσιακά εφαρμοζόμενων πρακτικών κατά το σχεδιασμό, την

υλοποίηση και τον έλεγχο, μπορεί να διευκολύνει στην αναγνώριση διαστάσεων ποιότητας σε μία υπηρεσία. Εντόπισε τρεις παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν στις προσδοκίες που διαμορφώνονται για τις τεχνικές και λειτουργικές επιδόσεις ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας: την εικόνα της επιχείρησης- προμηθευτή, τις εξωτερικές που δέχεται ο πελάτης και τις παραδοσιακές πρακτικές Μάρκετινγκ που εφαρμόζονται.

Οι Cronin Jr και Taylor (1992) παρουσίασαν ένα μοντέλο μέτρησης ποιότητας υπηρεσίας, μέσα από τη σχέση της με την ικανοποίηση του πελάτη και με την πρόθεση που δείχνει ο πελάτης για αγορά. Σύμφωνα με την προσέγγισή τους- και σε αντίθεση με την πρόταση των Parasuraman et al.(1985), η ποιότητα. Μιας υπηρεσίας μπορεί να εκτιμηθεί μόνο μέσα από τις αντιλήψεις που διαμορφώνονται, χωρίς προσδοκίες και χωρίς άλλες σταθμίσεις μεταξύ τους.

Ο Mattsson (1992) πρότεινε τη διαμόρφωση ενός μοντέλου, βασιζόμενοι σε αξίες, σύμφωνα με το οποίο ιδανικά αντιλαμβανόμενα πρότυπα για κάποια παρεχόμενη υπηρεσία συγκρίνονται με την ίδια εμπειρία. Ο Teas (1993), έχοντας εντοπίσει προβληματικά σημεία στο μοντέλο των Parasuraman et al.(1985), πρότεινε την εφαρμογή δύο επί μέρους μοντέλων: το Μοντέλο της Αξιολογούμενης Απόδοσης (Evaluated Performance Model) και του Κανονικοποιημένου Μοντέλου Ποιότητας (Normed Quality Model).

Οι Berkley και Gupta (1994) πρότειναν το Μοντέλο Ευθυγράμμισης με την Τεχνολογία Πληροφορίας (IT Alignment Model). Συσχέτισαν την παρεχόμενη υπηρεσία με τις εφαρμοζόμενες Στρατηγικές Διαχείρισης της Πληροφορίας της επιχείρησης προμηθευτή. Ανέδειξαν την αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορίας για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης πληροφορίας, μέσα από διαφορετικές βιομηχανίες. Ο Dabholkar (1996) πρότεινε δύο μοντέλα για τη μέτρηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες self- service. Με το πρώτο (Μοντέλο Βασιζόμενο σε Χαρακτηριστικά- Attribute Based Model) συνέδεσε την πρόθεση να χρησιμοποιήσει κάποιος μία τεχνολογία τέτοιου τύπου, με τα στοιχεία που συνθέτουν την αναμενόμενη ποιότητα της υπηρεσίας που παραδίδεται μέσα από τη χρήση μίας τέτοιας τεχνολογίας. Με το δεύτερο (Μοντέλο Συνολικής Επίδρασης- Overall Affect Model), επεδίωξε να συνδέσει συναισθηματικής φύσεως προδιαθέσεις των πελατών ως προς τις προσδοκίες που

αναπτύσσονται για τη χρήση τέτοιων τεχνολογιών, με την πρόθεσή τους να τις χρησιμοποιήσουν. Στο αυτό το πεδίο εργάστηκαν και οι Zhu, Wymer και Chen (2002), παρουσιάζοντας με τη σειρά τους ένα μοντέλο που βασίζεται στις χρησιμοποιούμενες Τεχνολογίες Πληροφορίας.

Ο Oh (1999) εστιάζοντας περισσότερο σε μετα-αγοραστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μελέτησε από κοινού τις αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των μεγεθών της Ποιότητας Υπηρεσίας, της Πελατειακής Αξίας (Customer Value) και της ικανοποίησης του Πελάτη. Ο ερευνητής συμπέρανε πως η Πελατειακή Αξία επιδρά σημαντικά κατά τη μετα-αγοραστική φάση, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι Soteriou και Stavrinides (2000) πρότειναν ένα μοντέλο μέτρησης ποιότητας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιο παράρτημα τράπεζας για τη βέλτιστη κατανομή των πόρων της. Οι Broderick και Vachirapornruk (2002) πρότειναν ένα μοντέλο για μέτρηση ποιότητας υπηρεσιών Διαδικτυακής Τραπεζικής. Ο Santos (2003) πρότεινε μοντέλο για τη μέτρηση ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ερευνητική προσπάθεια των Hartwig και Billert (2018), ανέδειξε επίσης την έντονη ερευνητική προσπάθεια που συνόδεψε το επίσης έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για το πεδίο της μέτρησης ποιότητας των υπηρεσιών. Οι ερευνητές συγκέντρωσαν το αρθρογραφικό υλικό για το συγκεκριμένο πεδίο, επιδιώκοντας να συγκεντρώσουν διαφορετικά χρησιμοποιούμενα μοντέλα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών και να αναδείξουν τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ αυτών των μοντέλων και των παραδοσιακών κλιμάκων μέτρησης.

1.4. Η Υπό Εξέταση Επιχείρηση: Columbia Shipmanagement (CSM)

Η παρούσα εργασία εξετάζει τις εφαρμοζόμενες πρακτικές κατά την παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών, από την επιχείρηση παγκοσμίου φήμης «Columbia Shipmanagement» (CSM), (Columbia Shipmanagement, 2020).

Η CSM αποτελεί μία επιχείρηση που έχει ιδρυθεί στην Κύπρο και δραστηριοποιείται διεθνώς, στο ναυτιλιακό κλάδο. Η παγκόσμια παρουσία της αποδεικνύεται από το γεγονός ότι διαθέτει πάνω από είκοσι γραφεία διοίκησης και εκπροσώπησης, υπηρεσίες ανεύρεσης πληρώματος, και κέντρα εκπαίδευσης. Απολαμβάνει παγκόσμια της εκτίμησης των πελατών της, που τη συγκαταλέγουν μεταξύ των μεγαλύτερων εταιριών στον κλάδο. Η εταιρία συντηρεί ευρύ δίκτυο στενών συνεργατών, παρέχει αποδοτικές- οικονομικά- υπηρεσίες που δύναται να βελτιστοποιήσει ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζει ο κάθε ξεχωριστός πελάτης.

Ακολουθώντας το πνεύμα των καιρών και τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα παγκόσμια, η εταιρία δημιούργησε επίσης τη Blue Dynamics, επιχείρηση με σκοπό την ανάπτυξη λογισμικού με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η ναυτιλιακή βιομηχανία.

1.4.1. Ιστορικό της CSM

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1978, στη Λεμεσό της Κύπρου, από τον κύριο Heinrich Schoeller, καθιστώντας την ενεργή για πάνω από σαράντα χρόνια. Το 1979 διέθετε τα πρώτα πλοία υπό την πλήρη διαχείρισή της. Το 1981 μετρούσε πενήντα πλοία, ενώ μέχρι το 1985 υπό τη διοίκησή της- πλέον- είχε τα πρώτα κρουαζιερόπλοια. Το 1986 τα σκάφη υπό την ευθύνη της έφτασαν τα εκατό. Το 1987 η επιχείρηση μετακινήθηκε στα δικά της γραφεία στη Λεμεσό της Κύπρου. Παρέχοντας υπηρεσίες κατασκευής, ήδη μετρούσε πάνω από 280 σκάφη διαφόρων τύπων.

Το 1995 λειτούργησαν για πρώτη φορά γραφεία της CSM στη Γερμανία, το 2000 λειτούργησαν για πρώτη φορά γραφεία της CSM στη Σιγκαπούρη, στην συνέχεια το 2010 για πρώτη φορά γραφεία της TCM στην Ελλάδα, και μετέπειτα, το 2014 για πρώτη φορά γραφεία της CSM στη Σανγκάη και εγκαταστάθηκε η Columbia Cruise Services στο Αμβούργο, ενώ το 2015 ξεκίνησε η λειτουργία του Asia Marine στις Φιλιππίνες. Το 2016 η εταιρία άνοιξε γραφεία της στην Ιαπωνία και γραφεία αντιπροσώπων στη Νότια Κορέα. Το 2017 εγκαταστάθηκαν στην Κύπρο οι GENPRO, UHI και η SWISS OCEAN, ενώ το 2018 δημιούργησε ψηφιακό δωμάτιο ελέγχου σε συνεργασία με τη Lufthansa Industry Solutions.

Σήμερα η εταιρία διαθέτει παραπάνω από: 8 γραφεία διοίκησης, 14 υπηρεσίες στελέχωσης, 380 σκάφη υπό τη διοίκησή της, 20 κρουαζιερόπλοια και θαλαμηγούς, 280 εποπτείες νέων κατασκευών και 15000 εργαζόμενους παγκοσμίως.

1.4.2. Αναλυτικές Παροχές της CSM

Η εταιρία CSM είναι σε θέση να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες συγκαταλέγονται μεταξύ των ακόλουθων κατηγοριών:

Τεχνικές υπηρεσίες: διαμόρφωση προϋπολογισμού, συντήρηση, επιθεώρηση, αξιολόγηση, δεξαμενισμός, πιστοποίηση, διασφάλιση ποιότητας, παρακολούθηση επιδόσεων, προετοιμασία για επείγοντα ενδεχόμενα, παροχή προμηθειών (ανταλλακτικά, λιπαντικά έλαια, καλύμματα, κλπ), διαχείρισης ενεργειακής απόδοσης, παροχή περιεκτικών αναφορών.

Διαχείριση Πληρώματος και Εκπαίδευση: Στελέχωσης και απασχόλησης, εκπαίδευση, έλεγχος πιστοποίησης, παρακολούθηση επιδόσεων, έκδοση καταστάσεων μισθοδοσίας, διενέργεια ταξιδιών, ασφάλισης και ευημερίας.

Εμπορικές Υπηρεσίες: Παγκόσμια Ναύλωση, Διαχείριση Στόλου, Βελτιστοποίηση πορείας, Λογιστική Διαχείριση και Διαχείριση Χρηματοροών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, πλήρωση με καύσιμο, διαχείριση των απαιτήσεων που παρουσιάζουν οι αποστολές, παρακολούθηση των επιδόσεων των σκαφών, παρακολούθηση της συμμόρφωσης με όσα επιτάσσουν τα ναυλοσύμφωνα, καθοδήγηση των σκαφών για τις λεπτομέρειες των ταξιδιών.

Επιθεωρήσεις Κατασκευών Νέων Σκαφών: Σχεδιασμός και αξιολόγηση των προδιαγραφών του σκάφους, επιθεώρηση του ναυπηγείου, διαπραγμάτευση συμβολαίων, διαπραγματεύσεις κατασκευαστών και προμηθευτών, σχεδιασμός στρατηγικής, εποπτεία «on-site», δοκιμές εν πλω, παράδοση του σκάφους, διαχείριση θεμάτων που αφορούν την παροχή εγγυήσεων.

Ανάπτυξη Ψηφιακών Λύσεων: Υπηρεσίες για την οικονομικότερα αποδοτικότερη διαχείριση των σκαφών, παροχή στους εταίρους της μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου πάνω

στα περιουσιακά τους στοιχεία. Ανέπτυξε- για παράδειγμα- ηλεκτρονική πύλη (CSM Client Connect και CSM Crew Connect) διαθέσιμη συνεχώς, που μπορεί να βελτιστοποιήσει τις εκάστοτε επιχειρήσεις, παρέχοντας επικοινωνία διαφανή και σε πραγματικό χρόνο, μαζί με σειρά δεδομένων και πληροφοριών προς τα οποία τόσο οι πελάτες, όσο και τα πληρώματα, πρέπει να έχουν πρόσβαση.

Η επιχείρηση υποστηρίζει επίσης, πως η εμπειρία που διαθέτει, το διευρυμένο της δίκτυο και ο επαγγελματισμός της, μπορεί να προσθέσει επιπλέον αξία στις ήδη προσαρμοσμένες, αρθρωτές υπηρεσίες διοίκησης.

Υπηρεσίες οι οποίες έρχονται να πλαισιώσουν αυτές που αναφέρθηκαν και να εξασφαλίσουν υψηλά πρότυπα στην εξυπηρέτηση των πελατών, συνιστούν οι ακόλουθες:

Αναφορικά με την κατάσταση των σκαφών:

- Κατά την επιθεώρηση των σκαφών πριν την αγορά, με παροχή αξιόπιστων πληροφοριών για τα σκάφη με διάθεση λεπτομερών αναφορών επιθεώρησης.
- Κατά την καταχώρηση των σκαφών, όπου η εταιρία διαθέτει ομάδες εξειδικευμένες στο να ολοκληρώσουν όλα τα έγγραφα για την καταχώρηση των σκαφών, καθώς και οποιαδήποτε τυπική διαδικασία εγείρει ο εκάστοτε υπεύθυνος εθνικός φορέας.
- Κατά την επιθεώρηση της κατάστασης των σκαφών, με την παροχή οικονομικών λύσεων για περιοδικές επιθεωρήσεις, την υποβοήθηση της παρακολούθησης γενικότερα της διαδικασίας συντήρησης και της κατάστασης των σκαφών όταν πρόκειται για ναύλωση που δεν περιλαμβάνει κάποιο πλήρωμα, μέσα από τη στρατηγική τοποθέτηση των γραφείων της και την εμπειρία των επιθεωρητών της.
- Σχετικά με σκάφη τα οποία τίθενται εκτός χρήσης (είτε βραχυπρόθεσμα, είτε πιο μακροπρόθεσμα), παρέχει βοήθεια για τον εντοπισμό και την εξασφάλιση κατάλληλων τοποθεσιών, όπως και την εξασφάλιση πληρώματος και σκάφους με το ελάχιστο κόστος και την ελάχιστη απαιτούμενη συντήρηση.

- Κατά την ανακύκλωση των σκαφών, εάν ζητηθεί από τον ιδιοκτήτη, η εταιρία εξασφαλίζει την ανακύκλωσή τους σύμφωνα με τις βέλτιστες εφαρμοζόμενες βιομηχανικές πρακτικές.

Αναφορικά με την αξιοποίηση λύσεων για την πλοήγηση, την επικοινωνία και τις τεχνολογίες πληροφοριών:

- Η επιχείρηση διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα πλοήγησης και επικοινωνίας, το οποίο παρέχει υποστήριξη για κάθε τύπο πλοήγησης, επικοινωνίας και τεχνολογίας πληροφοριών.
- Διαθέτει μηχανικούς με υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης σε κάθε σύστημα γέφυρας και εξοπλισμό. Ταυτόχρονα, με το διαθέσιμο δίκτυο προμηθευτών παγκοσμίως, διαχειρίζεται τις παραγγελίες των ανταλλακτικών, προκειμένου να μειωθεί όποιο υπάρχον ρίσκο.

Παρέχει ασφαλιστικές υπηρεσίες και υποστήριξη.

Παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες πάνω σε χρηματοοικονομικά και σε θέματα αποθήκευσης.

Παρέχει υπηρεσίες υποστηρικτικές κατά τις διαδικασίες της πώλησης και της αγοράς.

Κεφάλαιο 2

Μεθοδολογία της Έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως σκοπό να περιγράψει και να αποδώσει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δείγματος που μελετήθηκε και λεπτομέρειες της έρευνας καθ αυτής.

2.1. Σχεδιασμός της Αξιοποιούμενης Μεθοδολογίας

Προκειμένου να αναλυθεί η περίπτωση μελέτης της επιχείρησης CSM, έπρεπε να αποκτηθεί ένα σύνολο από απαραίτητα δεδομένα και πληροφορίες που θα προέκυπταν από εφαρμογή ποιοτικής έρευνας. Πραγματοποιήθηκαν για το σκοπό αυτό σε βάθος συνεντεύξεις, αξιοποιώντας τη συνεισφορά ερωτηματολογίων τα οποία δόμησε η ίδια η επιχείρηση μέσα από τη δική της έρευνα και εμπειρία και με χρήση ιδίων πόρων.

Σύμφωνα με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης, τα ερωτηματολόγια αυτά καλύπτουν τις ανάγκες μίας έρευνας για τη μέτρηση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εντός της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Για αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση, προκειμένου να αξιοποιηθούν στα πλαίσια της προσπάθειάς της για διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει, καθώς και των σχέσεων που αναπτύσσει και διατηρεί με τους πελάτες της.

Το σύνολο των ερωτώμενων αποτέλεσαν ανώτερα ή ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων με τις οποίες η CSM διαθέτει- μέχρι το στάδιο ολοκλήρωσης της έρευνας αυτής- ενεργή συνεργατική σχέση. Για τα στελέχη αυτά επιδιώχθηκε ο χώρος ευθύνης τους και ο ρόλος τους στην εκάστοτε επιχείρηση να παρουσιάζει συνάφεια με θέματα Διασφάλισης

Ποιότητας και Μάρκετινγκ, ώστε να ανταποκρίνονται οι απαντήσεις που παρέχουν με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τόσο του ερωτηματολογίου, όσο και της συνέντευξης.

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια, αποτελεί γέννημα της ανάγκης να μελετηθεί και να αξιολογηθεί το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών, το οποίο οι πελάτες της επιχείρησης αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχεται. Παράλληλα, επιδιώκεται να διερευνηθεί και το είδος της σχέσης που αναπτύσσει η εταιρία με τους πελάτες της. Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον της προσπάθειας αυτής, εστιάζει στο γεγονός ότι η CSM δραστηριοποιείται στο ναυτιλιακό κλάδο και διεθνώς, αναπτύσσοντας συνεργατικές σχέσεις με περιορισμένες σε αριθμό επιχειρήσεις, οι οποίες και συνθέτουν τη συγκεκριμένη αγορά. Με δεδομένο αυτό, μπορεί να θεωρηθεί ότι το υπό μελέτη δείγμα, ταυτίζεται με το συνολικό πληθυσμό.

Το ερωτηματολόγιο αυτό διατίθεται σε τακτική βάση από την CSM, εξ αποστάσεως και με χρήση των εγκατεστημένων συστημάτων IT, μέσα από τα οποία είναι σε θέση να λάβει άμεσα και με έγκυρο τρόπο τόσο τις απαντήσεις, όσο και οποιαδήποτε ανατροφοδότηση. Το δελτίο του ερωτηματολογίου στην ολοκληρωμένη του μορφή παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α.1. Τα δεδομένα για την έρευνα αυτή παρέιχε η CSM συγκεντρωτικά, μετά από τη συλλογή τους.

Προκειμένου να προσεγγίσει τα σημαντικότερα σημεία αναφορικά με το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η CSM, έχει εντάξει στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιεί τρεις περιοχές:

- Η πρώτη αφορά σε παραμέτρους που απορρέουν από το απασχολούμενο προσωπικό γραφείου,
- Η δεύτερη αφορά στο χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών και σε παραμέτρους που τις συνθέτουν, και
- Η τρίτη αφορά στο χαρακτήρα των επιχειρηματικών σχέσεων που αναπτύσσει η CSM με τον κάθε πελάτη.

Φυσικά, στα πλαίσια της ερευνητικής διαδικασίας λαμβάνονται κάποια προσωπικά στοιχεία (κυρίως επικοινωνίας), τα οποία όμως τονίστηκε πως δεν πρόκειται να

χρησιμοποιηθούν πουθενά με τρόπο κατά τον οποίο ο ερωτώμενος μπορεί να ταυτοποιηθεί. Η διαχείρισή τους έγινε με απόλυτη εχεμύθεια- ο ίδιος ο σκοπός της έρευνας φανερώνει πως αξία παρέχουν τα δεδομένα που λαμβάνονται, κατόπιν επεξεργασίας με τη μορφή συνόλων (κάτι το οποίο έγινε επίσης ξεκάθαρο προς τους συμμετέχοντες από την αρχή, με κάθε τυπικότητα).

Τέλος, το ερωτηματολόγιο παρείχε μέχρι κάποιο βαθμό στον ερωτώμενο την ελευθερία να εκφράσει άλλες παρατηρήσεις, που θεωρούσε ότι συνεισέφεραν προς το στόχο της διαδικασίας αυτής.

2.1.1. Ως προς το απασχολούμενο προσωπικό γραφείου

Κατά το μέρος αυτό του ερωτηματολογίου, αρχικά καλείται ο ερωτώμενος να δηλώσει και να αξιολογήσει αναλυτικά τα μέλη της ομάδας διοίκησης του πλοίου, μέσα από τη χρήση κλίμακας Likert 5 βαθμών. Στη συνέχεια καλείται ο συμμετέχων, ανταποκρινόμενος σε μία σειρά ερωτήσεων να αξιολογήσει ενέργειες της ομάδας διοίκησης με χρήση επίσης κλίμακας Likert 5 βαθμών.

Το μέρος αυτό αποσκοπεί στο συνεισφέρει στην εκτίμηση των γενικότερων επιδόσεων του προσωπικού γραφείου, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τον ερωτώμενο.

2.1.2. Ως προς το χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Κατά το μέρος αυτό του ερωτηματολογίου, ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει, με χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert, τις επιδόσεις της επιχείρησης ως προς κάθε ομάδα υπηρεσιών που αυτή παρέχει. Οι ομάδες υπηρεσιών που καλύπτονται είναι: Η υπηρεσία στελέχωσης του πληρώματος η παροχή τεχνικών υπηρεσιών, ο έλεγχος του κόστους και άλλες περιπτώσεις παροχών που μπορεί να διατίθενται προς την επιχείρηση του ερωτώμενου.

Σε αυτό το σημείο επιδιώκεται να αξιολογηθεί το επίπεδο ποιότητας στην παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από την πλευρά του ερωτώμενου, εκ μέρους της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Οφείλει κανείς να υπενθυμίσει πως η ίδια η επιχείρηση θεωρεί ότι η συγκεκριμένη δόμηση στο ερωτηματολόγιο ικανοποιεί και καλύπτει τις ανάγκες της για τα επιθυμητά δεδομένα.

2.1.3. Ως προς το χαρακτήρα των επιχειρηματικών σχέσεων που αναπτύσσει η CSM με τον κάθε πελάτη

Κατά το μέρος αυτό ο ερωτώμενος καλείται να τοποθετηθεί αξιολογώντας τη CSM στα πλαίσια της συνεργατικής σχέσης που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα σε αυτήν και την επιχείρηση που ο ίδιος εκπροσωπεί, αναφορικά με πτυχές της δραστηριότητας της πρώτης- όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον ερωτώμενο- αλλά και πτυχές της μεταξύ τους συνεργασίας.

2.2. Επιλογή του Δείγματος

Μία ιδιαιτερότητα που αναδύθηκε από την αρχή της ερευνητικής διαδικασίας, προέκυψε από το χαρακτήρα της ίδιας της βιομηχανίας στην οποία η CSM ανήκει. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το γεγονός ότι πρόκειται για ναυτιλιακή εταιρία, ότι δραστηριοποιείται διεθνώς, αλλά και το γεγονός ότι εντοπίζεται σχετικά περιορισμένος σε αριθμό αριθμός εταιριών ανά τον κόσμο, με τις οποίες είναι δυνατό να αναπτύξει συνεργασία η επιχείρηση, οδήγησαν στην επιλογή του ίδιου του πληθυσμού των πελατών της επιχείρησης ως το πιο κατάλληλο δείγμα για τους σκοπούς της έρευνας.

Επίσης, με δεδομένο το γεγονός ότι η επιχείρηση παρέχει τόσο Ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοίκησης, όσο και Υπηρεσίες Διοίκησης Πληρώματος, θεωρήθηκε ορθότερο να αντιμετωπιστεί και ξεχωριστά στην ανάλυση η κάθε μία από τις παροχές αυτές.

Με τον τρόπο αυτό μπορεί κανείς να βγάλει συμπεράσματα για το επίπεδο ποιότητας υπηρεσίας που παρέχει η CSM, ανάλογα με το είδος υπηρεσίας που παρέχει. Μπορεί επίσης να βγάλει συμπεράσματα για το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ξεχωριστά το κάθε της γραφείο.

2.3. Τα Δεδομένα της Έρευνας

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, η επιχείρηση διέθεσε ένα σύνολο δεδομένων που προκύπτουν από ένα δείγμα 39 επιχειρήσεων- πελατών της. Τα ονόματα των επιχειρήσεων- πελατών της υπό μελέτη επιχείρησης, κατ' απαίτηση του εκπροσώπου της, δε μπορούν να κοινοποιηθούν, συνεπώς αναφορά σε οποιαδήποτε από αυτές, θα γίνεται με κατάλληλη κωδικοποίηση: **ΕΠΧ_ΝΝ (όπου ΝΝ, φυσικός αριθμός από το 01 έως το 39)**. Από το σύνολο αυτό, κανείς μπορεί αρχικά να διαχωρίσει το δείγμα σε δύο ομάδες επιχειρήσεων, με κριτήριο το είδος της παρεχόμενης προς αυτές υπηρεσίας:

- ◆ ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοίκησης (ΟΥΔ), και
- ◆ υπηρεσίες διοίκησης πληρώματος (ΥΔΠ).

Παράλληλα, καθώς η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι διεθνής και η ίδια διαθέτει πολυάριθμα γραφεία σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ανά τον κόσμο, το σύνολο των διαθέσιμων δεδομένων μπορεί να διαχωρίσει το δείγμα επίσης σε τρεις άλλες ομάδες, με κριτήριο τη γεωγραφική θέση των γραφείων της επιχείρησης, τα οποία παρέχουν τις προαναφερθείσες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις του δείγματος:

- ◆ το γραφείο της Κύπρου (CY),
- ◆ το γραφείο της Σιγκαπούρης (SG), και
- ◆ το γραφείο της Γερμανίας (DE).

Από το σύνολο των επιχειρήσεων αξιοποιήθηκαν τα δεδομένα που προέκυψαν από τις διαδικασίες αξιολόγησης που έχουν πραγματοποιηθεί ετησίως από το έτος 2013, έως και το έτος 2019. Παρόλο που η προς μελέτη επιχείρηση είχε πρόσβαση στο σύνολο των επιμέρους παρεχόμενων δεδομένων, εντούτοις παραχωρήθηκε πρόσβαση μόνο αναφορικά την

αξιολόγηση που προέκυψε συνολικά από τη διαδικασία αξιολόγησης της κάθε επιχείρησης για το κάθε έτος του χρονικού διαστήματος που αφορά στην παρούσα μελέτη. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι δεν παραχωρήθηκε πρόσβαση στις αποκρίσεις που παρείχαν κατά την αξιολόγηση οι ερωτώμενοι στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, περιόρισαν αρκετά το εύρος και την κλίμακα της έρευνας, αλλά και επέδρασαν ανασταλτικά στην προσπάθεια για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων με την ολοκλήρωσή της.

Τα δεδομένα της έρευνας αποτέλεσαν τελικά οι συνολικές αξιολογήσεις που παρείχαν οι επιχειρήσεις- πελάτες διά μέσου των εκπροσώπων τους. Συνεπώς, σε κάθε καταχώρηση επιχείρησης- πελάτη (και για κάθε έτος) αντιστοιχεί ένας πραγματικός αριθμός εντός του διαστήματος [1, 5], όπου το 5 υπονοεί το «εξαιρετικό», το 4 υπονοεί το «πολύ καλό», το 3 υπονοεί το «μέτριο», το 2 υπονοεί το «ικανοποιητικό» και το 1 υπονοεί το «κακό».

Κεφάλαιο 3

Αποτελέσματα

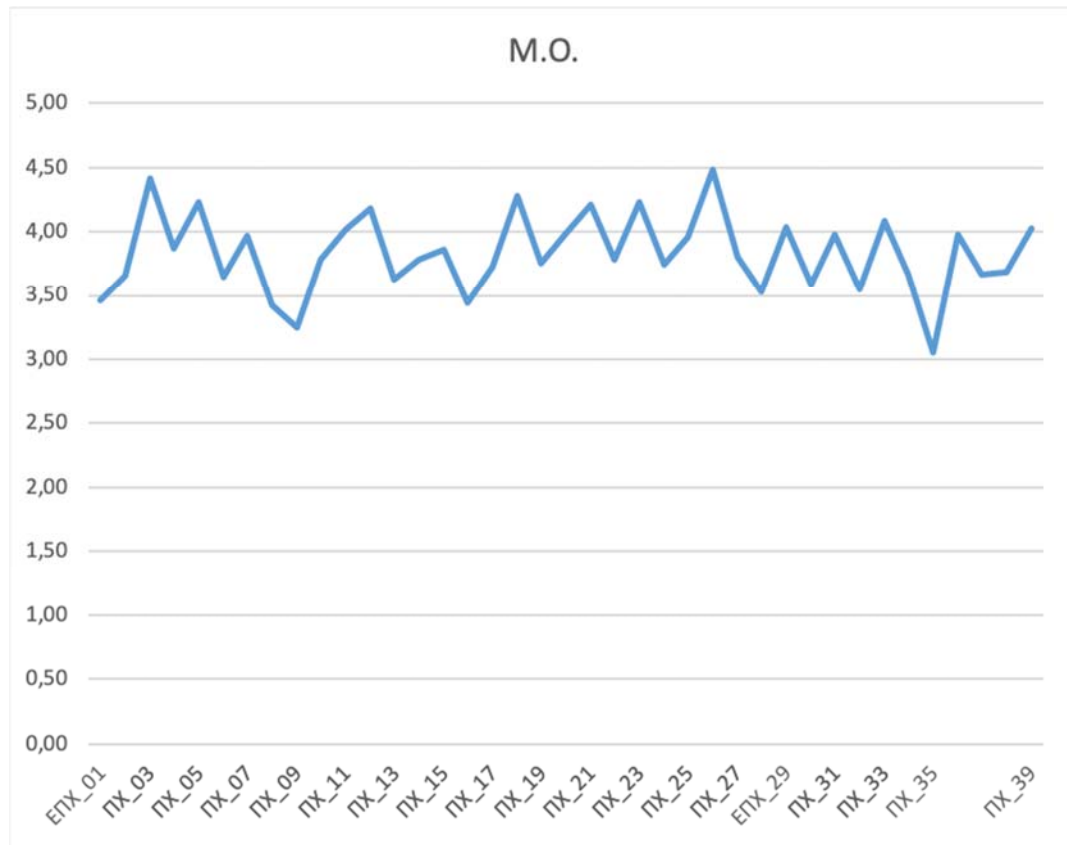
Σύμφωνα με τα παραπάνω, η συνολική εικόνα του δείγματος αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 5):

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_01	3,72	3,67	3,27	3,25	3,29	3,60	3,62	3,49
ΕΠΧ_02	3,15	3,87	3,47	3,84	3,73	3,86	3,88	3,69
ΕΠΧ_03	3,90	3,98	4,98	4,81	4,93	3,88	3,15	4,23
ΕΠΧ_04	3,80	3,93	3,87	3,89	4,01	3,71	3,73	3,85
ΕΠΧ_05	4,00	3,91	4,97	4,00	4,00	4,50	4,50	4,27
ΕΠΧ_06	4,14	3,63	3,26	3,50	3,61	3,75	2,95	3,55
ΕΠΧ_07	4,92	4,10	3,44	3,88	3,74	3,73	3,84	3,95
ΕΠΧ_08	2,95	3,53	3,60	3,58	3,20	3,68	3,73	3,47
ΕΠΧ_09	3,27	3,30	2,97	2,78	3,29	3,88	4,59	3,44
ΕΠΧ_10	4,60	3,90	3,87	3,65	3,38	3,31	2,81	3,65
ΕΠΧ_11	3,85	4,02	3,86	3,90	4,15	4,33	3,92	4,00
ΕΠΧ_12	4,30	4,30	4,11	3,98	4,14	4,27	4,44	4,22
ΕΠΧ_13	3,50	3,92	3,89	3,56	3,08	3,83	4,76	3,79
ΕΠΧ_14	3,72	3,87	3,55	3,76	3,78	4,02	3,84	3,79
ΕΠΧ_15	4,10	4,15	4,23	4,07	3,26	3,35	2,68	3,69
ΕΠΧ_16	3,30	3,59	3,63	3,17	3,32	3,67	3,46	3,45
ΕΠΧ_17	4,10	3,91	3,85	3,67	3,05	3,76	3,92	3,75
ΕΠΧ_18	4,42	4,38	4,54	4,01	4,06	4,29	4,34	4,29
ΕΠΧ_19	3,73	3,82	3,77	3,68	3,77	3,77	3,92	3,78
ΕΠΧ_20	3,95	4,01	4,21	4,06	3,73	3,96	4,14	4,01

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_21	4,05	4,10	4,38	4,32	4,05	4,37	4,36	4,23
ΕΠΧ_22	3,62	3,78	3,89	3,84	3,72	3,82	3,88	3,79
ΕΠΧ_23	4,10	4,25	4,27	4,30	4,16	4,29	4,16	4,22
ΕΠΧ_24	3,67	3,76	3,66	3,80	3,69	3,91	4,06	3,79
ΕΠΧ_25	3,96	3,87	3,97	3,78	4,04	4,13	3,92	3,95
ΕΠΧ_26	4,20	3,93	4,35	4,52	4,96	4,92	4,62	4,50
ΕΠΧ_27	3,94	3,62	3,71	3,76	3,83	3,95	3,76	3,80
ΕΠΧ_28	2,23	3,19	3,36	3,99	4,01	4,38	4,44	3,66
ΕΠΧ_29	3,31	3,91	3,78	4,00	4,35	4,88	4,94	4,17
ΕΠΧ_30	2,85	3,11	3,33	3,97	3,92	4,33	4,66	3,74
ΕΠΧ_31	3,01	3,98	4,04	4,39	3,98	4,44	4,51	4,05
ΕΠΧ_32	2,67	3,06	3,01	4,08	3,89	4,58	4,63	3,70
ΕΠΧ_33	3,01	3,96	3,95	4,49	4,42	4,68	4,96	4,21
ΕΠΧ_34	3,69	3,37	3,53	3,74	3,83	3,83	4,03	3,72
ΕΠΧ_35	3,06	2,68	2,52	2,98	3,11	3,96	3,26	3,08
ΕΠΧ_36	3,27	3,94	3,81	4,15	4,32	4,40	4,48	4,05
ΕΠΧ_37	2,94	3,73	3,54	3,89	3,69	4,21	4,49	3,78
ΕΠΧ_38	2,97	3,77	3,67	3,85	3,81	4,06	4,36	3,78
ΕΠΧ_39	3,01	3,85	4,17	4,06	4,42	4,62	4,27	4,06

Πίνακας 5: Συγκεντρωτικός πίνακας του συνόλου των δεδομένων για το δείγμα της έρευνας.

Με πρώτη προσέγγιση επί των τιμών του πίνακα, παρατηρεί κανείς πως όλοι οι μέσοι όροι των αξιολογήσεων των επτά (7) ετών από κάθε μία επιχείρηση κινούνται σε επίπεδα μεγαλύτερα του 3 («μέτριο»). Το γεγονός αυτό αξιολογείται θετικά από τη διοίκηση της επιχείρησης, αν και η μεταβλητότητα που παρουσιάζουν συνιστά ένδειξη για περαιτέρω διερεύνηση. Τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται σχηματικά στο παρακάτω γράφημα όπου το σύνολο των μέσων είναι υψηλότερο της ενδιάμεσης τιμής (3) της κλίμακας αξιολόγησης, που τονίζεται από μία κόκκινη ευθεία.



Σχήμα 3: Γραφική αναπαράσταση των μέσων όρων των αξιολογήσεων από τους πελάτες για τα έτη 2013- 2019.

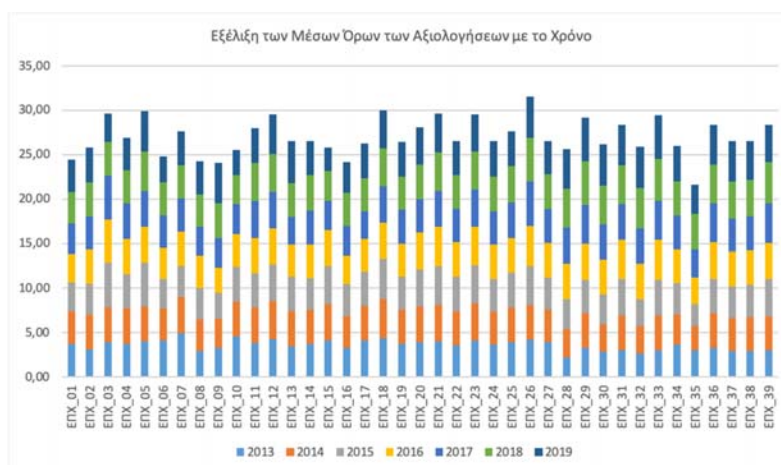
Εκτός από την αξιοποίηση των μέσων όρων των αξιολογήσεων κρίθηκε χρήσιμο να υπολογιστούν οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές για τις αξιολογήσεις που δόθηκαν, ως δείκτες για την ανάπτυξη κάποιας τάσης στην αξιολόγηση των πελατών. Ο Πίνακας 6, παρουσιάζει αναλυτικά τις τιμές που προέκυψαν για κάθε έτος από το 2014 έως και το 2019, με την τελευταία στήλη να παρουσιάζει τη συνολική τάση στην αξιολόγηση λαμβάνοντας υπόψη τις αξιολογήσεις των ετών 2013 και 2019. Μαζί με τις τιμές αυτές υπολογίστηκε ο αντίστοιχος μέσος όρος για τις συνολικές τάσεις που παρατηρήθηκαν.

Έτσι, από τους μέσους όρους που παρουσιάστηκαν, φαίνεται αναλυτικά η τάση που αναπτύσσεται κατά την αξιολόγηση της κάθε υπηρεσίας από τον κάθε πελάτη ανάμεσα σε διαδοχικές αξιολογήσεις σε όρους ποσοστιαίας διαφοράς, ενώ φαίνεται και η τελική (συνολική) εικόνα. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται με τον ακόλουθο τρόπο:

Αν $T_{\text{αρχικό}}$ η αξιολόγηση του ενός έτους και $T_{\text{τελικό}}$ η αξιολόγηση του επόμενου έτους, ο δείκτης αναλογίας $(T_{\text{τελικό}} - T_{\text{αρχικό}}) / T_{\text{αρχικό}}$ δίνει την τιμή k η οποία εκφράζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό ως $m=(k*100)\%$. Ο δείκτης m είναι αυτός που αξιοποιεί η έρευνα αυτή για να εκφράσει την τάση που αναπτύσσεται κατά την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχει η CSM από τον εκάστοτε πελάτη της. Τονίζεται πως ο δείκτης k - άρα και ο δείκτης m - μπορεί να έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό πρόσημο, ανάλογα με το είδος της μεταβολής. Ο χαρακτήρας της μεταβολής είναι αυτός ο οποίος αποκαλύπτει και την αντίστοιχη τάση.

Παρατηρείται γενικά συνολικά μία μεταβλητότητα στην ποσοστιαία μεταβολή που όμως συνολικά αξιολογείται ως θετική. Ειδικότερα, ο μέσος όρος ποσοστιαίων μεταβολών για όλες τις επιχειρήσεις είναι (+) 16,2230%, τάση που κρίνεται ικανοποιητική. Παρόλα αυτά, πεποίθηση της διοίκησης της εταιρείας είναι ότι μπορεί να βελτιωθεί στα επόμενα χρόνια.

Τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται σχηματικά στο Σχήμα 4, όπου υπολογίζεται το σύνολο των μέσων όρων των αξιολογήσεων. Παρατηρείται μία θετική συνολική εικόνα με εξαίρεση ίσως την Επιχ.35.



Σχήμα 4: Διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης των Μέσων Όρων των αξιολογήσεων από τους πελάτες με την πάροδο του χρόνου.

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_01	-1,3441%	-10,8992%	-0,6116%	1,2308%	9,4225%	0,5556%	-2,6882%

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_02	22,8571%	-10,3359%	10,6628%	-2,8646%	3,4853%	0,5181%	23,1746%
ΕΠΧ_03	2,0513%	25,1256%	-3,4137%	2,4948%	21,2982%	-18,8144%	-19,2308%
ΕΠΧ_04	3,4211%	-1,5267%	0,5168%	3,0848%	-7,4813%	0,5391%	-1,8421%
ΕΠΧ_05	-2,2500%	27,1100%	19,5171%	0,0000%	12,5000%	0,0000%	12,5000%
ΕΠΧ_06	-12,3188%	-10,1928%	7,3620%	3,1429%	3,8781%	-21,3333%	-28,7440%
ΕΠΧ_07	-16,6667%	-16,0976%	12,7907%	-3,6082%	-0,2674%	2,9491%	-21,9512%
ΕΠΧ_08	19,6610%	1,9830%	-0,5556%	10,6145%	15,0000%	1,3587%	26,4407%
ΕΠΧ_09	0,9174%	-10,0000%	-6,3973%	18,3453%	17,9331%	18,2990%	40,3670%
ΕΠΧ_10	-15,2174%	-0,7692%	-5,6848%	-7,3973%	-2,0710%	-15,1057%	-38,9130%
ΕΠΧ_11	4,4156%	-3,9801%	1,0363%	6,4103%	4,3373%	-9,4688%	1,8182%
ΕΠΧ_12	0,0000%	-4,4186%	-3,1630%	4,0201%	3,1401%	3,9813%	3,2558%
ΕΠΧ_13	12,0000%	-0,7653%	-8,4833%	13,4831%	24,3506%	24,2820%	36,0000%
ΕΠΧ_14	4,0323%	-8,2687%	5,9155%	0,5319%	6,3492%	-4,4776%	3,2258%
ΕΠΧ_15	1,2195%	1,9277%	-3,7825%	19,9017%	2,7607%	-20,0000%	-34,6341%
ΕΠΧ_16	8,7879%	1,1142%	12,6722%	4,7319%	10,5422%	-5,7221%	4,8485%
ΕΠΧ_17	-4,6341%	-1,5345%	-4,6753%	16,8937%	23,2787%	4,2553%	-4,3902%
ΕΠΧ_18	-0,9050%	3,6530%	11,6740%	1,2469%	5,6650%	1,1655%	-1,8100%
ΕΠΧ_19	2,4129%	-1,3089%	-2,3873%	2,4457%	0,0000%	3,9788%	5,0938%
ΕΠΧ_20	1,5190%	4,9875%	-3,5629%	-8,1281%	6,1662%	4,5455%	4,8101%
ΕΠΧ_21	1,2346%	6,8293%	-1,3699%	-6,2500%	7,9012%	-0,2288%	7,6543%
ΕΠΧ_22	4,4199%	2,9101%	-1,2853%	-3,1250%	2,6882%	1,5707%	7,1823%
ΕΠΧ_23	3,6585%	0,4706%	0,7026%	-3,2558%	3,1250%	-3,0303%	1,4634%
ΕΠΧ_24	2,4523%	-2,6596%	3,8251%	-2,8947%	5,9621%	3,8363%	10,6267%
ΕΠΧ_25	-2,2727%	2,5840%	-4,7859%	6,8783%	2,2277%	-5,0847%	-1,0101%
ΕΠΧ_26	-6,4286%	10,6870%	3,9080%	9,7345%	-0,8065%	-6,0976%	10,0000%

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_27	-8,1218%	2,4862%	1,3477%	1,8617%	3,1332%	-4,8101%	-4,5685%
ΕΠΧ_28	43,0493%	5,3292%	18,7500%	0,5013%	9,2269%	1,3699%	99,1031%
ΕΠΧ_29	18,1269%	-3,3248%	5,8201%	8,7500%	12,1839%	1,2295%	49,2447%
ΕΠΧ_30	9,1228%	7,0740%	19,2192%	-1,2594%	10,4592%	7,6212%	63,5088%
ΕΠΧ_31	32,2259%	1,5075%	8,6634%	-9,3394%	11,5578%	1,5766%	49,8339%
ΕΠΧ_32	14,6067%	-1,6340%	35,5482%	-4,6569%	17,7378%	1,0917%	73,4082%
ΕΠΧ_33	31,5615%	-0,2525%	13,6709%	-1,5590%	5,8824%	5,9829%	64,7841%
ΕΠΧ_34	-8,6721%	4,7478%	5,9490%	2,4064%	0,0000%	5,2219%	9,2141%
ΕΠΧ_35	-12,4183%	-5,9701%	18,2540%	4,3624%	27,3312%	-17,6768%	6,5359%
ΕΠΧ_36	20,4893%	-3,2995%	8,9239%	4,0964%	1,8519%	1,8182%	37,0031%
ΕΠΧ_37	26,8707%	-5,0938%	9,8870%	-5,1414%	14,0921%	6,6508%	52,7211%
ΕΠΧ_38	26,9360%	-2,6525%	4,9046%	-1,0390%	6,5617%	7,3892%	46,8013%
ΕΠΧ_39	27,9070%	8,3117%	-2,6379%	8,8670%	4,5249%	-7,5758%	41,8605%

Πίνακας 6: Συγκεντρωτικός πίνακας με την ανάπτυξη τάσεων στην αξιολόγηση της επιχείρησης από τους πελάτες για το διάστημα 2013- 2019.

3.1. Διάκριση με Βάση την Παρεχόμενη Υπηρεσία

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα στοιχεία που διατέθηκαν, 27 από τις επιχειρήσεις- πελάτες της CSM απολαμβάνουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοίκησης. Αντίστοιχα, 12 από τις επιχειρήσεις απολαμβάνουν υπηρεσίες διοίκησης πληρώματος. Ακολουθούν οι δύο συγκεντρωτικοί πίνακες των δύο ομάδων επιχειρήσεων, με τα αντίστοιχα δεδομένα αξιολόγησης για τα έτη 2013 έως και 2019, καθώς και τους μέσους όρους που έχουν προκύψει διαχρονικά για κάθε μία από τις επιχειρήσεις (Πίνακες 7 και 8).

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_01	3,72	3,67	3,27	3,25	3,29	3,60	3,62	3,49
ΕΠΧ_02	3,15	3,87	3,47	3,84	3,73	3,86	3,88	3,69
ΕΠΧ_03	3,90	3,98	4,98	4,81	4,93	3,88	3,15	4,23
ΕΠΧ_04	3,80	3,93	3,87	3,89	4,01	3,71	3,73	3,85
ΕΠΧ_05	4,00	3,91	4,97	4,00	4,00	4,50	4,50	4,27

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_06	4,14	3,63	3,26	3,50	3,61	3,75	2,95	3,55
ΕΠΧ_07	4,92	4,10	3,44	3,88	3,74	3,73	3,84	3,95
ΕΠΧ_08	2,95	3,53	3,60	3,58	3,20	3,68	3,73	3,47
ΕΠΧ_09	3,27	3,30	2,97	2,78	3,29	3,88	4,59	3,44
ΕΠΧ_10	4,60	3,90	3,87	3,65	3,38	3,31	2,81	3,65
ΕΠΧ_11	3,85	4,02	3,86	3,90	4,15	4,33	3,92	4,00
ΕΠΧ_12	4,30	4,30	4,11	3,98	4,14	4,27	4,44	4,22
ΕΠΧ_13	3,50	3,92	3,89	3,56	3,08	3,83	4,76	3,79
ΕΠΧ_14	3,72	3,87	3,55	3,76	3,78	4,02	3,84	3,79
ΕΠΧ_15	4,10	4,15	4,23	4,07	3,26	3,35	2,68	3,69
ΕΠΧ_16	3,30	3,59	3,63	3,17	3,32	3,67	3,46	3,45
ΕΠΧ_17	4,10	3,91	3,85	3,67	3,05	3,76	3,92	3,75
ΕΠΧ_18	4,42	4,38	4,54	4,01	4,06	4,29	4,34	4,29
ΕΠΧ_19	3,73	3,82	3,77	3,68	3,77	3,77	3,92	3,78
ΕΠΧ_20	3,95	4,01	4,21	4,06	3,73	3,96	4,14	4,01
ΕΠΧ_21	4,05	4,10	4,38	4,32	4,05	4,37	4,36	4,23
ΕΠΧ_22	3,62	3,78	3,89	3,84	3,72	3,82	3,88	3,79
ΕΠΧ_23	4,10	4,25	4,27	4,30	4,16	4,29	4,16	4,22
ΕΠΧ_24	3,67	3,76	3,66	3,80	3,69	3,91	4,06	3,79
ΕΠΧ_25	3,96	3,87	3,97	3,78	4,04	4,13	3,92	3,95
ΕΠΧ_26	4,20	3,93	4,35	4,52	4,96	4,92	4,62	4,50
ΕΠΧ_27	3,94	3,62	3,71	3,76	3,83	3,95	3,76	3,80
Μ.Ο. Έτους	3,89	3,89	3,91	3,83	3,78	3,95	3,89	3,88

Πίνακας 7: Δεδομένα των επιχειρήσεων του δείγματος που έλαβαν Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες Διοίκησης για τη χρονική περίοδο 2013- 2019.

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_28	2,23	3,19	3,36	3,99	4,01	4,38	4,44	3,66
ΕΠΧ_29	3,31	3,91	3,78	4,00	4,35	4,88	4,94	4,17
ΕΠΧ_30	2,85	3,11	3,33	3,97	3,92	4,33	4,66	3,74
ΕΠΧ_31	3,01	3,98	4,04	4,39	3,98	4,44	4,51	4,05
ΕΠΧ_32	2,67	3,06	3,01	4,08	3,89	4,58	4,63	3,70

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_33	3,01	3,96	3,95	4,49	4,42	4,68	4,96	4,21
ΕΠΧ_34	3,69	3,37	3,53	3,74	3,83	3,83	4,03	3,72
ΕΠΧ_35	3,06	2,68	2,52	2,98	3,11	3,96	3,26	3,08
ΕΠΧ_36	3,27	3,94	3,81	4,15	4,32	4,40	4,48	4,05
ΕΠΧ_37	2,94	3,73	3,54	3,89	3,69	4,21	4,49	3,78
ΕΠΧ_38	2,97	3,77	3,67	3,85	3,81	4,06	4,36	3,78
ΕΠΧ_39	3,01	3,85	4,17	4,06	4,42	4,62	4,27	4,06
Μ.Ο. Έτους	3,00	3,55	3,56	3,97	3,98	4,36	4,42	3,83

Πίνακας 8: Δεδομένα των επιχειρήσεων του δείγματος που έλαβαν Υπηρεσίες Διοίκησης Πληρώματος για τη χρονική περίοδο 2013- 2019.

Με βάση τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν στο Σχήμα 6, μπορεί κανείς να παρατηρήσει πως το 69,23% των επιχειρήσεων του δείγματος έλαβαν από τη CSM Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες Διοίκησης. Από την άλλη, το 30,77% εξ αυτών έλαβαν Υπηρεσίες Διοίκησης Πληρώματος.



Όσον αφορά την παροχή Υπηρεσιών Ολοκληρωμένων υπηρεσιών διοίκησης, κατά τη χρονική διάρκεια στην οποία εντάσσονται τα δεδομένα της έρευνας φαίνεται πως κατά μέσο όρο η αντίληψη συνολικά των πελατών της CSM που απολαμβάνουν τέτοιες

υπηρεσίες, για το επίπεδο ποιότητας της παροχής των υπηρεσιών αυτών, κινείται σχετικά σταθερά διαχρονικά, χωρίς να εμφανίζει ιδιαίτερες διακυμάνσεις ως προς το μέσο όρο που διαμορφώνεται σε 3,88 μέσα στην κλίμακα [1, 5]. Αυτό τοποθετεί τη συγκεκριμένη αντίληψη στο διάστημα από «μέτριο» προς «πολύ καλό»- προσεγγίζοντας περισσότερο στο τελευταίο.

Όσον αφορά την παροχή Υπηρεσιών Διοίκησης Πληρώματος για την ίδια χρονική διάρκεια, κατά μέσο όρο η αντίληψη συνολικά των πελατών της CSM που απολαμβάνουν τέτοιες υπηρεσίες, για το επίπεδο ποιότητας της παροχής των υπηρεσιών αυτών παρουσιάζει σταδιακή βελτίωση, ξεκινώντας από το 3,00 που τοποθετεί τις υπηρεσίες αυτές στο «μέτριο» επίπεδο ποιότητας και καταλήγοντας με ανοδική τάση σε 4,42 που τοποθετεί τις υπηρεσίες στο διάστημα από «πολύ καλό» προς «εξαιρετικό»- προσεγγίζοντας περισσότερο το πρώτο. Η μέση τιμή για τα συγκεκριμένα δεδομένα κινήθηκε στο 3,83 («μέτριο» προς «πολύ καλό», με τάση να προσεγγίζει το δεύτερο).

Ως προς τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοίκησης (βλ. Πίνακα 9), κατά μέσο όρο συνολικά φαίνεται να αναπτύσσεται μικρή θετική τάση της τάξεως του 1,4326%. Η τάση αυτή αν και θετική, από μόνη της είναι ιδιαίτερα μικρή για να λειτουργήσει εφησυχαστικά. Αν μελετήσει κανείς τα δεδομένα πιο αναλυτικά, θα διαπιστώσει πως η «διόρθωση» της μέσης αυτής τιμής, οφείλεται αρκετά στις αυξημένες αρνητικές τάσεις που εμφανίστηκαν από μικρό αριθμό πελατών (-19,2308%, -28,7440%, -21,9512%, -38,9130%, -34,6341%), τις οποίες δεν κατάφεραν να υπερκαλύψουν οι αντίστοιχες αυξημένες θετικές τάσεις. Αυτό το γεγονός ήδη αποτελεί ένδειξη πως η σχέση που έχει αναπτύξει η υπό μελέτη επιχείρηση με τους συγκεκριμένους πελάτες χρήζει αναθεώρησης, ώστε να εντοπιστούν τα ζητήματα εκείνα που διαμόρφωσαν τις παραπάνω τάσεις κατά την αξιολόγησή από τις επιχειρήσεις αυτές.

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_01	-1,3441%	-10,8992%	-0,6116%	1,2308%	9,4225%	0,5556%	-2,6882%
ΕΠΧ_02	22,8571%	-10,3359%	10,6628%	-2,8646%	3,4853%	0,5181%	23,1746%
ΕΠΧ_03	2,0513%	25,1256%	-3,4137%	2,4948%	-21,2982%	-18,8144%	-19,2308%
ΕΠΧ_04	3,4211%	-1,5267%	0,5168%	3,0848%	-7,4813%	0,5391%	-1,8421%

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_05	-2,2500%	27,1100%	-19,5171%	0,0000%	12,5000%	0,0000%	12,5000%
ΕΠΧ_06	-12,3188%	-10,1928%	7,3620%	3,1429%	3,8781%	-21,3333%	-28,7440%
ΕΠΧ_07	-16,6667%	-16,0976%	12,7907%	-3,6082%	-0,2674%	2,9491%	-21,9512%
ΕΠΧ_08	19,6610%	1,9830%	-0,5556%	-10,6145%	15,0000%	1,3587%	26,4407%
ΕΠΧ_09	0,9174%	-10,0000%	-6,3973%	18,3453%	17,9331%	18,2990%	40,3670%
ΕΠΧ_10	-15,2174%	-0,7692%	-5,6848%	-7,3973%	-2,0710%	-15,1057%	-38,9130%
ΕΠΧ_11	4,4156%	-3,9801%	1,0363%	6,4103%	4,3373%	-9,4688%	1,8182%
ΕΠΧ_12	0,0000%	-4,4186%	-3,1630%	4,0201%	3,1401%	3,9813%	3,2558%
ΕΠΧ_13	12,0000%	-0,7653%	-8,4833%	-13,4831%	24,3506%	24,2820%	36,0000%
ΕΠΧ_14	4,0323%	-8,2687%	5,9155%	0,5319%	6,3492%	-4,4776%	3,2258%
ΕΠΧ_15	1,2195%	1,9277%	-3,7825%	-19,9017%	2,7607%	-20,0000%	-34,6341%
ΕΠΧ_16	8,7879%	1,1142%	-12,6722%	4,7319%	10,5422%	-5,7221%	4,8485%
ΕΠΧ_17	-4,6341%	-1,5345%	-4,6753%	-16,8937%	23,2787%	4,2553%	-4,3902%
ΕΠΧ_18	-0,9050%	3,6530%	-11,6740%	1,2469%	5,6650%	1,1655%	-1,8100%
ΕΠΧ_19	2,4129%	-1,3089%	-2,3873%	2,4457%	0,0000%	3,9788%	5,0938%
ΕΠΧ_20	1,5190%	4,9875%	-3,5629%	-8,1281%	6,1662%	4,5455%	4,8101%
ΕΠΧ_21	1,2346%	6,8293%	-1,3699%	-6,2500%	7,9012%	-0,2288%	7,6543%
ΕΠΧ_22	4,4199%	2,9101%	-1,2853%	-3,1250%	2,6882%	1,5707%	7,1823%
ΕΠΧ_23	3,6585%	0,4706%	0,7026%	-3,2558%	3,1250%	-3,0303%	1,4634%
ΕΠΧ_24	2,4523%	-2,6596%	3,8251%	-2,8947%	5,9621%	3,8363%	10,6267%
ΕΠΧ_25	-2,2727%	2,5840%	-4,7859%	6,8783%	2,2277%	-5,0847%	-1,0101%
ΕΠΧ_26	-6,4286%	10,6870%	3,9080%	9,7345%	-0,8065%	-6,0976%	10,0000%
ΕΠΧ_27	-8,1218%	2,4862%	1,3477%	1,8617%	3,1332%	-4,8101%	-4,5685%
							1,4326%

Πίνακας 9: Αναπτυσσόμενες τάσεις αξιολόγησης από τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες Διοίκησης.

Ως προς τις υπηρεσίες διοίκησης πληρώματος (βλ. Πίνακας 10), κατά μέσο όρο αναπτύσσεται αρκετά μεγάλη θετική τάση, της τάξεως του 49,5016%. Αν κανείς διεισδύσει περισσότερο στα δεδομένα, μπορεί να παρατηρήσει πως για όλες τις επιχειρήσεις- πελάτες που εντάσσονται στην ομάδα αυτή, οι συνολικές τάσεις στην αξιολόγηση ήταν όλες θετικές. Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι και κατά μέσο όρο η αξιολόγηση που παρείχαν κάθε έτος είχε ανοδικές τάσεις, δείχνει πως όταν πρόκειται για υπηρεσίες διοίκησης πληρώματος,

η CSM προσφέρει παροχές οι οποίες σταδιακά αναγνωρίζονται ως ολοένα αυξανόμενου επιπέδου ποιότητας. Οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση κρίνονται αποτελεσματικές- καθώς ικανοποιούν διαχρονικά όλο και περισσότερο τους πελάτες- ενώ και οι σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους πελάτες αυτούς φαίνονται να έχουν αποκτήσει στέρεη βάση με προοπτικές βελτίωσης.

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_28	43,0493%	5,3292%	18,7500%	0,5013%	9,2269%	1,3699%	99,1031%
ΕΠΧ_29	18,1269%	-3,3248%	5,8201%	8,7500%	12,1839%	1,2295%	49,2447%
ΕΠΧ_30	9,1228%	7,0740%	19,2192%	-1,2594%	10,4592%	7,6212%	63,5088%
ΕΠΧ_31	32,2259%	1,5075%	8,6634%	-9,3394%	11,5578%	1,5766%	49,8339%
ΕΠΧ_32	14,6067%	-1,6340%	35,5482%	-4,6569%	17,7378%	1,0917%	73,4082%
ΕΠΧ_33	31,5615%	-0,2525%	13,6709%	-1,5590%	5,8824%	5,9829%	64,7841%
ΕΠΧ_34	-8,6721%	4,7478%	5,9490%	2,4064%	0,0000%	5,2219%	9,2141%
ΕΠΧ_35	-12,4183%	-5,9701%	18,2540%	4,3624%	27,3312%	-17,6768%	6,5359%
ΕΠΧ_36	20,4893%	-3,2995%	8,9239%	4,0964%	1,8519%	1,8182%	37,0031%
ΕΠΧ_37	26,8707%	-5,0938%	9,8870%	-5,1414%	14,0921%	6,6508%	52,7211%
ΕΠΧ_38	26,9360%	-2,6525%	4,9046%	-1,0390%	6,5617%	7,3892%	46,8013%
ΕΠΧ_39	27,9070%	8,3117%	-2,6379%	8,8670%	4,5249%	-7,5758%	41,8605%
							49,5016%

Πίνακας 10: Αναπτυσσόμενες τάσεις αξιολόγησης από τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν Υπηρεσίες Διοίκησης Πληρώματος.

Προκειμένου να διερευνηθούν οι διακυμάνσεις που έχουν παρατηρηθεί μεταξύ των διαφορετικών αξιολογήσεων, πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος t-test μεταξύ των δύο διακριτών συνόλων δεδομένων που διαμορφώνονται με κριτήριο το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας που τους παρέχει η υπό μελέτη επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου (βλ. Πίνακες 11 και 12), δεν παρατηρείται κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ($df=37$, $p=0,684 > 0,01$). Συνεπώς, μπορούμε να υποστηρίξουμε την ομοιομορφία στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση για τους δύο τύπους των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Group Statistics					
	Υπηρεσία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M_O_Αξιολόγησης	Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες Διοίκησης	27	3,8756	,29225	,05624
	Υπηρεσίες Διοίκησης Πληρώματος	12	3,8333	,30794	,08889

Πίνακας 11: Περιγραφικά στοιχεία ελέγχου independent t-test μεταξύ των ομάδων που έλαβαν διαφορετικό τύπο υπηρεσίας.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
M_O_Αξιολόγησης	Equal variances assumed	,035	,853	,410	37	,684	,04222	,10304	-,16656	,25101
	Equal variances not assumed			,401	20,20	,692	,04222	,10519	-,17707	,26151

Πίνακας 12: Αποτελέσματα ελέγχου independent t-test μεταξύ των ομάδων που έλαβαν διαφορετικό τύπο υπηρεσίας.

3.2. Διάκριση με Βάση το Γραφείο που Παρέχει την Υπηρεσία

Με κριτήριο τη γεωγραφική θέση του γραφείου από το οποίο η επιχείρηση- πελάτης έχει εξυπηρετηθεί, από τα δεδομένα προέκυψε πως 22 επιχειρήσεις έχουν εξυπηρετηθεί από το γραφείο της επιχείρησης στην Κύπρο, 7 από τις επιχειρήσεις έχουν εξυπηρετηθεί από το

γραφείο της επιχείρησης στη Σιγκαπούρη, ενώ 13 από τις επιχειρήσεις έχουν εξυπηρετηθεί από το γραφείο της επιχείρησης στη Γερμανία.

Πρέπει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι υπάρχει η δυνατότητα ανάθεσης ενός πελάτη σε περισσότερα από ένα γραφεία ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του (π.χ. η Επιχ.11 εξυπηρετήθηκε και από τα τρία γραφεία της επιχείρησης, ενώ η Επιχ.13 εξυπηρετήθηκε από τα γραφεία της Γερμανίας και Σιγκαπούρης. Ο πίνακας 13 παρουσιάζει σε σύνοψη τα στοιχεία που προέκυψαν από την ομαδοποίηση με κριτήριο τη γεωγραφική θέση των γραφείων της επιχείρησης.

Γραφείο Εξυπηρέτησης	Αριθμός επιχειρήσεων	ΟΥΔ(*)	ΥΔΠ(*)
CY	22	16	6
SG	7	7	0
DE	11	7	6
Σύνολο	39		

(*) Δύο επιχειρήσεις εξυπηρετούνται από περισσότερα από ένα γραφεία.

Πίνακας 13: Συγκεντρωτικός πίνακας για τα δεδομένα κατόπιν ομαδοποίησης κατά τη γεωγραφική θέση των γραφείων εξυπηρέτησης.

Σε ό,τι αφορά τα γραφεία της επιχείρησης στην Κύπρο (βλ. Πίνακες 14 και 15), μπορεί κανείς να παρατηρήσει πως οι πελάτες της CSM έχουν δώσει σταδιακά αυξανόμενες αξιολογήσεις που κατά μέσο όρο ξεκινούν από 3,54 και φτάνουν στην τάξη του 4,12- με τη μέση τιμή να κινείται στο 3,84. Ταυτόχρονα, παρουσιάζουν έντονα θετική τάση που φτάνει το 22,5581%. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι διαχρονικά τα γραφεία της Κύπρου είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες σε ολόένα και υψηλότερο επίπεδο ποιότητας, συντηρώντας παράλληλα ένα καλό επίπεδο στις σχέσεις με τους πελάτες που εξυπηρετεί. Αν κανείς μελετήσει τα δεδομένα, θα διαπιστώσει περιπτώσεις πελατών, οι οποίες εμφανίζουν μεγάλη αρνητική τάση στην αξιολόγησή τους, κάτι που αποτελεί έντονη ένδειξη για τον προσανατολισμό του σχεδιασμού της επιχείρησης στο μέλλον, αναφορικά με τις επιχειρήσεις αυτές. Θα πρέπει να διερευνηθούν εκ νέου οι πιθανοί λόγοι που οδήγησαν στα

συγκεκριμένα επίπεδα αξιολόγησης και στην ανάπτυξη τέτοιων τάσεων. Το γεγονός ότι εντοπίζονται, από την άλλη, ιδιαίτερα μεγάλες θετικές τάσεις μεταξύ των πελατών της ίδιας ομάδας, θα μπορούσε να βοηθήσει στην προηγούμενη διαδικασία, ώστε να αναδειχθούν σημεία προβληματισμού και πιθανές λύσεις.

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_01	3,72	3,67	3,27	3,25	3,29	3,60	3,62	3,49
ΕΠΧ_02	3,15	3,87	3,47	3,84	3,73	3,86	3,88	3,69
ΕΠΧ_03	3,90	3,98	4,98	4,81	4,93	3,88	3,15	4,23
ΕΠΧ_04	3,80	3,93	3,87	3,89	4,01	3,71	3,73	3,85
ΕΠΧ_05	4,00	3,91	4,97	4,00	4,00	4,50	4,50	4,27
ΕΠΧ_06	4,14	3,63	3,26	3,50	3,61	3,75	2,95	3,55
ΕΠΧ_07	4,92	4,10	3,44	3,88	3,74	3,73	3,84	3,95
ΕΠΧ_08	2,95	3,53	3,60	3,58	3,20	3,68	3,73	3,47
ΕΠΧ_09	3,27	3,30	2,97	2,78	3,29	3,88	4,59	3,44
ΕΠΧ_11	3,85	4,02	3,86	3,90	4,15	4,33	3,92	4,00
ΕΠΧ_13	3,50	3,92	3,89	3,56	3,08	3,83	4,76	3,79
ΕΠΧ_18	4,42	4,38	4,54	4,01	4,06	4,29	4,34	4,29
ΕΠΧ_19	3,73	3,82	3,77	3,68	3,77	3,77	3,92	3,78
ΕΠΧ_20	3,95	4,01	4,21	4,06	3,73	3,96	4,14	4,01
ΕΠΧ_16	3,30	3,59	3,63	3,17	3,32	3,67	3,46	3,45
ΕΠΧ_17	4,10	3,91	3,85	3,67	3,05	3,76	3,92	3,75
ΕΠΧ_28	2,23	3,19	3,36	3,99	4,01	4,38	4,44	3,66
ΕΠΧ_30	2,85	3,11	3,33	3,97	3,92	4,33	4,66	3,74
ΕΠΧ_31	3,01	3,98	4,04	4,39	3,98	4,44	4,51	4,05
ΕΠΧ_32	2,67	3,06	3,01	4,08	3,89	4,58	4,63	3,70
ΕΠΧ_29	3,31	3,91	3,78	4,00	4,35	4,88	4,94	4,17
ΕΠΧ_33	3,01	3,96	3,95	4,49	4,42	4,68	4,96	4,21
Μ.Ο. Έτους	3,54	3,76	3,78	3,84	3,80	4,07	4,12	3,84

Πίνακας 14: Συγκεντρωτικός πίνακας με τις επιχειρήσεις που εξυπηρετήθηκαν από τα γραφεία της CSM στην Κύπρο.

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_01	-1,3441%	-10,8992%	-0,6116%	1,2308%	9,4225%	0,5556%	-2,6882%
ΕΠΧ_02	22,8571%	-10,3359%	10,6628%	-2,8646%	3,4853%	0,5181%	23,1746%
ΕΠΧ_03	2,0513%	25,1256%	-3,4137%	2,4948%	-21,2982%	18,8144%	-19,2308%
ΕΠΧ_04	3,4211%	-1,5267%	0,5168%	3,0848%	-7,4813%	0,5391%	-1,8421%
ΕΠΧ_05	-2,2500%	27,1100%	-19,5171%	0,0000%	12,5000%	0,0000%	12,5000%
ΕΠΧ_06	-12,3188%	-10,1928%	7,3620%	3,1429%	3,8781%	21,3333%	-28,7440%
ΕΠΧ_07	-16,6667%	-16,0976%	12,7907%	-3,6082%	-0,2674%	2,9491%	-21,9512%
ΕΠΧ_08	19,6610%	1,9830%	-0,5556%	-10,6145%	15,0000%	1,3587%	26,4407%
ΕΠΧ_09	0,9174%	-10,0000%	-6,3973%	18,3453%	17,9331%	18,2990%	40,3670%
ΕΠΧ_11	4,4156%	-3,9801%	1,0363%	6,4103%	4,3373%	-9,4688%	1,8182%
ΕΠΧ_13	12,0000%	-0,7653%	-8,4833%	-13,4831%	24,3506%	24,2820%	36,0000%
ΕΠΧ_18	-0,9050%	3,6530%	-11,6740%	1,2469%	5,6650%	1,1655%	-1,8100%
ΕΠΧ_19	2,4129%	-1,3089%	-2,3873%	2,4457%	0,0000%	3,9788%	5,0938%
ΕΠΧ_20	1,5190%	4,9875%	-3,5629%	-8,1281%	6,1662%	4,5455%	4,8101%
ΕΠΧ_16	8,7879%	1,1142%	-12,6722%	4,7319%	10,5422%	-5,7221%	4,8485%
ΕΠΧ_17	-4,6341%	-1,5345%	-4,6753%	-16,8937%	23,2787%	4,2553%	-4,3902%
ΕΠΧ_28	43,0493%	5,3292%	18,7500%	0,5013%	9,2269%	1,3699%	99,1031%
ΕΠΧ_30	9,1228%	7,0740%	19,2192%	-1,2594%	10,4592%	7,6212%	63,5088%
ΕΠΧ_31	32,2259%	1,5075%	8,6634%	-9,3394%	11,5578%	1,5766%	49,8339%
ΕΠΧ_32	14,6067%	-1,6340%	35,5482%	-4,6569%	17,7378%	1,0917%	73,4082%
ΕΠΧ_29	18,1269%	-3,3248%	5,8201%	8,7500%	12,1839%	1,2295%	49,2447%
ΕΠΧ_33	31,5615%	-0,2525%	13,6709%	-1,5590%	5,8824%	5,9829%	64,7841%
							21,5581%

Πίνακας 15: Αναπτυσσόμενες τάσεις αναφορικά με τις αξιολογήσεις των γραφείων της Κύπρου.

Τα γραφεία της Σιγκαπούρης (βλ. Πίνακες 16 και 17), εξυπηρέτησαν κατά πολύ λιγότερους πελάτες- μόλις 7 επιχειρήσεις. Κατά μέσο όρο τα επίπεδα της αξιολόγησης κινήθηκαν κοντά στο 3,85, παρά το γεγονός ότι οι αξιολογήσεις ήταν λίγο υψηλότερες πιο κοντά στο 2013 και χαμηλότερες από το 2016 και μετά. Οφείλει κανείς να παρατηρήσει ότι δεν οι επιδόσεις του συγκεκριμένου γραφείου- σύμφωνα με την αντίληψη των πελατών του- κινούνται σε

αρκετά σταθερά επίπεδα, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζουν συνολικά κατά μέσο όρο τάση αξιολόγησης στο -3,1522% για το υπό μελέτη χρονικό διάστημα. Το βάρος της τάσης αυτής φαίνεται να «κουβαλούν» κυρίως οι αξιολογήσεις τριών πελατών (-38,9130%, 36%, -34,6341%).

Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, αν και δε μπορεί κανείς να πει με ασφάλεια ότι το γραφείο είναι αναποτελεσματικό κατά την παροχή υπηρεσίας, η εικόνα των μέσων τιμών αξιολόγησης ανά έτος δείχνει μάλλον ελάχιστη τάση για βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, η οποία κατά μέσο όρο εντοπίζεται στο διάστημα από «μέτρια», έως «πολύ καλή»-προσεγγίζοντας το δεύτερο άκρο περισσότερο. Οφείλει κανείς να σημειώσει επίσης πως μία εκ των επιχειρήσεων- πελατών, παρουσιάζει αρνητικές τάσεις στην αξιολόγηση σε όλη τη χρονική διάρκεια από το 2013 έως το 2019- κάτι που αποτελεί ισχυρή ένδειξη πως πρέπει να επανεξετάσει τη σχέση που έχει αναπτύξει η CSM με το συγκεκριμένο πελάτη και να εμβαθύνει στα χαρακτηριστικά εκείνα που πλαισιώνουν τη συνεργασία τους, ώστε να βελτιωθεί η εικόνα της CSM ως προς τον πελάτη αυτόν.

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_10	4,60	3,90	3,87	3,65	3,38	3,31	2,81	3,65
ΕΠΧ_11	3,85	4,02	3,86	3,90	4,15	4,33	3,92	4,00
ΕΠΧ_12	4,30	4,30	4,11	3,98	4,14	4,27	4,44	4,22
ΕΠΧ_13	3,50	3,92	3,89	3,56	3,08	3,83	4,76	3,79
ΕΠΧ_14	3,72	3,87	3,55	3,76	3,78	4,02	3,84	3,79
ΕΠΧ_22	3,62	3,78	3,89	3,84	3,72	3,82	3,88	3,79
ΕΠΧ_15	4,10	4,15	4,23	4,07	3,26	3,35	2,68	3,69
Μ.Ο. Έτους	3,96	3,99	3,91	3,82	3,64	3,85	3,76	3,85

Πίνακας 16: Συγκεντρωτικός πίνακας με τις επιχειρήσεις που εξυπηρετήθηκαν από τα γραφεία της CSM στη Σιγκαπούρη.

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_10	-15,2174%	-0,7692%	-5,6848%	-7,3973%	-2,0710%	-15,1057%	-38,9130%
ΕΠΧ_11	4,4156%	-3,9801%	1,0363%	6,4103%	4,3373%	-9,4688%	1,8182%
ΕΠΧ_12	0,0000%	-4,4186%	-3,1630%	4,0201%	3,1401%	3,9813%	3,2558%

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_13	12,0000%	-0,7653%	-8,4833%	-13,4831%	24,3506%	24,2820%	36,0000%
ΕΠΧ_14	4,0323%	-8,2687%	5,9155%	0,5319%	6,3492%	-4,4776%	3,2258%
ΕΠΧ_22	4,4199%	2,9101%	-1,2853%	-3,1250%	2,6882%	1,5707%	7,1823%
ΕΠΧ_15	1,2195%	1,9277%	-3,7825%	-19,9017%	2,7607%	-20,0000%	-34,6341%
							-3,1522%

Πίνακας 17: Αναπτυσσόμενες τάσεις αναφορικά με τις αξιολογήσεις των γραφείων της Σιγκαπούρης.

Από τα γραφεία της Γερμανίας (βλ. Πίνακες 18 και 19) εξυπηρετήθηκαν 13 επιχειρήσεις, που κατά μέσο όρο παρουσίασαν αξιολόγηση στο επίπεδο του 3,92. Διακρίνοντας μεταξύ των μέσων όρων της ετήσιας αξιολόγησης, μπορεί κανείς να διακρίνει πως οι πελάτες παρουσίασαν διάθεση να αξιολογήσουν συν τω χρόνω με αυξανόμενο επίπεδο τιμών, ξεκινώντας από μέσο όρο της τάξεως του 3,59 και φτάνοντας σε μέσο όρο της τάξεως του 4,13. Η μέση επίδοση του γραφείου εντοπίζεται στη ζώνη που προσδιορίζεται από το «μέτριο» μέχρι το «πολύ καλό»- τείνοντας περισσότερο προς το πολύ καλό.

Ταυτόχρονα, οι πελάτες επέδειξαν αρκετά ισχυρές θετικές τάσεις στην αξιολόγησή τους, που συνολικά και κατά μέσο όρο έφτασε στο 16,9323% για το χρονικό διάστημα 2013 έως 2019. Στην ομάδα αυτή μπορεί κανείς να παρατηρήσει σε τέσσερις περιπτώσεις επιχειρήσεων έντονα θετικές τάσεις, χωρίς συνάμα να υπάρχει κάποια έντονη αρνητική τάση. Μελετώντας τις συνθήκες που ευδοκίμησαν προκειμένου να οδηγηθούν οι επιχειρήσεις αυτές σε- συνολικά- υψηλού επιπέδου αξιολόγηση, μπορεί η CSM να ενισχύσει την προσπάθειά της να βελτιώσει τις επιδόσεις της εκεί όπου εντοπίστηκαν αδύναμα σημεία κατά την παροχή των υπηρεσιών της.

ΕΠΧΣΗ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Μ.Ο.
ΕΠΧ_11	3,85	4,02	3,86	3,90	4,15	4,33	3,92	4,00
ΕΠΧ_23	4,10	4,25	4,27	4,30	4,16	4,29	4,16	4,22
ΕΠΧ_24	3,67	3,76	3,66	3,80	3,69	3,91	4,06	3,79

ΕΠΧ_25	3,96	3,87	3,97	3,78	4,04	4,13	3,92	3,95
ΕΠΧ_26	4,20	3,93	4,35	4,52	4,96	4,92	4,62	4,50
ΕΠΧ_27	3,94	3,62	3,71	3,76	3,83	3,95	3,76	3,80
ΕΠΧ_21	4,05	4,10	4,38	4,32	4,05	4,37	4,36	4,23
ΕΠΧ_34	3,69	3,37	3,53	3,74	3,83	3,83	4,03	3,72
ΕΠΧ_36	3,27	3,94	3,81	4,15	4,32	4,40	4,48	4,05
ΕΠΧ_37	2,94	3,73	3,54	3,89	3,69	4,21	4,49	3,78
ΕΠΧ_35	3,06	2,68	2,52	2,98	3,11	3,96	3,26	3,08
ΕΠΧ_38	2,97	3,77	3,67	3,85	3,81	4,06	4,36	3,78
ΕΠΧ_39	3,01	3,85	4,17	4,06	4,42	4,62	4,27	4,06
Μ.Ο. Έτους	3,59	3,76	3,80	3,93	4,00	4,23	4,13	3,92

Πίνακας 18: Συγκεντρωτικός πίνακας με τις επιχειρήσεις που εξυπηρετήθηκαν από τα γραφεία της CSM στη Γερμανία.

ΕΠΧΣΗ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Συνολικά
ΕΠΧ_11	4,4156%	-3,9801%	1,0363%	6,4103%	4,3373%	-9,4688%	1,8182%
ΕΠΧ_23	3,6585%	0,4706%	0,7026%	-3,2558%	3,1250%	-3,0303%	1,4634%
ΕΠΧ_24	2,4523%	-2,6596%	3,8251%	-2,8947%	5,9621%	3,8363%	10,6267%
ΕΠΧ_25	-2,2727%	2,5840%	-4,7859%	6,8783%	2,2277%	-5,0847%	-1,0101%
ΕΠΧ_26	-6,4286%	10,6870%	3,9080%	9,7345%	-0,8065%	-6,0976%	10,0000%
ΕΠΧ_27	-8,1218%	2,4862%	1,3477%	1,8617%	3,1332%	-4,8101%	-4,5685%
ΕΠΧ_21	1,2346%	6,8293%	-1,3699%	-6,2500%	7,9012%	-0,2288%	7,6543%
ΕΠΧ_34	-8,6721%	4,7478%	5,9490%	2,4064%	0,0000%	5,2219%	9,2141%
ΕΠΧ_36	20,4893%	-3,2995%	8,9239%	4,0964%	1,8519%	1,8182%	37,0031%
ΕΠΧ_37	26,8707%	-5,0938%	9,8870%	-5,1414%	14,0921%	6,6508%	52,7211%
ΕΠΧ_35	-12,4183%	-5,9701%	18,2540%	4,3624%	27,3312%	-17,6768%	6,5359%
ΕΠΧ_38	26,9360%	-2,6525%	4,9046%	-1,0390%	6,5617%	7,3892%	46,8013%
ΕΠΧ_39	27,9070%	8,3117%	-2,6379%	8,8670%	4,5249%	-7,5758%	41,8605%
							16,9323%

Πίνακας 19: Αναπτυσσόμενες τάσεις αναφορικά με τις αξιολογήσεις των γραφείων της Γερμανίας.

Εξαιτίας της διαφοράς που υπήρξε στο φόρτο που έχει αναλάβει το κάθε γραφείο, δε μπορούν να επιβεβαιωθούν σημαντικές διαφορές. Παρόλα αυτά εμφανίζεται κάποια μεταβλητότητα στα τρία αυτά υποσύνολα των δεδομένων, οπότε και πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος ANOVA μεταξύ των τριών διαφορετικών συνόλων που προκύπτουν

από την ταξινόμηση με βάση τη γεωγραφική θέση των γραφείων της CSM που εξυπηρετούν τους πελάτες.

Σύμφωνα με τα ευρήματα του στατιστικού ελέγχου (βλ. Πίνακες 20 και 21), παρατηρούνται μικρές διαφορές στους μέσους όρους που αφορούν στο κάθε γραφείο με διαφορετικές μεταξύ τους τυπικές αποκλίσεις. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούνται μικρότερες διακυμάνσεις για το γραφείο της Σιγκαπούρης σε σχέση με τα άλλα δύο. Από τα αποτελέσματα του πίνακα του ελέγχου ANOVA δεν παρατηρείται κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ($F=0,312$, $df=2$, $p=0,734 > 0,01$). Συνεπώς μπορούμε να υποστηρίξουμε την ομοιομορφία στην αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εξυπηρέτηση από όλα τα γραφεία της επιχείρησης.

Descriptives								
M_O_Αξιολογήσεων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Κύπρος	22	3,8427	,28033	,05977	3,7184	3,9670	3,44	4,29
Σιγκαπούρη	7	3,8471	,19822	,07492	3,6638	4,0305	3,65	4,22
Γερμανία	13	3,9200	,33941	,09414	3,7149	4,1251	3,08	4,50
Total	42	3,8674	,28459	,04391	3,7787	3,9561	3,08	4,50

Πίνακας 20: Περιγραφικά στοιχεία ελέγχου ANOVA μεταξύ των τριών ομάδων που σχηματίζονται με κριτήριο το εκάστοτε γραφείο εξυπηρέτησης.

ANOVA					
M_O_Αξιολογήσεων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,052	2	,026	,312	,734
Within Groups	3,268	39	,084		
Total	3,321	41			

Πίνακας 21: Αποτελέσματα ελέγχου ANOVA μεταξύ των τριών ομάδων που σχηματίζονται με κριτήριο το εκάστοτε γραφείο εξυπηρέτησης.

Κεφάλαιο 4

Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξετάσει τις πρακτικές που αξιοποιεί η επιχείρηση «Columbia Shipmanagement» (CSM), προκειμένου να εξασφαλίσει την παροχή υψηλού επιπέδου ναυτιλιακών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, την ικανοποίησή τους, και μέσω αυτών τη διατήρηση και περαιτέρω βελτίωση των σχέσεων που έχει εγκαθιδρύσει με αυτούς στα πλαίσια της συνεργασίας τους.

Μέσα από την ερευνητική διαδικασία που έλαβε χώρα, διαπιστώθηκε πως η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα που φέρει η δυνατότητα να παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου ποιότητας προς τους πελάτες της. Προκειμένου να το εξασφαλίσει καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει συστηματικά το βαθμό ικανοποίησής τους από το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν, έτσι όπως το αντιλαμβάνονται από την πλευρά τους. Οι επιχειρήσεις- πελάτες που αξιολόγησαν την επιχείρηση, εξυπηρετούνται από τα γραφεία της CSM στην Κύπρο, στη Σιγκαπούρη και στη Γερμανία. Παράλληλα, λαμβάνουν δύο διαφορετικά είδη παροχής υπηρεσιών, ήτοι ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοίκησης και υπηρεσίες διοίκησης πληρώματος.

Συνολικά, το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης από την CSM- όπως γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες της- κρίνεται ικανοποιητικό, αλλά πεποίθηση της διοίκησης της επιχείρησης είναι ότι μπορεί να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο. Δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στην αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εξυπηρέτηση, τόσο με βάση τον τύπο της υπηρεσίας που λαμβάνουν οι πελάτες, όσο και με κριτήριο το γραφείο εξυπηρέτησης που παρέχει τις υπηρεσίες αυτές.

Η έρευνα επιβεβαίωσε αρχικά την άποψη ότι ο ορισμός της ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο από την πλευρά των χρηστών αποτελεί μία περίπλοκη διαδικασία, λόγω του

μεγάλου αριθμού και της σημαντικής διαφοροποίησης των συμμετεχόντων σε όλο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όπως αναφέρεται από τους Plomaritou et al. (2011), ότι ο κεντρικός άξονας της ποιοτικής λειτουργίας μίας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ο έλεγχος και η διαχείριση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, με σκοπό το συντονισμό τους για την παροχή αποτελεσματικών, γρήγορων, αξιόπιστων και ασφαλών υπηρεσιών στους χρήστες.

Συνεπώς, και για την εξεταζόμενη επιχείρηση θα πρέπει να ενσωματωθεί σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική για τη μέτρηση της παρεχόμενης υπηρεσίας όπως αναφέρονται στις έρευνες των Grey, 2003; Panayides, 2003; Rao et al, 2004; Lagoudis et al, 2006. Βέβαια, η διαδικασία αυτή δεν είναι πάντα εύκολη. Ο Minahan (1998) αναγνωρίζει ως προκλήσεις στη διαδικασία αυτή την ίδια τη φύση των υπηρεσιών, καθώς είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί άμεσα ένα ελάττωμα στις υπηρεσίες σε σχέση με τα προϊόντα, ενώ οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια αναφορικά με τη δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται στην ποιότητα.

Οι Kim and Park (2006) επεκτείνουν την ανωτέρω άποψη θεωρώντας πως η εφαρμογή συστημάτων μιας ολιστικής προσέγγισης αντιμετωπίζεται αρνητικά από τους ιδιοκτήτες των ναυτιλιακών εταιρειών λόγω του μεγάλου κόστους εφαρμογής τους. Επιπρόσθετα γιατί το έλλειμμα διαθέσιμου χρόνου από τα υψηλόβαθμα στελέχη αυτών των εταιρειών δεν τους επιτρέπει να διαδώσουν αποτελεσματικά τα οφέλη της ποιότητας σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Η εξεταζόμενη επιχείρηση προσπαθεί να ακολουθήσει το πρόγραμμα αξιολόγησης και να το επεκτείνει και σε άλλους παραμέτρους.

4.1. Περιορισμοί της έρευνας

Στους περιορισμούς της έρευνας μπορεί να ενταχθεί το μικρό σχετικά δείγμα από το οποίο αντλήθηκαν δεδομένα για στατιστική επεξεργασία. Αυτό οφείλεται στο χαρακτήρα του κλάδου της ναυτιλίας, καθώς το δείγμα που μελετήθηκε συνιστά παράλληλα και τον πληθυσμό των πελατών τη επιχείρησης.

Παρά το γεγονός ότι η διερεύνηση έγινε για επτά έτη, υπάρχει πιθανότητα να χρειαζόταν να μελετηθεί το «τοπίο» αυτό σε μεγαλύτερο χρονικό πλαίσιο, προκειμένου να οδηγηθεί κανείς σε πιο ασφαλή συμπεράσματα. Με ανάλογο τρόπο, μπορεί η διάθεση δεδομένων για επτά έτη να θεωρηθεί πως είναι περιοριστική, αν και πεποίθηση του ερευνητή είναι πως τα δεδομένα είναι ικανοποιητικά για τη λήψη αξιόπιστων και ρεαλιστικών συμπερασμάτων.

Ένας ακόμη περιορισμός για την έρευνα αυτή, ήταν το γεγονός ότι δεν στάθηκε δυνατό να αποκτηθεί πρόσβαση στα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας, όπως αυτά αποτυπώθηκαν αναλυτικά στα δελτία των ερωτηματολογίων. Η δυνατότητα αυτή θα μπορούσε να ενισχύσει την προσπάθεια για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, ενώ θα μπορούσε ενδεχομένως να βοηθήσει περισσότερο στην κατανόηση περισσότερων ιδιαιτεροτήτων αναφορικά με τις επιχειρηματικές σχέσεις που αναπτύσσονται στον κλάδο της ναυτιλίας και σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.2. Προτάσεις

Δεδομένων των όσων προηγήθηκαν στην περιγραφή, η ερευνητική διαδικασία που έλαβε χώρα ξεκίνησε αξιοποιώντας δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία ερωτηματολογίων που δόθηκαν σε στελέχη των επιχειρήσεων- πελατών που παρουσίαζαν συνάφεια με τα αντικείμενα της Διασφάλισης Ποιότητας ή/ και του Μάρκετινγκ.

Για τους σκοπούς της έρευνας αξιοποιήθηκαν δεδομένα από τα επτά τελευταία έτη, τα οποία η επιχείρηση απέκτησε μέσα από διαδικασία ετήσιας αξιολόγησης από τους πελάτες της. Από το σύνολο των επιχειρήσεων, τα δεδομένα αφορούσαν στη συνολική αξιολόγηση που έλαβε η υπό μελέτη επιχείρηση από τον εκάστοτε πελάτη ανά έτος.

Για τη μελέτη και ανάλυση των δεδομένων προτιμήθηκαν οι ακόλουθοι δείκτες:

- Μέσος όρος ετησίων αξιολογήσεων ανά επιχείρηση, για κάθε ομάδα δεδομένων: προκύπτει από τον υπολογισμό του μέσου όρου των αξιολογήσεων που δόθηκαν από μία επιχείρηση στη διάρκεια των επτά χρόνων.

- Ετήσιος μέσος όρος αξιολογήσεων από όλους τους πελάτες, για κάθε ομάδα δεδομένων: προκύπτει από τον υπολογισμό του μέσου όρου των αξιολογήσεων όλων των πελατών για το κάθε έτος ξεχωριστά.
- Συνολικός μέσος όρος αξιολογήσεων από τους πελάτες: προκύπτει ως μέσος όρος των δύο παραπάνω δεικτών.
- Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή (τάση) στη συνολική αξιολόγηση από την πλευρά του πελάτη: προκύπτει από την ποσοστιαία αναλογία της μεταβολής των αξιολογήσεων δύο διαδοχικών ετών από την κάθε επιχείρηση, προς την αξιολόγηση για το έτος που προηγείται.
- Συνολική ποσοστιαία μεταβολή (τάση) στη συνολική αξιολόγηση από την πλευρά του πελάτη: προκύπτει από την ποσοστιαία αναλογία της μεταβολής των αξιολογήσεων μεταξύ των ετών 2013 και 2019 (αρχική και τελική κατάσταση), προς την αξιολόγηση του 2013.
- Μέσος όρος της συνολικής ποσοστιαίας μεταβολής (τάσης) στη συνολική αξιολόγηση από την πλευρά των πελατών συνολικά (για κάθε ομάδα δεδομένων): προκύπτει από το μέσο όρο των τιμών του προηγούμενου δείκτη από το σύνολο των επιχειρήσεων κάθε ομάδας δεδομένων.

4.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Δεδομένων των περιορισμών που αναπτύχθηκαν παραπάνω, θεωρείται βέβαιο πως η επανάληψη της έρευνας με μεγαλύτερη διαθεσιμότητα πρωτογενών δεδομένων θα μπορούσε να φέρει περισσότερα αποτελέσματα και να βοηθήσει στη στατιστική ισχύ των αποτελεσμάτων της ανάλυσης μιας τέτοιας περίπτωσης επιχείρησης, αλλά και στην εξαγωγή περισσότερο ασφαλών συμπερασμάτων και προκειμένου να υποβοηθηθεί μία διαδικασία λήψης απόφασης από την πλευρά της υπό μελέτη επιχείρησης.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να διεκρινθούν κατόπιν εξέτασης άλλων επιχειρηματικών παραμέτρων, όπως για παράδειγμα χρηματοοικονομικών. Διερεύνηση περισσότερων παραμέτρων ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά και παραμέτρων

της ποιότητας των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ προμηθευτή και πελάτη στο ναυτιλιακό περιβάλλον, θα μπορούσε επίσης να συνεισφέρει πολύ στο συγκεκριμένο πεδίο.

Δυνατότητα να ενταχθούν επιπλέον δείκτες και μετρικές στη διαδικασία διερεύνησης, μπορεί επίσης να φωτίσει διαφορετικές πτυχές στον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις- πελάτες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο της ναυτιλίας, το επίπεδο ποιότητας στις παροχές του προμηθευτή τους, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αξιολογούν τις παροχές αυτές.

Τέλος, θα είχε ενδιαφέρον να υιοθετηθούν- ή να αναπτυχθούν- συντελεστές απόδοσης που θα δίνουν τη δυνατότητα να παρακολουθείται οποιαδήποτε μεταβλητή ενδιαφέροντος εντός βραχέως χρονικού ορίζοντα.

Βιβλιογραφία

Abernethy, A. M., Gray, J. I., & Butler, D. D. (1997). Radio advertising information strategy: differences between services and products. *Journal of Services Marketing*.

American Marketing Association (AMA). (2019). Definitions of Marketing. Retrieved from URL.

Bell, M. (1981). A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services, in *Marketing of Services*. Eds. Donnelly, J. H. and George, W. R., Chicago: American Marketing Association.

Berkley, B. J., & Gupta, A. (1994). Improving service quality with information technology. *International journal of information management*, 14(2), 109-121.

Bowen, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of marketing science*, 18(1), 43-49.

Bowen, J., and Bowers, M. R. (1986). A Marketing Contingency Approach to Service Organizations, in *Creativity in Services Marketing*. Eds. Venkatesan, M. et al. Chicago: American Marketing Association.

Broderick, A. J., & Vachirapornpuk, S. (2002). Service quality in Internet banking: the importance of customer role. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 327-335.

Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.

Browning, H. L., & Singelmann, J. (1978). The transformation of the US labor force: the interaction of industry and occupation. *Politics & society*, 8(3-4), 481-509.

Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation?. *Harvard business review*, 56(6), 137-142.

Columbia Shipmanagement. (2020). Maritime services provider since 1978. Last accessed: March 2020. Available at: [Columbia Shipmanagement](#)

Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.

Crosby Philip, B. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management*. NY: McGraw-hill.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). New York: McGraw-hill.

Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. *International Journal of research in Marketing*, 13(1), 29-51.

Daniels, P. W. (1982). *Service industries: growth and location*. Cambridge University Press.

Deming, W. E. (1964). *Statistical adjustment of data*. New York: Dover,| Constable.

Deming, W. E. (1989). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 81, 82.

Frambach, R. T., Wels-Lips, I., & Gündlach, A. (1997). Proactive product service strategies: an application in the European health market. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 341-352.

Garvin, D. (1984). Product quality: An important strategic weapon. *Business horizons*, 27(3), 40-43.

Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harv. Bus. Rev.*, 101-109.

Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service quality. *International journal of quality & reliability management*.

- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality. Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Gitlow, H. S., & Gitlow, S. J. (1987). *The Deming guide to quality and competitive position*. Prentice Hall Direct.
- Greenfield, H. I. (2002). A note on the goods/services dichotomy. *Service Industries Journal*, 22(4), 19-19.
- Grey, M., (2003), 'Home truths on the importance of shipping', *Bimco Review 2003*(under World Trade Section), 54-57.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model arnd its Marketing Irmplications. *European Journal of Marketing*, 18(4).
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1983). The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 45-49.
- Hartwig, K. & Billert, M. S. (2018). *Measuring Service Quality: A Systematic Literature Review*.In:European Conference on Information Systems (ECIS). Portsmouth, UK.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International journal of operations & production management*, 8(6), 19-29.
- Ishikawa, K. (1982). *Guide to Quality Control*. NY: Asian Productivity Organisation, 225P. / 21 CM.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Judd, R. (1964). *The Case for Redefining Services* *Journal of Marketing*.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Collier Macmillan.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook*.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Langeard, E., and Eiglier, P. (1983). Strategic Management of Service Development, in Emerging Perspectives on Services Marketing. Eds. Berry, L. L. et al. Chicago: American Marketing Association.

Lewis, B. (1989). Quality in the Service Sector: A Review. *International Journal of Bank Marketing*, 7(5), 04-12.

Lovelock, C. H., (1984). *Services Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Lovelock, C. H., Wirtz, J., & Chew, P. (2009). *Essentials of services marketing*. Prentice Hall.

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.

Mann, N. R. (1989). *The keys to excellence: The story of the Deming philosophy* (No. 658.515 M282k). Los Angeles, US: Prestwick Books.

Marketing Accountability Standards Board (MASB). (2019). *The Common Language Marketing Dictionary*. Retrieved from URL.

Mathieu, V. (2001). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*.

Mattsson, J. (1992). A Service Quality Model Based on an Ideal Value Standard. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 18-33.

Mills, P. K., & Margulies, N. (1980). Toward a core typology of service organizations. *Academy of Management Review*, 5(2), 255-266.

Neave, H. R. (1987). Deming's 14 points for management: framework for success. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 36(5), 561-570.

Neave, H. R. (1995). W. Edwards Deming (1900-1993): the man and his message. In *Total Quality Management* (pp. 50-59). Springer, Dordrecht.

- Nie, W., & Kellogg, D. L. (1999). How professors of operations management view service operations?. *Production and Operations Management*, 8(3), 339-355.
- Oakland, J. (1989). *Total Quality Management*. Heinemann Professional Pubs.
- Oakland, J. (2004). *Oakland on Quality Management (3rd Edition)*. Butterworth-Heinemann Pubs.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
- Palmer, A. (2014). *Principles of Services Marketing (UK ed. edition)*. McGraw-Hill Higher Education.
- Panayides, P.M., (2003), 'Competitive strategies and organizational performance in ship', *Journal of Maritime Policy & Management*, 20(2), 123-140.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, pp.41-50.
- Peters, T. (1995). *Thriving on Chaos/A Passion for Excellence*. Gramercy Press.
- Plomaritou, E., Plomaritou, V., & Giziakis, K., (2011), 'Shipping Marketing & Customer Orientation: The Psychology & Buying Behaviour of Charterer & Shipper in Tramp & Liner Market', *Journal of Management*, 16(1), 57-89.
- Rathmell, J. M. (1966). What is meant by services?. *Journal of marketing*, 30(4), 32-36.
- Ryans, A. B., & Wittink, D. R. (1977). The marketing of services: Categorization with implications for strategy. *Contemporary Marketing Thought*, 312-314.
- Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality*, 13(3), 233-246.

Scherkenbach, W. W. (1986). *The Deming route to quality and productivity: Road maps and roadblocks*. Washington D C, CEE Press Books.

Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.

Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of marketing*, 41(2), 73-80.

Silpakit, P., & Fisk, R. P. (1985). Participating the service encounter: a theoretical framework. In *Services marketing in a changing environment* (pp. 117-121). Chicago, IL: American Marketing Association.

Soteriou, A. C., & Stavrinides, Y. (2000). An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(5), 246-252.

Speller, S., & Ghobadian, A. (1993). Change for the Public Sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 3(6), 29 - 34.

Stiff, R. and Pollack, J., (1983). Consumerism the Service Sector, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Berry, L. L., et al. Chicago: American Marketing Association.

Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Tokyo, Asian Productivity Organisation. Dearborn, Michigan: American Supplier Institute Inc.

Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of marketing*, 57(4), 18-34.

Thomas, D. R. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard business review*, 56(4), 158-165.

Walton, M. (1989). *The Deming Management Method*. NY: Mercury Books.

Walton, M. (1991). *Deming management at work*. Putnam Publishing Group.

Wilkinson, A., Dainty, A., Neely, A., Spring, M., & Araujo, L. (2009). Service, services and products: rethinking operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*.

Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. *Marketing of Services*, 9(1), pp.186–190.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*, 49(2), 33-46.

Zhu, F. X., Wymer, W., & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International journal of service industry management*, 13(1), 69-90.

Αγγελόπουλος, Χ. (2000). Σχεδιασμός για την Ποιότητα (ΔΙΠ51, Τόμος Α). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παράρτημα

Παράρτημα Α

Α.1. Ερωτηματολόγιο Έρευνας Πελατών

Λάβετε υπόψη σας πως οι απαντήσεις που δίνονται, αντιμετωπίζονται με απόλυτη εχεμύθεια. Το ερωτηματολόγιο αυτό θα συνεισφέρει στο να βελτιωθούν οι υπηρεσίες που παρέχονται από την «Columbia Shipmanagement».	
Επαφή(-ές) επικοινωνίας με τον πελάτη:	Πλήρης Διαχείριση:
Επιχείρηση:	
Όνοματεπώνυμο:	
Τίτλος:	
Διεύθυνση e-mail:	
Τηλέφωνο:	

Κατά την έρευνα που ακολουθεί, παρακαλείστε να χρησιμοποιήσετε την (παρεχόμενη) κλίμακα 1 - 5, όπου το 5 υπονοεί το «εξαιρετικό», το 4 υπονοεί το «πολύ καλό», το 3 υπονοεί το «μέτριο», το 2 υπονοεί το «ικανοποιητικό» και το 1 υπονοεί το «κακό». Σύμφωνα με τα παραπάνω, πρέπει να συμπληρωθεί το κατάλληλο κουτί.

1 Προσωπικό Γραφείου

1.1 Παρακαλούμε να αξιολογήσετε την ομάδα διοίκησης του σκάφους:			1	2	3	4	5
1)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Θέση:	Όνοματεπώνυμο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Ομάδα Διοίκησης		1	2	3	4	5
1)	Ανάθεση κατάλληλου προσωπικού μέσα από την ομάδα της Διοίκησης, υπ' ευθύνη της οποίας βρίσκονται τα σκάφη σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Ανάθεση επαρκούς προσωπικού μέσα από την ομάδα της Διοίκησης, υπ' ευθύνη της οποίας βρίσκονται τα σκάφη σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Διαθεσιμότητα του τοποθετημένου προσωπικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Ρυθμίσεις ασφαλείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Επαρκείς επισκέψεις στους πελάτες, από τα μέλη της ομάδας Διοίκησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Επικοινωνία με τα τοποθετημένα μέλη της ομάδας Διοίκησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Κατανόηση των ζητημάτων που άπτονται της επιχείρησής σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Δέσμευση για ικανοποιητική εξυπηρέτηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Συνοχή στο προσωπικό που αφορά τα πλοία σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Γενική σχέση με την ομάδα Διοίκησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

2.1 Στελέχωση του πληρώματος		1	2	3	4	5
1)	Παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για ζητήματα που αφορούν το πλήρωμα του πλοίου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Δέσμευση για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν πάνω στο πλοίο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Ταχύτητα κατά την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν πάνω στο πλοίο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Επίδειξη ορθής και υποστηρικτικής στάσης απέναντι στις απαιτήσεις και τις ανησυχίες σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Χειρισμός και επανεξέταση των παραπόνων σας (εφόσον έχουν διατυπωθεί).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Ταχύτητα της ανταπόκρισης σε ερωτήματά σας, από το τοποθετημένο προσωπικό γραφείου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Προσόντα του πληρώματος που έχει προέλθει από (επιλογή του?) το CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Εκπαίδευση του πληρώματος που διοργανώνεται από το CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9)	Επιδόσεις του πληρώματος CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Συνεργασία με το υπεύθυνο Τμήμα για τη Στελέχωση του Πληρώματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Τεχνικά

		1	2	3	4	5
1)	Παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για ζητήματα που αφορούν τις επιδόσεις του πλοίου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Δέσμευση για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν πάνω στο πλοίο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Ταχύτητα κατά την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν πάνω στο πλοίο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Επίδειξη ορθής και υποστηρικτικής στάσης απέναντι στις απαιτήσεις και τις ανησυχίες σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Χειρισμός και επανεξέταση των παραπόνων σας (εφόσον έχουν διατυπωθεί).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Ταχύτητα της ανταπόκρισης σε ερωτήματά σας, από το τοποθετημένο προσωπικό γραφείου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Επίγνωση και συμμόρφωση προς τους όρους και τις προϋποθέσεις των πολιτικών συμμόρφωσης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Επάρκεια στη διαδικασία παροχής τεχνικών αναφορών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Συνεργασία με το Τεχνικό Τμήμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Άλλα Τμήματα- Παρακαλείστε να διευκρινίσετε:

		1	2	3	4	5
1)	Παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για σημαντικά ζητήματα που ανακύπτουν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Δέσμευση για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν πάνω στο πλοίο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Ταχύτητα κατά την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν πάνω στο πλοίο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Επίδειξη ορθής και υποστηρικτικής στάσης απέναντι στις απαιτήσεις και τις ανησυχίες σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Χειρισμός και επανεξέταση των παραπόνων σας (εφόσον έχουν διατυπωθεί).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Ταχύτητα της ανταπόκρισης σε ερωτήματά σας, από το τοποθετημένο προσωπικό γραφείου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Συνεργασία με το συγκεκριμένο Τμήμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Έλεγχος Κόστους		1	2	3	4	5
1)	Έλεγχος Προϋπολογισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Αναφορά για τη Διακύμανση του Προϋπολογισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Επάρκεια και επίπεδο λεπτομέρειας στην τριμηνιαία αναφορά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Έγκαιρη αναφορά και υποβολή λογαριασμών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Έγκαιρη προετοιμασία και υποβολή ετήσιων προϋπολογισμών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Άλλες Παροχές Υπηρεσιών:		1	2	3	4	5
1)	Διευθετήσεις αναφορικά με την ασφάλεια, ειδικά στις περιπτώσεις όπου (το πλοίο) διέρχεται από περιοχές υψηλού κινδύνου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Περιβαλλοντική συνείδηση και πρόβλεψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Επιχειρηματικές Σχέσεις

		1	2	3	4	5
1)	Παρακαλείστε να αξιολογήσετε την εμπορική σχέση που έχετε αναπτύξει με τη CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Παρακαλείστε να αξιολογήσετε τη γενικότερη ανταγωνιστικότητα της CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Παρακαλείστε να αξιολογήσετε το επίπεδο συνεργασίας με την ανώτατη διοίκηση της CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Επάρκεια των επισκέψεων της ανώτατης διοίκησης στους πελάτες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Επάρκεια της ανώτατης διοίκησης κατά την επικοινωνία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Πιθανότητα να προτείνετε τη CSM προς τρίτους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Παρακαλείστε να αξιολογήσετε τις γενικότερες επιδόσεις της CSM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Πώς βαθμολογείτε γενικότερα τη CSM σε σύγκριση με τη διοίκηση άλλων επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεστε, με βάση τα σημεία που ακολουθούν (αν μπορούν να εφαρμοστούν):					
	• Αμοιβές της διοίκησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Λειτουργικά έξοδα των πλοίων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	• Ποιότητα/ Επιδόσεις πληρώματος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Τεχνικές Ικανότητες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Επίπεδο Παροχής Υπηρεσιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Γενικές Επιδόσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Χρησιμότητα της διαδικασίας CSQ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Έχει συνεισφέρει η CSQ στη βελτίωση της παροχής υπηρεσίας και των επιδόσεων σας; (Δ/Ξ, αν αυτή είναι η πρώτη φορά που εφαρμόζεται η διαδικασία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I. Παρακαλείστε να προσδιορίσετε 3 από τις παραπάνω ερωτήσεις που θεωρείτε πιο κρίσιμες για τη συνέχιση της σχέσης σας με τη CSM.

II. Άλλα σχόλια:

III. Παρακαλείστε να βαθμολογήσετε το επίπεδο της ικανοποίησής σας από την τελευταία φορά που εφαρμόσατε τη διαδικασία CSQ.

Μειωμένο	<input type="checkbox"/>	Ίδιο	<input type="checkbox"/>	Βελτιωμένο	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------	--------------------------	------------	--------------------------

ΜΟΝΟ για εσωτερική χρήση: Βαθμολόγηση του Πελάτη.

Ημερομηνία συμπλήρωσης της παρούσας φόρμας: