



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

*«Η ποιότητα των Υπηρεσιών Μηχανικού & Τεχνικού Συμβούλου ως  
εξωποριστικών λύσεων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.  
Η περίπτωση των Φορέων & Υπηρεσιών της Τοπικής  
Αυτοδιοίκησης στη Δ. Μακεδονία.»*

**Γεώργιος Δ. Ντούρος**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
Άγγελος Παντουβάκης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2014

## Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι αποτέλεσμα συστηματικής και επίπονης προσπάθειας, που δεν θα ολοκληρώνονταν όμως χωρίς την ουσιαστική συνεισφορά πολλών ανθρώπων που, ο καθένας με τον τρόπο του, συνέβαλαν στην προσπάθειά αυτή.

Καταρχήν εκφράζω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Παντουβάκη Άγγελο για τις εύστοχες και ουσιαστικές παρεμβάσεις του από την αρχή της εκπόνησης της έρευνας. Αμέριστη και ουσιαστική ήταν και η συμβολή του αδερφού μου Δρ. Κωνσταντίνου Ντούρου στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα που αφιέρωσαν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Ευχαριστώ τέλος για την έμπρακτη συμπαράσταση όλης της οικογένειας μου και, παρά το μικρό της ηλικίας τους, για την κατανόηση των παιδιών μου και ελπίζω κάποτε να αναπληρώσω το χρόνο που τους στέρησα.

**Αφιερώνω την  
μεταπτυχιακή μου διατριβή στα παιδιά μου  
Δημήτριο & Φρειδερίκη- Ζωή**

**«Η μαγική συνταγή που έχουν ανακαλύψει οι  
πετυχημένες επιχειρήσεις είναι να αντιμετωπίζουν  
τους πελάτες σαν καλεσμένους και τους υπαλλήλους  
σαν ανθρώπους.»**

**«Το μυστικό της επιτυχίας: να υπόσχεσαι λιγότερα, να  
παραδίνεις περισσότερα.»**

**Tom Peters**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (στην Ελληνική).....	7
Abstract.....	9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 χαρακτηριστικά των υπηρεσιών .....	13
2.3 Η έγνοια της εμπειρίας του καταναλωτή στην υπηρεσία .....	15
2.4 ποιότητα υπηρεσιών .....	18
2.5 Ικανοποίηση πελατών .....	24
2.6 Μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών.....	25
2.7 Συμπεράσματα – Επιλογή μοντέλου μέτρησης.....	38
2.7.1 Τεχνικό και Λειτουργικό Μοντέλο Ποιότητας Technical and functional quality model (Grönroos, 1984) Kang και James (2004, 2006), Kang (2006).....	39
2.7.2 Χάσματα ποιότητας υπηρεσιών .....	41
Κεφάλαιο 3: Εισαγωγή στις υπηρεσίες μηχανικού και τεχνικού συμβούλου (Architectural, engineering and technical services - NACE) .....	45
3.1 Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ευρώπη.....	45
3.2 Ο κλάδος των υπηρεσιών μηχανικού στην Ευρώπη .....	48
3.3 Συμπεράσματα για τον κλάδο.....	50
Κεφάλαιο 4: Η Μεθοδολογία και η Έρευνα .....	52
4.1 Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας .....	53
4.2 Προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας .....	55
4.3 Περιγραφή των επιχειρήσεων, των φορέων και των υπηρεσιών .....	55
4.4 Συλλογή δεδομένων .....	58

4.5	Ανάπτυξη Ερωτηματολογίων .....	59
<b>Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα .....</b>		<b>63</b>
5.1	Προφίλ δείγματος.....	64
5.2	Περιγραφική Στατιστική.....	64
5.2.1	Αναλύσεις & Κατανομές συχνότητας (frequency distributions).....	65
5.2.2	Μέτρα Κεντρικής Τάσης (measures of central tendency) & Μέτρα διασποράς (measures of variability) .....	67
5.3	Έλεγχος αξιοπιστίας.....	68
5.4	Εξέταση Χασμάτων Ποιότητας.....	70
5.4.1	1ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών .....	70
5.4.2	2ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών .....	72
5.4.3	3ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών.....	73
5.4.4	4ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών .....	74
5.4.5	5ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών .....	74
5.5	Συσχετίσεις μεταβλητών.....	78
5.5.1	Συντελεστές συσχέτισης .....	78
5.6.2	Αποτελέσματα συσχέτισης .....	79
5.5.2	Συμπεράσματα συσχέτισης .....	79
5.6	Πολυμεταβλητή Ανάλυση (multivariate analysis).....	81
5.6.1	Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Components Analysis) .....	83
5.6.2	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression).....	84
5.7	Αποτελέσματα Πολυμεταβλητής Ανάλυσης (multivariate analysis).....	84
5.7.1	Αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών (Principal Components Analysis)..	85
5.8.2	Αποτελέσματα της Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression)	87
5.8.3	Ανάλυση της εταιρικής εικόνας του κλάδου με τη συνολική ικανοποίηση .....	88
<b>Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα της Έρευνας - Προτάσεις .....</b>		<b>90</b>
6.1	Συμπεράσματα της έρευνας.....	90

6.1.1 Αξιολόγηση των χασμάτων ποιότητας στην παροχή των τεχνικών υπηρεσιών .....	90
6.1.2 Η Ικανοποίηση των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την παροχή των τεχνικών υπηρεσιών και καθοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης.....	91
6.2 Συμβολή της έρευνας στον εξεταζόμενο κλάδο.....	95
6.3 Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	96
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>97</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>103</b>
<b>A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>103</b>
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α (προς managers & διαχειριστές επιχειρήσεων) .....	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β (προς εργαζομένους επιχειρήσεων).....	108
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ (προς φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης).....	112
<b>B. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΉ.....</b>	<b>116</b>
B.1 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίων - Πηγές διαμόρφωσης γνώμης .....	116
B.2 Κατανομές συχνότητας (frequency distributions).....	118
B.3 Μέτρα Κεντρικής Τάσης (measures of central tendency) & Μέτρα διασποράς (measures of variability) .....	128
B.4 Συντελεστής αξιοπιστίας, Cronbach's alpha.....	131
B.5 Συσχετίσεις μεταβλητών .....	133
<b>Γ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ (PRINCIPAL COMPONENTS ANALYSIS).....</b>	<b>139</b>
<b>Δ. ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ (MULTIPLE LINEAR REGRESSION).....</b>	<b>145</b>

## Περίληψη (στην Ελληνική)

---

Ένα μεγάλο μέρος των εξωτερικών αναθέσεων, των φορέων Γ. Α. αφορά σε υπηρεσίες μηχανικού & τεχνικού συμβούλου. Παρά ταύτα μέχρι σήμερα δεν έχει διερευνηθεί μεθοδολογικά η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών. Επιλέχθηκε να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε φορείς τοπικής αυτοδιοικήσεις αλλά και σε παρόχους υπηρεσιών μηχανικού.

Χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από διαφορετικά μοντέλα μέτρησης για την αξιολόγηση της σχετικής σημασίας των διαφόρων διαστάσεων ποιότητας στην ικανοποίηση δεδομένου ότι δεν έχουν διεξαχθεί παρόμοιες έρευνες για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες στον Ελλαδικό Χώρο. Έτσι εκτός από το υπόδειγμα SERVQUAL, υιοθετήθηκαν και στοιχεία της «Ευρωπαϊκής» σχολής γενικότερα, ενσωματώνοντας την τεχνική διάσταση της υπηρεσίας και την «εταιρική εικόνα» των παρόχων.

Από την πληθώρα των μεταβλητών, αναζητήθηκαν οι καθοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης, και το πως αυτοί σχετίζονται με την ολική (ή γενική) ικανοποίηση. Μέσω της πολύ-μεταβλητής στατιστικής μεθόδου (PCA) που ακολουθήθηκε προέκυψαν νέοι παράγοντες (μεταβλητές) οι οποίοι περιγράφουν το φαινόμενο συναρτήσει ορισμένων από τις αρχικές μεταβλητές. Η στατιστική επεξεργασία ολοκληρώθηκε με γραμμική παλινδρόμηση των νέων παραγόντων ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός και ο τρόπος συσχέτισης τους με την ολική ικανοποίηση.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι :

› Η ικανοποίηση των πελατών στις συγκεκριμένες υπηρεσίες θα πρέπει να εξετάζονται υπό το πρίσμα της «Ευρωπαϊκής» σχολής, με την τεχνική διάσταση να είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας ποιότητας. Το γενικότερο θέμα της ικανοποίησης εμπλέκει και τη διασφάλιση από το SERVQUAL αλλά και αυτήν της εταιρικής εικόνας (image), που έχει να κάνει με τη φήμη της εταιρείας κυρίως.

› το μοντέλο που θα ταίριαζε περισσότερο στις συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι το P-C-P service attribute model των Philip and Hazlett , με την τεχνική αρτιότητα τη διασφάλιση και φήμη της εταιρείας ως καθοριστικότερους παράγοντες ικανοποίησης κατά σειρά σημαντικότητας.

› Το SERVQUAL μάλλον δεν είναι το καταλληλότερο για την μέτρηση της ποιότητας στον συγκεκριμένο κλάδο των υπηρεσιών αλλά είναι χρήσιμο για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.



## Abstract

---

A great part of services which mainly outsourced by the Local Authorities (Municipalities, Prefectures) regards engineering services and technical consultancy. However, up to now the quality of these services has not been investigated. For this reason, the aim of the study was to investigate the level of satisfaction of the Local Authorities in the Region of Western Makedonia in relation to the services which are provided by the aforementioned service providers.

Since, relative studies have not been implemented in Greece; different service quality models were used. More specifically, the SERVQUAL model was adopted as well as was incorporated elements (dimensions) from “Nordic perspective” such as the “technical dimension” and the “corporate image”.

In order to identify the determinants of “satisfaction” out of a plethora of dimensions (variables) as well as the way that they are related with the “overall satisfaction”, statistical analysis were implemented, namely Factor Analysis (Principal Component Analysis) and Multiple Regression Analysis respectively .

The analysis results revealed the followings:

- › The customer satisfaction in these types of services is mainly determined by the “technical” dimension (Nordic perspective). The “assurance” dimension (SERVQUAL) as well as the “corporate image” dimension (company's reputation) take part in overall satisfaction, but in a lower significance.
- › The service quality model that fits best to these types of services is the “P-C-P service attribute model”, introduced by Philip and Hazlett, taking into account as determinant dimensions; the “technical”, the “assurance” and the corporate image” dimension in that order of significance.
- › Probably, SERVQUAL model is not the most suitable approach for the investigation of the service quality dimensions in this sector of services but rather is useful for assessing the internal environment of an organization.

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

---

Στο πλαίσιο της δεδομένης πλέον πολιτικής παρακολούθησης των δαπανών και συγκράτησης του κόστους, η σύγχρονη Τοπική Αυτοδιοίκηση θα πρέπει να ανταποκριθεί στο νέο διαμορφούμενο περιβάλλον.

Στις διαφαινόμενες διαρθρωτικές αλλαγές, η λύση του outsourcing (εξωπορισμός, εξωτερική ανάθεση) σε ορισμένους τουλάχιστον τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα αποτελεί ίσως και μονόδρομο.

Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της μακροχρόνιας ανάθεσης δραστηριότητας σε τρίτους (outsourcing) και της υπεργολαβίας (subcontracting) υπηρεσιών αφορούν μεν και οι δυο σε εξωποριστικές λύσεις, αλλά δεν είναι ταυτόσημες. Η διαφορά τους έγκειται κυρίως στο χρόνο του συμβολαίου που στην περίπτωση outsourcing είναι μακροχρόνια ενώ στην περίπτωση ενός εξωτερικού συμβολαίου είναι συνήθως βραχυχρόνια και αφορά μια συγκεκριμένη συμφωνία κόστους (Domberger, 1998)<sup>1</sup>. Η έρευνα της παρούσης μελέτη αφορά γενικότερα στην εξωτερική ανάθεση που εφαρμόζεται εδώ και αρκετά χρόνια από φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, με εξειδικευμένο τεχνικό αντικείμενο, σε τεχνικούς διάφορων ειδικοτήτων αλλά κυρίως σε μηχανικούς.

Η μερική ή ολική εκχώρηση λειτουργιών εκ μέρους ενός Φορέα σε εταιρείες ή εξωτερικούς συμβούλους θα πρέπει να αποτελέσει μέσο ενίσχυσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του, με οφέλη τόσο **ποιοτικά** όσο και **οικονομικά**. Η λύση αυτή θα πρέπει να εξεταστεί, με μεθοδικότητα στη βάση της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ένας από τους πιθανούς νέους ρόλους των υπηρεσιών του ευρύτερου δημοσίου στο νέο περιβάλλον θα είναι η διασφάλιση της ποιότητας του υπηρεσιών από τους παρόχους. Η μέχρι σήμερα εμπειρία των στελεχών των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε εξωτερικές αναθέσεις είναι δεδομένη. Παρόλα αυτά δεν έχει διερευνηθεί μεθοδολογικά η ποιότητα των υπηρεσιών των εξωτερικών συνεργατών (κυρίως μηχανικών και διάφορων ειδικοτήτων τεχνικών συμβούλων), ούτε από τους φορείς ανάθεσης των υπηρεσιών αλλά και ούτε από τους ίδιους τους παρόχους των υπηρεσιών αυτών.

---

<sup>1</sup> Domberger, 1998

Υπάρχει διάχυτη η αίσθηση ότι οι πάροχοι τέτοιων υπηρεσιών έχουν επαναπαυθεί σ' αυτό που κάνουν δεδομένης της έλλειψης αξιολόγησης τους αλλά και παρασυρμένοι από το γενικότερο κλίμα ευδαιμονίας και άπλετης ρευστότητας. Επιπρόσθετα ο εξωπορισμός «ενοχοποιείται» τουλάχιστον στον Ελλαδικό χώρο ως «κερκόπορτα» για αδιαφανείς διαδικασίες στις συμβάσεις δημοσίου – ιδιωτικού τομέα ή ως εργαλείο που μοναδικό στόχο έχει τις ευέλικτες μορφές εργασίας και την ποιοτική υποβάθμιση της «εργασιακής ζωής» των εργαζομένων.

Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο ότι μέχρι σήμερα δεν έχει διερευνηθεί μεθοδολογικά ποια είναι η ποιότητα των υπηρεσιών των εξωτερικών συνεργατών ούτε από τους φορείς που τους ανέθεταν τις υπηρεσίες αλλά και ούτε από τους ίδιους τους παρόχους των υπηρεσιών αυτών.

**Σκοπός** της εργασίας ήταν η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, από τις υπηρεσίες που παρέχονται από μηχανικούς και τεχνικούς συμβούλους. Στην προκειμένη περίπτωση, δεδομένου ότι δεν έχουν διεξαχθεί παρόμοιες έρευνες για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες στον Ελλαδικό Χώρο δύο συνεπαγόμενα ερωτήματα που ανακύπτουν εύλογα αφορούν στην καταλληλότητα των διάφορων μοντέλων ποιότητας της βιβλιογραφίας για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες και στο ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης.

Έτσι η εργασία είχε και επιμέρους στόχους :

- Τη διερεύνηση της ποιότητας με βάση τα πιο γνωστά και διαδεδομένα μοντέλα
- Τη διερεύνηση των διαστάσεων της ποιότητας
- Τη συσχέτιση τη ολικής ικανοποίησης με τις διαστάσεις ποιότητας

Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε φορείς τοπικής αυτοδιοικήσεις 1<sup>ου</sup> και 2<sup>ου</sup> βαθμού με ερωτηματολόγια προς επιβλέποντες τεχνικούς & μηχανικούς, διευθυντές & προϊσταμένους υπηρεσιών, σε τοπικούς άρχοντες, αλλά και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικών συμβούλων.

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

---

### 2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Kotler (2001) οι υπηρεσίες είναι συνήθως μη χειροπιαστές δραστηριότητες ή οι πράξεις που ο ένας αντισυμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει σε έναν άλλο, και συνήθως και δεν καταλήγουν σε καμία μορφή ιδιοκτησίας. Η δε παραγωγή τους μπορεί να είναι ή όχι συνδεδεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν.<sup>2</sup>

Ο Grönroos (1984) ορίζει την υπηρεσία ως μια διαδικασία μέσα στην επιχείρηση η οποία συνδέεται με την διοίκηση των λειτουργιών της. Σε αυτή την διαδικασία ο πελάτης θα είναι ο τελικός αποδέκτης μια δράσης που συνήθως έχει μικρή διάρκεια αλλά σε μεγάλο βαθμό μπορεί να επηρεάσει την κρίση του για την υπηρεσία.<sup>3</sup> Ο Johns (1999) συστήνει να συνοδεύεται η λέξη ‘υπηρεσία’ και από ένα προσδιοριστικό επίθετο όπως για παράδειγμα υπηρεσίες μηχανικού, αφού οι υπηρεσίες από τομέα σε τομέα είναι διαφορετικές. Ο κάθε τομέας έχει διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικές ανάγκες.<sup>4</sup>

Πολύ διαφορετικές είναι και οι υπηρεσίες που συνδέονται στενά με τον κρατικό μηχανισμό, την γραφειοκρατία και άλλους παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στο θέμα της ποιότητας. Παρά τη γενικευμένη άποψη ότι ο δημόσιος τομέας είναι αυτός που πάσχει στο θέμα της ποιότητας ο ιδιωτικός τομέας συχνά μιμείται, αντί να ανταγωνίζεται, το δημόσιο τομέα στην κακή ποιότητα υπηρεσιών και μάλιστα με υψηλό κόστος. (Μαραβέγιας, 2013)<sup>5</sup>

Είναι προφανές ότι οι υπηρεσίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους πελάτες και την ικανοποίηση των αναγκών τους μέσα από διάφορες δράσεις και το «συνδεδετικό υλικό» είναι η ποιότητα όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται.

Το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών είναι πολύ πλούσιο σε ορισμούς, μοντέλα αλλά και προσεγγίσεις στο θέμα της μέτρησης. Αρκετοί ερευνητές έχουν εντυπώσει στα συγκεκριμένα θέματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και με διαφορετικές μεθοδολογίες. (Nitin Seth and S.G. Deshmukh, 2005). Σύμφωνα με τον Lovelock (2001) η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το πιο δημοφιλές πεδίο έρευνας των ακαδημαϊκών που ασχολούνται με την υπηρεσία στο σύγχρονο μάρκετινγκ.

---

<sup>2</sup> Kotler, P., 2001

<sup>3</sup> Grönroos, 1984

<sup>4</sup> Johns, N., 1999

<sup>5</sup> <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=378547>

Υπάρχει γενική συναίνεση μεταξύ των ερευνητών και των επαγγελματιών ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια αόριστος και αφηρημένη έννοια που είναι δύσκολο να οριστεί και μετρηθεί (Parasuraman et al, 1985, Armstrong & Kotler, 2009.).<sup>6</sup>

Στο θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών και στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, η έρευνα και η συζήτηση είναι συνεχής. Η συζήτηση περιστρέφεται κυρίως γύρω από δύο διαφορετικές οπτικές, της λεγόμενης «ευρωπαϊκής» και της «αμερικανικής» σχολής. Η «ευρωπαϊκή» ή «σκανδιναβική» (Nordic) όπως συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία σχολή καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη δύο πτυχές της ποιότητας, αυτή της τεχνικής και αυτή της λειτουργικής ποιότητας (Grönroos, C., 1984, Kang and James, 2004).<sup>7</sup>

Η «αμερικανική» σχολή σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές παραβλέπει την πτυχή της τεχνικής ποιότητας και εστιάζει στην λειτουργική. Το τι πρέπει να μετρηθεί, το πως θα μετρηθεί, ώστε να προσεγγίσει καλύτερα το θέμα της ποιότητας έδωσε την αφορμή για την ανάπτυξη μεγάλου αριθμού μοντέλων στη βιβλιογραφία που το καθένα έχει τη δική του αξία και πρακτική χρήση.

Στην παρούσα διατριβή μέσα από μια ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιλέχθηκαν στοιχεία από αυτά που θεωρήθηκαν καταλληλότερα με γνώμονα το αντικείμενο της παρούσης, τη φύση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικών συμβούλων.

## **2.2 Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών**

Σύμφωνα με τους Armstrong G. και Kotler P., “οι υπηρεσίες είναι μια μορφή προϊόντος που συνίσταται από προσφερόμενες προς πώληση ενέργειες, οφέλη ή ικανοποιήσεις που είναι ουσιαστικά άυλες και δεν καταλήγουν σε ιδιοκτησία οποιουδήποτε πράγματος”

Γενικά υπάρχει πληθώρα ορισμών των υπηρεσιών, πέραν των προαναφερθέντων, σύμφωνα με τους οποίους η υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα συγκεκριμένων πράξεων – ενεργειών που προβαίνει ο πάροχος, επιδόσεις και τελικό αποτέλεσμα του παρόχου που καταλήγει στον αγοραστή της υπηρεσίας (Γούναρης 2012)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Parasuraman et al, 1985

<sup>7</sup> Grönroos, C.,1984

<sup>8</sup> Γούναρης 2012

Σε όλους τους ορισμούς της υπηρεσίας αυτό που κυριαρχεί και ουσιαστικά είναι η σημαντικότερη διαφορά με τα αγαθά, αλλά και το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η **άυλη φύση**.

Μη απτότητα (**άυλη φύση / Intangibility**) σημαίνει ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές με την όραση, με την αφή, τη γεύση ή να την όσφρηση, αλλά ούτε και μπορεί κάποιος να τις έχει στην κατοχή του. Πρόκειται δηλαδή για μια αφηρημένη έννοια και δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή πριν την αγορά της. Το βασικότερο πρόβλημα που δημιουργεί η άυλη φύση των υπηρεσιών έχει να κάνει με την *αδυναμία αποθήκευσης*, επειδή η παροχή και η κατανάλωση τους γίνεται ταυτόχρονα.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η **Αδιαιρετότητα (Inseparability)** που σημαίνει αδυναμία διαχωρισμού, της παραγωγής από την κατανάλωση και τη συμμετοχή του πελάτη αλλά και των εμπειριών των υπόλοιπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα. (Γούναρης, 2012) Ανάλογα με την υπηρεσία, ο χρήστης μπορεί να έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη συμμετοχή. Έτσι σε αντίθεση με τα αγαθά, στις υπηρεσίες θα πρέπει πάντα να υπάρχει συμμετοχή ή και παρουσία του πελάτη.<sup>9</sup>

Τέλος η **Ετερογένεια (heterogeneity)** είναι ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που σημαίνει ότι ο πάροχος *αδυνατεί να συστηματοποιήσει το παρεχόμενο «προϊόν»* που προσφέρει. Στις περισσότερες υπηρεσίες το προσωπικό της επιχείρησης είναι ο καθοριστικός παράγοντας που θα κρίνει την ποιότητα της υπηρεσίας. Το προσωπικό έχει άμεση επαφή με τον καταναλωτή και επειδή η κάθε παροχή της υπηρεσίας είναι και μοναδική, δεν είναι δυνατόν υπάρχει ομοιομορφία στην τελική απόδοση. Έτσι προκύπτει αντικειμενική δυσκολία στο να ελεγχθούν τα επίπεδα ποιότητας όσον αφορά τους μηχανισμούς ελέγχου και επίβλεψης. Ο Kotler το 1997 προτείνει τρεις διαφορετικούς τρόπους για να αποφευχθεί η μεγάλη μεταβλητότητα τους, όπως (Kotler, 1997)<sup>10</sup>:

✧ Την υιοθέτηση συστήματος παραπόνων και προτάσεων τοποθετώντας τους καταναλωτές άμεσα στη διαδικασία βελτίωσης των υπηρεσιών.

✧ Τη δημιουργία ενός συστήματος εγγύησης επιστροφής χρημάτων ώστε να αυξηθεί το αίσθημα της ασφάλειας των πελατών.

---

<sup>9</sup> Γούναρης, 2012

<sup>10</sup> Kotler, 1997

✧ Την ανάπτυξη συστήματος εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να προάγει τη σωστή συμμετοχή τους στο σύνολο της επιχείρησης.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών οι Parasuraman et al. (1985) διατείνονται ότι η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολο (σε σχέση με την αξιολόγηση της ποιότητας των αγαθών), να γίνει από τους πελάτες.

### **2.3 Η έγνοια της εμπειρίας του καταναλωτή στην υπηρεσία**

Ο καταναλωτής όταν αγοράζει μια υπηρεσία προσδοκά να αποκτήσει ένα «πακέτο ωφελειών» για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (Παντουβάκης). Στην πράξη η αγορά αυτού του πακέτου ωφελειών είναι αγορά μιας εμπειρίας η οποία συν-διαμορφώνεται από τον ίδιο τον πελάτη, τους υπαλλήλους του παρόχου αλλά και από την παρουσία άλλων πελατών.

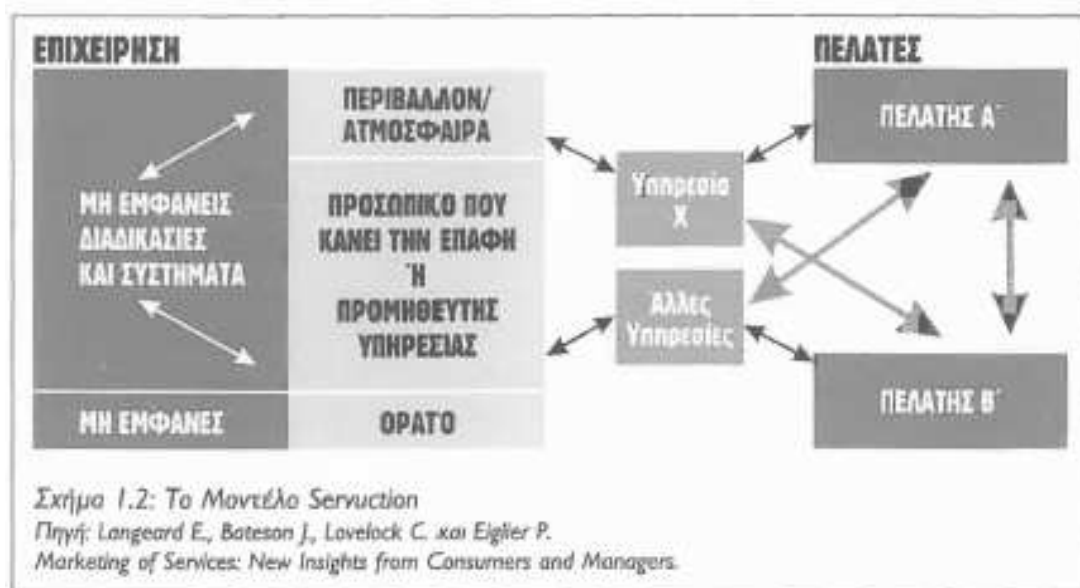
Το μοντέλο **servuction** (**service & production**) που αναπτύχθηκε από τους Eiglier και Langeard (1987) περιγράφει την ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, θέλοντας με αυτό να περιγράψουν ποιες είναι οι παράμετροι και οι συνθήκες παραγωγής μιας υπηρεσίας.<sup>11</sup>

Το μοντέλο (Σχήμα 1) περιλαμβάνει το μη ορατό μέρος της επιχείρησης στο οποίο δεν έχει πάντα πρόσβαση ο πελάτης. (Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να τον φέρουν σε επαφή πχ Πιτσαρίες). Ακολουθεί το ορατό μέρος της επιχείρησης το οποίο αποτελείται από τα υλικά στοιχεία και από το προσωπικό πρώτης γραμμής και το οποίο αλληλεπιδρά με τον πελάτη κατά την παροχή της υπηρεσίας. Τέλος το μοντέλο απεικονίζει εύστοχα και την αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών.

Χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι ότι κάθε εργαζόμενος και κάθε στοιχείο της επιχείρησης παράγουν υπηρεσία και άρα η συνολική εμπειρία που διαμορφώνει ο πελάτης εξαρτάται από το κάθε στοιχείο που έρχεται σε επαφή.

---

<sup>11</sup> Eiglier, P. and Langeard, P. (1987)



**Σχήμα 1:** το μοντέλο Servuction, (Lorange E., Bateson J., Lovelock C & Eiglier P.). Πηγή Σ. Γούναρης, *Μαρκετινγκ Υπηρεσιών* (2012).

Οι Carbone και Haeckel (1994) ορίζουν την εμπειρία ως «την εντύπωση που σχηματίζουν οι άνθρωποι από τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες – η αντίληψη που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι συγκεντρώνουν τις πληροφορίες των αισθήσεων». Οι εντυπώσεις αυτές μπορεί να είναι περίπλοκες ή προφανείς και ο συνδυασμός τους αναπτύσσει την εμπειρία καταναλωτή (Carbone και Haeckel 1994).<sup>12</sup>

Ο Gordon (2003) ορίζει την εμπειρία σε σχέση με τα “σημεία επαφής” (touch points) μεταξύ του οργανισμού και του πελάτη, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση και τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας. (Gordon 2003).

Για τους Woodcock και Starkey (2004), η εμπειρία καταναλωτή έχει συναισθηματικές και λογικές διαστάσεις και καθορίζεται από έναν συνδυασμό του τι αντιλαμβάνεται ο πελάτης για την υπηρεσία, τι έχει ακούσει για αυτή και την εμπειρία που αποκομίζει από την επαφή του με αυτή. Εισάγουν τον έννοια του «ταξιδιού πελατών» (customer journeys), κατά την διάρκεια του οποίου όλες οι αλληλεπιδράσεις θα επηρεάσουν, την τελική εμπειρία του πελάτη, ανάλογα με την σημασία τους και την δέσμευση του στο εμπορικό σήμα ή την υπηρεσία (Woodcock και Starkey, 2004).

Οι Woodcock, Starkey και Stone (2000) έχουν επίσης προσδιορίσει τις «στιγμές της αλήθειας» (moments of truth) ως καθοριστικούς παράγοντες της εμπειρίας πελατών. Οι

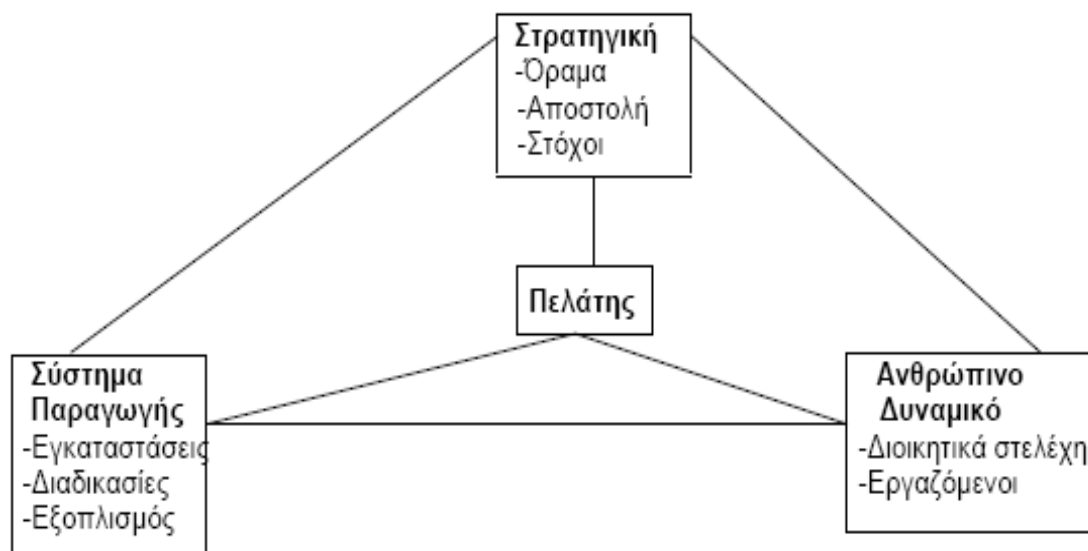
<sup>12</sup> Carbone και Haeckel 1994



“στιγμές αλήθειας» είναι συγκεκριμένες καθοριστικές επαφές του καταναλωτή με την επιχείρηση από τις οποίες ο πελάτης θα σχηματίσει την τελική εντύπωση που για την υπηρεσία. (Woodcock et al, 2000).

Η σημασία της εμπειρίας καταναλωτή είναι δεδομένη και σχετίζεται με τις διαδικασίες εξυπηρέτησης. Η καλύτερη οργάνωση και ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός των διαδικασιών αυτών επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και δημιουργούν γι' αυτόν αξία.

Σύμφωνα με τους Albrecht και Zemke η παροχή των υπηρεσιών γενικά βασίζεται στο ακόλουθο σύστημα του σχήματος 2 (Δερβιτσιώτης,2005)<sup>13</sup>:



**Σχήμα 2: Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών** Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, (2005).

Οι γραμμές που συνδέουν τα βασικά στοιχεία στο παραπάνω σύστημα αντιπροσωπεύουν τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που υπάρχουν μεταξύ τους και όπως φαίνεται ο πελάτης έχει κεντρικό ρόλο στην παροχή της υπηρεσίας. (Δερβιτσιώτης 1997)

<sup>13</sup> Δερβιτσιώτης,2005

## 2.4 Ποιότητα υπηρεσιών

### 2.4.1 Εισαγωγή

Ο ορισμός της ποιότητας έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές με πλήθος μελετών και συγγραμμάτων. Υπό το πρίσμα της ολικής ποιότητας (ΟΠ - TQ) αυτό που λέμε ποιότητα έχει να κάνει με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με το πώς δηλ. αντιλαμβάνονται την έννοια ποιότητα οι managers, και τα στελέχη της. Οι Evans, και Lindsay, (2002) με έρευνα τους ισχυρίζονται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια «ανθρωποκεντρική» προσέγγιση με πολλούς διαφορετικούς ορισμούς όπως: τελειότητα, συνέπεια, εξάλειψη ελαττωματικών, ταχύτητα εξυπηρέτησης, συμμόρφωση με τις διαδικασίες, παροχή καλού, εύχρηστου προϊόντος, παροχή καλής εξυπηρέτησης από την πρώτη φορά, ευχαρίστηση πελατών, πλήρης εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών.<sup>14</sup>

Σύμφωνα με την Ιαπωνική φιλοσοφία η ποιότητα ορίζεται ως μηδενικά ελαττώματα (Zero Defects - ZD) στο τελικό προϊόν και σωστή εκτέλεση από την πρώτη φορά (Parasuraman et al. 1985), άποψη με την οποία συμφωνεί και ο Philip Crosby (1979) ο οποίος ορίζει την ποιότητα ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (τόσο την απαιτήσεις του πελάτη όσο και των προϊόντων). Οι Parasuraman et al (1985) υποστηρίζουν ότι ποιότητα είναι “μια αόρατη και δυσδιάκριτη δομή και εισάγουν την έννοια της *αντιληπτής ποιότητας*, η οποία ορίζεται ως “ η κρίση του καταναλωτή σχετικά με την συνολική υπεροχή ή ανωτερότητα. Η αντιληπτή ποιότητα διαφέρει από την αντικειμενική ποιότητα και αποτελεί μια μορφή τοποθέτησης, σχετική αλλά όχι ταυτόσημη με την ικανοποίηση και προκύπτει από σύγκριση των προσδοκιών και της αντίληψης της απόδοσης”.

Οι Berry, Parasuraman και Zeithaml (1988) αναφέρουν ότι “οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα υπηρεσιών προκύπτουν από τη σύγκριση των προσδοκιών πριν τη λήψη υπηρεσιών και των πραγματικών προσδοκιών μετά την εξυπηρέτηση. Αν οι προσδοκίες επιβεβαιωθούν, η ποιότητα υπηρεσιών θεωρείται ικανοποιητική. Αν όχι, τότε θεωρείται κάτι λιγότερο από ικανοποιητική. Η σύνδεση των προσδοκιών/εμπειριών είναι συνεπής και με τα συμπεράσματα του Gronroos που βασίζονται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη”.

Ένας δημοφιλής ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών που προτείνονται από Berry et al. (1988) είναι «συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές του πελάτη, ενώ οι Evans και Lindsay

---

<sup>14</sup> Evans και Lindsay, 2002

(1999) προτείνουν την άποψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι το αποτέλεσμα της κάλυψης ή υπερκάλυψης των ανάγκες του από την παροχή αγαθών και υπηρεσιών<sup>15</sup>

Η ποιότητα εξυπηρέτησης σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του και το κατά πόσο το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους (Dale, 2003).<sup>16</sup> Συνεπώς, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως *το χάσμα που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των πελατών (πριν την παροχή της υπηρεσίας) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (μετά την παροχή της)* (Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L., 1991).<sup>17</sup>

Όσον αφορά της υπηρεσίες η έννοια της ποιότητας είναι υποκειμενική και αυτό έχει γίνει αποδεκτό από το 1987. Οι Buzzel και Gale κατέληξαν να υποστηρίζουν ότι ποιότητα είναι αυτό που ορίζει ο πελάτης και η ποιότητα της κρίνεται με το πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται. (Γουναρης, 2012).<sup>18</sup>

Όπως διαπιστώνεται πολλοί ορισμοί έχουν την ίδια πελατοκεντρική οπτική για την ποιότητα με τον ορισμό που σήμερα τυγχάνει ευρείας αποδοχής «εξισώνει» κατά κάποιο τρόπο την ποιότητα με την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη (Parasuraman, 1990).

Ωστόσο σύμφωνα με τον Γούναρη (2012) και άλλους ερευνητές οι έννοιες της ποιότητας και της ικανοποίησης είναι σαφέστατα διαφορετικές και η χρήση τους ως ταυτόσημες μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας υποστηρίζει αυτό το διαχωρισμό, ανάμεσα στην ποιότητα και την ικανοποίηση των υπηρεσιών, ορισμένες όμως διαφωνίες παραμένουν. (Pantouvakis, A., & Lympelopoulos, K 2008)<sup>19</sup>

#### **2.4.2 Καθοριστικοί παράγοντες – διαστάσεις ποιότητας**

Κατά τον David Garvin, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις, οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες και η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε μια από αυτές καθορίζεται από τις ανάγκες των πελατών. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής (Garvin,1988, Τσιότρας,1995, Δερβιτσιώτης, 2005):

---

<sup>15</sup> Berry et al., 1988

<sup>16</sup> Dale, 2003

<sup>17</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L., 1991

<sup>18</sup> Γουναρης, 2012

<sup>19</sup> Pantouvakis, A., & Lympelopoulos, K. (2008)

1. Τα Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (χαρακτηριστικά ή λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών)
2. Τα Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (χαρακτηριστικά που υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος και συμβάλλουν στη διαμόρφωση ευνοϊκότερης αντίληψης για το προϊόν)
3. Την Αξιοπιστία (προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης του προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας)
4. Την Ποιότητα παραγωγής (Η τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά)
5. Την Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (Η διάρκεια χρησιμοποίησης του προϊόντος πριν κριθεί σκόπιμη η αντικατάστασή του)
6. Την Ποιότητα εξυπηρέτησης (ταχύτητα, ευγένεια, διαθεσιμότητα ικανού προσωπικού, ευελιξία και κόστος αποκατάστασης βλαβών)
7. Τα Αισθητικά χαρακτηριστικά (η εμφάνιση του προϊόντος και τα ερεθίσματα που προκαλεί στις αισθήσεις του πελάτη)
8. Την Υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας (διαμόρφωση αντίληψης για την ποιότητα του προϊόντος από τη φήμη, την εικόνα, τη διαφήμιση και γενικότερα τις διάφορες πηγές πληροφόρησης).

Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών έχουν μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές. Ο Gronroos (1984)<sup>20</sup> διέκρινε:

➔ την **τεχνική ποιότητα**, η οποία σχετίζεται με το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης και απαντά στο ερώτημα «τι παρέχεται στον πελάτη» και περιλαμβάνει τα συστήματα, τις μεθόδους, τα μέσα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό

➔ και την **λειτουργική ποιότητα**, η οποία σχετίζεται με τη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας και απαντά στο ερώτημα «πώς παρέχεται η υπηρεσία». Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τη στάση και τη συμπεριφορά, την εμφάνιση και την προσωπικότητα, την προθυμία εξυπηρέτησης και την ευκολία προσέγγισης του προσωπικού εξυπηρέτησης.

---

<sup>20</sup> Gronroos (1984)

Οι Edvardsson et al. (1989) προσδιόρισαν τέσσερις διαστάσεις της ποιότητας που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών (Dale,2003)<sup>21</sup>:

- Τεχνική ποιότητα: δεξιότητες του προσωπικού εξυπηρέτησης και σχεδιασμό του συστήματος εξυπηρέτησης
- Ποιότητα ενοποίησης-αλληλεπίδρασης: βαθμός συνεργασίας στα διάφορα τμήματα του συστήματος παροχής υπηρεσιών
- Λειτουργική ποιότητα: αφορά τον τρόπο παροχής , το περιβάλλον, τη διαθεσιμότητα
- Τελική ποιότητα: αναφέρεται στην ανταπόκριση τόσο στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί όσο και στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.

Σύμφωνα με έρευνα των (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985)<sup>22</sup> οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών είναι οι παρακάτω:

1. Αξιοπιστία (Reliability): Εμπεριέχει συνέπεια της απόδοσης και αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα ότι η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της σωστά από την πρώτη επαφή με τον πελάτη. Επίσης σημαίνει ότι η επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της. Ειδικότερα σ' αυτόν τον παράγοντα εμπλέκονται: • Η Ακρίβεια στην τιμολόγηση • Η Τήρηση σωστών εγγραφών στα αρχεία της • Η Παροχή των υπηρεσιών σε προκαθορισμένο χρόνο .

2. Ανταπόκριση (Responsiveness): Η ανταπόκριση σχετίζεται με την θέληση ή την ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία. Εμπλέκει χρονοδιαγράμματα. Τέτοια παραδείγματα είναι: • Ότι έχει να κάνει με την επικοινωνία με τον πελάτη • Άμεση παροχή υπηρεσιών

3. Ικανότητα (competence, Ability): Σημαίνει να διαθέτει κάποιος την απαραίτητη επιδεξιότητα και την κατάλληλη γνώση για να παρέχει τις υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει: • Γνώση και επιδεξιότητα από το προσωπικό άλλα και το υποστηρικτικό προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. • Ικανότητα έρευνας του οργανισμού.

4.Πρόσβαση (Access): Αυτό σημαίνει ευκολία προσέγγισης και επαφής. Δηλαδή: • Η επαφή με τον πελάτη να είναι εύκολα προσβάσιμη δια τηλεφώνου (πχ οι γραμμές να μην είναι κατειλημμένες και μην υπάρχει πολύ ώρα αναμονής). • Ο χρόνος αναμονής για να παρασχεθεί μια υπηρεσία να μην είναι υπερβολικό. • Οι ώρες λειτουργίας να βολεύουν όπως και τόπος όπου παρέχεται η υπηρεσία.

---

<sup>21</sup> Dale, 2003

<sup>22</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.,1985

5. Αβροφροσύνη (Abrotita, courtesy): Αυτό σημαίνει ευγένεια και φιλικότητα από το προσωπικό επαφής συμπεριλαμβανομένων και των γραμματέων και των τηλεφωνητριών. • Σεβασμό στην προσωπικότητα του πελάτη. • Καθαρή και προσεγμένη εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με κοινό.

6.Επικοινωνία (Communication): Αυτό σημαίνει να είναι πάντα οι πελάτες πληροφορημένοι, σε γλώσσα που γίνεται άμεσα αντιληπτή από τους ίδιους • Να εξηγούν την υπηρεσία που προσφέρουν • Να δίνονται εξηγήσεις για το κόστος της υπηρεσίας • Να εξηγείται την ανταλλαξιμότητα μεταξύ κόστους και υπηρεσίας • ο πελάτης να μένει σίγουρος ότι το θέμα του θα ικανοποιηθεί.

7. Φερεγγυότητα (credibility): Στην έννοια αυτή περιλαμβάνεται η συνέπεια και η τιμιότητα. Σημαίνει ότι η επιχείρηση ενεργεί για το συμφέρον του πελάτη. Παράγοντες που συνεισφέρουν στην αξιοπιστία είναι: • Το καλό όνομα, η φήμη της επιχείρησης αλλά και η αξιοπιστία των υπαλλήλων. • Τα στοιχεία του χαρακτήρα του προσωπικού επαφής • η καλή διάθεση στη συναλλαγή με τον πελάτη.

8. Ασφάλεια (security): Είναι ο περιορισμός της αίσθησης του κινδύνου, του ρίσκου ή της αμφιβολίας. Η έννοια της ασφάλεια περιλαμβάνει: • Την φυσική & οικονομική ασφάλεια. • Την Εμπιστευτικότητα.

9. Κατανόηση (understanding – Knowing the customer): Η έννοια αυτή αναφέρεται κατανόηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό αφορά: • Στο να μάθει τις ειδικές ανάγκες του πελάτη. • Να δώσει προσωπική προσοχή στον πελάτη. • Να αναγνωρίζει τον τακτικό πελάτη.

10.Εμπράγματα στοιχεία (tangibles): όπου περιέχονται ο περιβάλλον χώρος, ο εξοπλισμός και γενικά τα υλικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση για την παροχή της υπηρεσίας

Στο υπόδειγμα της ποιότητας των υπηρεσιών (**SERVQUAL**), βάση ερευνών που έχουν γίνει από τους Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1994), προτείνονται οι πέντε πιο κρίσιμες για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία είναι κατά σειρά σημαντικότητας:

**1. Αξιοπιστία (Reliability), 2. Ανταπόκριση (Responsiveness), 3. Εγγύηση (Assurance), 4. Κατανόηση (Empathy), 5. Υλικά Στοιχεία (Tangibles).**<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988)

### 2.4.3 Αξία της υπηρεσίας

Οι καταναλωτές έχουν να διαλέξουν μέσα από μία σειρά εναλλακτικών και συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ως επί το πλείστον θα επιλέξουν αυτό που θα τους δώσει την μεγαλύτερη αξία (highest perceived value). Ο Kotler (2003 ) δίνει την αναμενόμενη αξία της υπηρεσίας ως την διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης αξιολόγησης του καταναλωτή και του κόστους της προσφοράς από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που του δίνονται. Η ολική αξία του καταναλωτή (total customer value) είναι η δεχόμενη οικονομική αξία σε συνάρτηση με ένα συνδυασμό οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που αναμένουν οι καταναλωτές από την προσφορά του οργανισμού. Τέλος, το ολικό κόστος του καταναλωτή είναι το κόστος που περιμένει ο καταναλωτής από την αξιολόγηση και την χρήση της παρούσας προσφοράς.

Οι Vargo και Lusch (2004), υποστηρίζουν ότι η αξία καθορίζεται σε συν-δημιουργία με τους πελάτες περισσότερο παρά το ότι είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή, σε καθορισμένα προϊόντα ή στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.<sup>24</sup> Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, η αξία γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και με βάση την αξία λόγω χρήσης αλλά και την αξία που δημιουργείται με τις δραστηριότητες και τις αλληλεπιδράσεις που παρέχονται ως λύσεις στα προβλήματα του (Edvardsson et al., 2005)<sup>25</sup>

Ο Gupta et al (2005) αναφέρει ότι η συνολική αντιληπτή αξία για τους πελάτες πηγάζει από το προϊόν, τις υπηρεσίες, το προσωπικό και την εταιρική εικόνα και ότι αν η εταιρεία εστιάσει στις παραπάνω πηγές δημιουργίας αξίας μπορεί να διαμορφώσει και αξιοπρεπείς τιμές για το προϊόν. Εναλλακτικά μπορεί να μειώσει τα μη χρηματικά κόστη του πελάτη, μειώνοντας το χρόνο που σπαταλά, την ενέργεια που ξοδεύει και το ψυχικό κόστος που μπορεί να του επιφέρει μια συναλλαγή.<sup>26</sup>

Από τους προαναφερόμενους ορισμούς συνάγεται το συμπέρασμα ότι η αξία όπως και η ποιότητα της υπηρεσίας είναι έννοιες πολύ-παραμετρικές και άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους.

---

<sup>24</sup> Vargo και Lusch , 2004

<sup>25</sup> Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I. ,2005

<sup>26</sup> Gupta, C.,2005

## **2.5 Ικανοποίηση πελατών**

Στο πλήθος των ορισμών που υπάρχει στην παγκόσμια βιβλιογραφία η ικανοποίηση περιγράφεται ως μια *γνωστική κατάσταση του πελάτη*, ως *συναισθηματική αντίδραση* στις εμπειρίες του πελάτη, ως *σύγκριση του πελάτη στην ανταμοιβή και το κόστος*, ως μια *διαδικασία αξιολόγησης*, ως *αντίδραση του καταναλωτή* σε μια διαδικασία αξιολόγησης ή ως *μέτρο για την εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη*. (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)<sup>27</sup>

Γενικά από όλους τους διαθέσιμους ορισμούς της ικανοποίησης σύμφωνα με τον Γούναρη προκύπτει το συμπέρασμα ότι *η ικανοποίηση ορίζεται περισσότερο ως μια ψυχολογική διαδικασία αξιολόγησης χωρίς να δίνεται ένας ετυμολογικός ορισμός*. Υπό την έννοια αυτή η ικανοποίηση δεν έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά που έχει μια υπηρεσία αλλά αντίθετα φαίνεται ότι είναι μια ψυχολογική διαδικασία σύγκρισης μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων.<sup>28</sup> (Γούναρης, 2012)

Μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης προσδιορίζεται και η ύπαρξη μιας ιδιαίτερα ευρείας έρευνας για το συσχετισμό μεταξύ της ποιότητας και, της ικανοποίησης πελατών η οποία τελικά μεταφράζεται σε συγκεκριμένες αγοραστικές συμπεριφορές (πχ πίστη πελατών). Γενικά έχει γίνει πλέον αποδεκτό ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και πολλοί ερευνητές, μέσα από μια ολιστική προσέγγιση, δοκιμάζουν και προτείνουν «ενοποιημένα» μοντέλα για την ποιότητα των υπηρεσιών, την αξία και την ικανοποίηση του πελάτη. (Haemoon Oh, 1999)<sup>29</sup>

Πολλοί ερευνητές μεταξύ των οποίων και οι Anderson (1996, 1997) και Gomez et al. (2004) έχουν ασχοληθεί και με τα οφέλη που μπορεί να καρπωθεί η επιχείρηση από την ικανοποίηση των πελατών της. Μερικά από τα οφέλη είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη καθιστά πιο ανελαστική τη ζήτηση, ότι η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης οδηγεί σε αύξηση των εσόδων, ότι επιτυγχάνεται μείωση δαπανών για προσέλκυση νέων πελατών και αύξηση του διαθέσιμου χρόνου προς αποκατάσταση της ποιότητας, των ατελειών και των παραπόνων. Η έρευνα έχει δείξει ότι το κόστος από διορθωτικές ενέργειες προς αποκατάσταση μιας κακής ποιότητας στις υπηρεσίες είναι σχεδόν το διπλάσιο απ' ότι στη

---

<sup>27</sup> Γρηγορούδης, & Σίσκος, 2005

<sup>28</sup> Γούναρης, 2012

<sup>29</sup> Haemoon Oh, 1999



βιομηχανία.<sup>30</sup> Υπό την έννοια αυτή το σύγχρονο μάρκετινγκ επιβάλλει πρακτικές που έχουν στο επίκεντρο την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Όπως αναφέρουν οι Παντουβάκης και Λυμπερόπουλος (2008) «Η Γενική ικανοποίηση από την εμπειρία των υπηρεσιών όχι μόνο οδηγεί, αλλά είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της εμπιστοσύνης των πελατών και οι πιστοί πελάτες έχουν μικρότερη πιθανότητα να στραφούν αλλού»<sup>31</sup>

Ωστόσο θα πρέπει να επισημανθεί και στο σημείο αυτό ότι δεν πρέπει να συγχέονται η ποιότητα μιας υπηρεσίας με την ικανοποίηση του πελάτη από την υπηρεσία. Όπως αναφέρει ο Παντουβάκης «Η ποιότητα των υπηρεσιών και ικανοποίηση του πελάτη είναι εννοιολογικά διακριτές (αν και στενά συνδεδεμένες) έννοιες, με την πρώτη να οδηγεί στην τελευταία»<sup>32</sup>

## **2.6 Μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών**

### **2.6.1 Εισαγωγή**

Το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών είναι πολύ πλούσιο σε ορισμούς, μοντέλα και προσεγγίσεις στο θέμα της μέτρησης. Αρκετοί ερευνητές έχουν εντυπώσει στα συγκεκριμένα θέματα από διαφορετικές σκοπιές και με διαφορετικές μεθοδολογίες. Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί μια σύντομη επισκόπηση αρκετών από τα μοντέλα που έχουν προταθεί μέχρι σήμερα με έμφαση στα πιο δημοφιλή.

### **2.6.2 Σύντομη Επισκόπηση Μοντέλων ποιότητας**

Κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν δημοσιευθεί στη βιβλιογραφία, τουλάχιστον 30 μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών (Ladhari, 2008), και τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί από διάφορους συγγραφείς και έχουν αξιολογηθεί επίσης. (Nitin Seth and S.G. Deshmukh, 2004)<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Pande, P.S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. ,2009

<sup>31</sup> Pantouvakis, A., & Lympelopoulou, K. (2008)

<sup>32</sup> Pantouvakis, A. (2010)

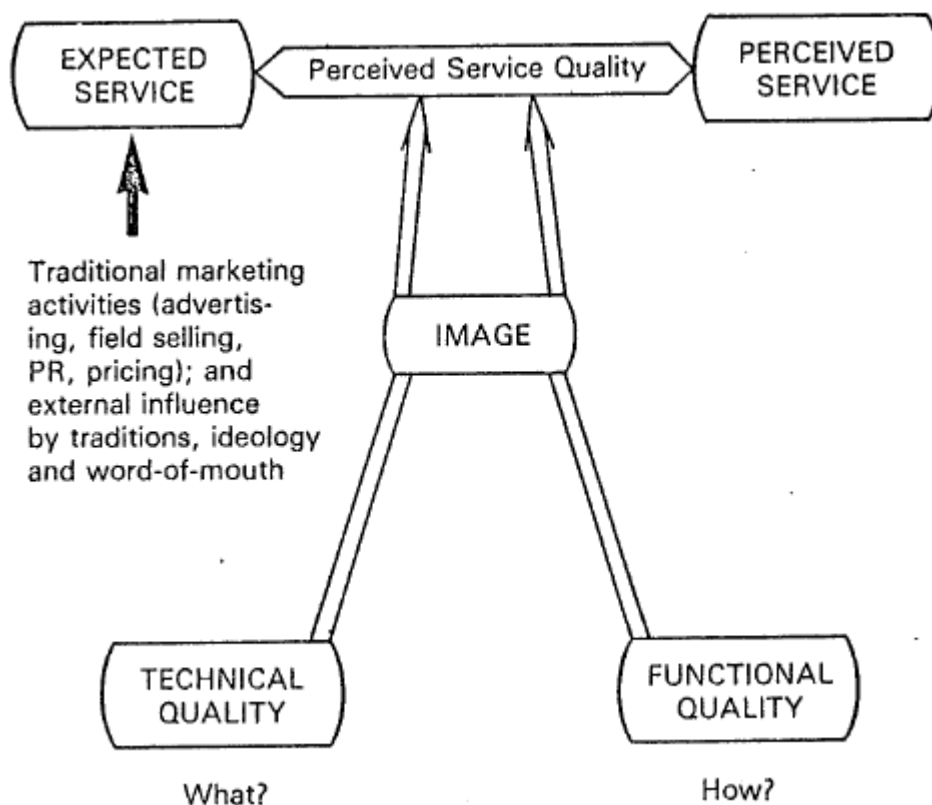
<sup>33</sup> Ladhari, 2008

Η πολύ-σύνθετη και πολύ-παραμετρική δομή της ποιότητας των υπηρεσιών έχει υποχρεώσει τους ερευνητές να αναπτύξουν μοντέλα για την καλύτερη κατανόηση της. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθούν εν συντομία μερικά από το πιο γνωστά και χρησιμοποιούμενα.

Στόχος μέσα από την επισκόπηση των διάφορων μοντέλων που αναπτύχθηκαν από διακεκριμένους ακαδημαϊκούς και ερευνητές, να επιλεγούν τα καταλληλότερα στοιχεία για τους σκοπούς και τους στόχους της παρούσας διατριβής.

### ✓ QM-1. Τεχνικό και Λειτουργικό Μοντέλο Ποιότητας - Technical and functional quality model (Grönroos, 1984)<sup>34</sup>

Η βασική αρχή στο μοντέλο του είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από τη σύγκριση δύο μεταβλητών: την αναμενόμενη υπηρεσία από τους πελάτες και τη πραγματική υπηρεσία όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από αυτούς (Grönroos, 1984).



Σχήμα 3: Service quality model Grönroos, 1984

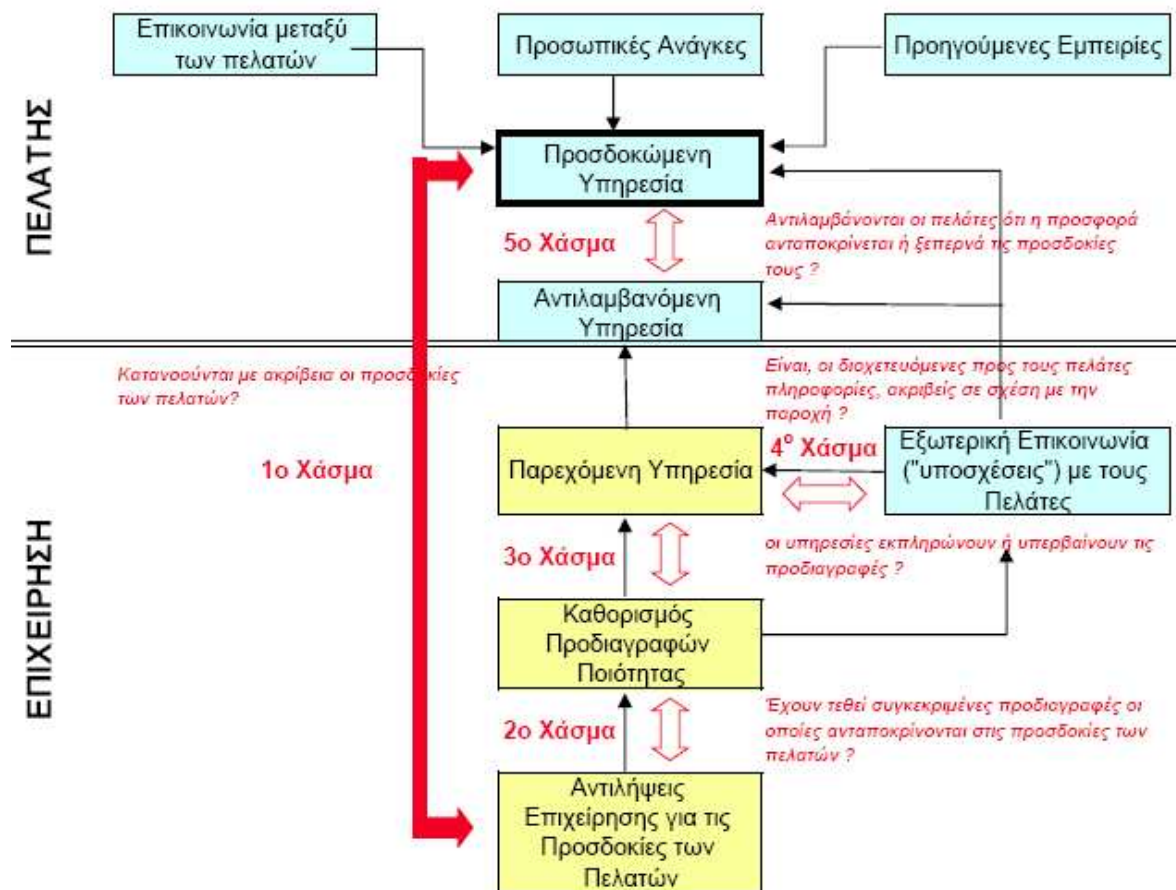
Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από την «τεχνική ποιότητα», «τη λειτουργική ποιότητα» και την εταιρική εικόνα του οργανισμού. Η Λειτουργική ποιότητα θεωρείται ως

<sup>34</sup> Grönroos, C. (1984)

πιο σημαντική από την τεχνική ποιότητα. Αργότερα ίδιος θα αναφέρει ότι αντί των όρων τεχνική ποιότητα και λειτουργική ποιότητα θα έπρεπε να είχε χρησιμοποιήσει τους όρους τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά.<sup>35</sup>

✓ QM-2: SERVQUAL ή GAP model (Parasuraman et al., 1985)<sup>36</sup>

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ένα αναλυτικό «εργαλείο» μέτρησης της ποιότητας. Δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους του management να εντοπίζουν συστηματικά τα “κενά” (gaps) ποιότητας των υπηρεσιών μεταξύ ενός αριθμού μεταβλητών που επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα. Ο μοντέλο είναι εστιασμένο στον πελάτη και βοηθά στην τον προσδιορισμό των αιτιών της δημιουργίας των κενών.



Σχήμα 4: Το Υπόδειγμα των χάσμάτων ποιότητας υπηρεσιών, Service quality model Πηγή: Z Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research.

<sup>35</sup> Grönroos, C., 2001

<sup>36</sup> Z Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., 1985

### √ QM-3. Attribute service quality model (Haywood-Farmer, 1988)<sup>37</sup>

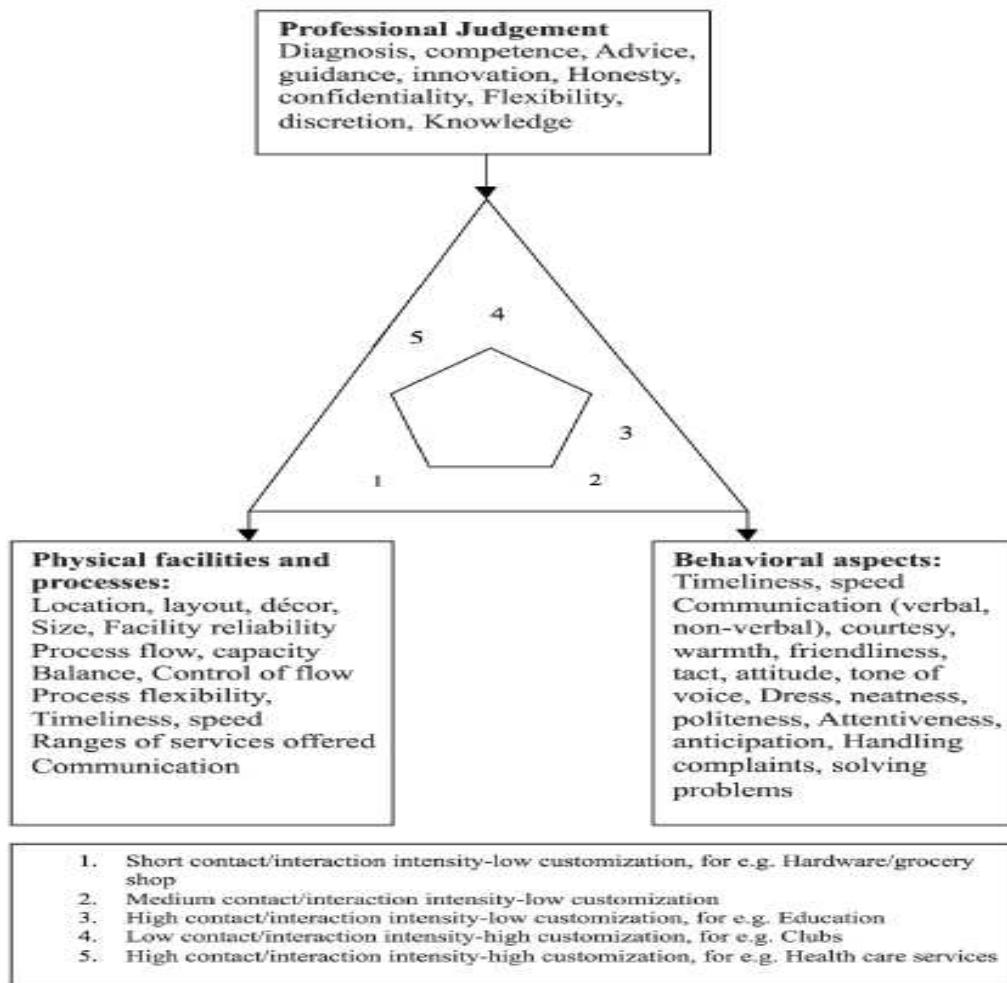
Οι συγγραφείς αμφισβήτησαν το SERVQUAL και ανέπτυξαν το μοντέλο του σχήματος 5 σύμφωνα με το μοντέλο τους, μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών παρέχει "υψηλής ποιότητας υπηρεσίες" εάν ικανοποιεί τις προτιμήσεις και προσδοκίες των πελατών με συνέπεια.

Σύμφωνα με αυτό, οι υπηρεσίες έχουν τρία βασικά «γνωρίσματα» (χαρακτηριστικά): τις **φυσικές εγκαταστάσεις και διαδικασίες, τη συμπεριφορά των ανθρώπων και την επαγγελματική κρίση**. Κάθε χαρακτηριστικό αποτελείται από διάφορους παράγοντες και κάθε σύνολο χαρακτηριστικών σχηματίζει μια κορυφή του τριγώνου όπως φαίνεται στο σχήμα 5. Μεγάλη συγκέντρωση σε κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία, με αποκλεισμό ενός άλλου που μπορεί να είναι κατάλληλο, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. (για παράδειγμα υπερβολική έμφαση στις διαδικασίες μπορεί να δώσει την εντύπωση στον πελάτη ότι θα εμπλακεί υπερβολικά στις διαδικασίες αυτές).

Ο συγγραφέας προσπάθησε να χαρτογραφήσει τις διαφορετικού τύπου υπηρεσίες, να τις κατατάξει στο προτεινόμενο τρίγωνο και ανάλογα με τη θέση που λαμβάνουν σ' αυτό να δίνουν έμφαση στα κατάλληλα χαρακτηριστικά.

---

<sup>37</sup> Haywood-farmer, J. (1988)



Σχήμα 5: Attribute service quality model. πηγή: Nitin Seth and S.G. Deshmukh

### √ QM-4 SERVPERF (Performance only) model (Cronin and Taylor, 1992)

Λαμβάνει υπόψη μόνο το αντίληψεις στην κλίμακα του SERVQUAL και μέτρα μόνο τις εμπειρίες ποιότητας των υπηρεσιών και όχι τις προσδοκίες των πελατών. Οι συγγραφείς ερεύνησαν την έννοια και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της σχέσης της με την **ικανοποίηση των καταναλωτών και την πρόθεση αγοράς**.

Υποστήριξαν ότι SERVQUAL συγγέει την ικανοποίηση με τη συμπεριφορά και ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο η αντίληψη αντί του ζεύγους «Αντίληψη - Προσδοκία» για τον καθορισμό της ποιότητα των υπηρεσιών.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Cronin and Taylor, 1992

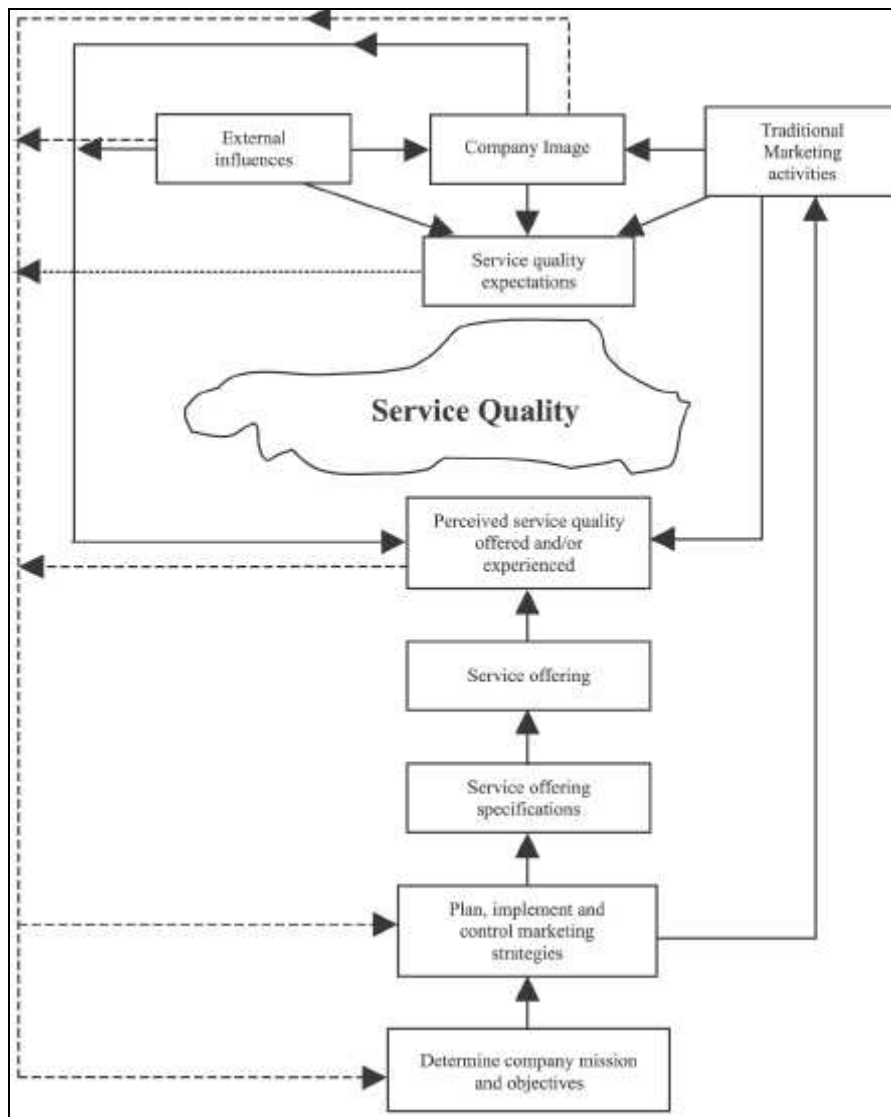
**✓ QM-5. Το συνθετικό μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών. Synthesised model of service quality (Brogowicz et al., 1990)<sup>39</sup>**

Ένα χάσμα ποιότητας υπηρεσιών μπορεί να υπάρχει ακόμα και όταν ο πελάτης δεν έχει βιώσει ακόμη την υπηρεσία, αλλά έμαθε γι' αυτή, από τα διάφορα μέσα επικοινωνίας. Έτσι, οι συγγραφείς προτείνουν να ενσωματωθούν και οι αντιλήψεις, για την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι μόνο των υφιστάμενων πελατών αλλά και των εν δυνάμει πελατών. Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να ενσωματώσει στο παραδοσιακό διαχειριστικό - διοικητικό πλαίσιο, το σχεδιασμό και τις διαδικασίες των υπηρεσιών, καθώς και τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ.

Ο σκοπός αυτού του μοντέλου είναι να προσδιοριστούν οι διαστάσεις που σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών σε ένα παραδοσιακό διαχειριστικό πλαίσιο σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου. Το συντιθέμενο μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών (Σχήμα 6) θεωρεί ότι τρεις παράγοντες: την εικόνα της εταιρείας, τις εξωτερικές επιρροές και τις παραδοσιακές δραστηριότητες μάρκετινγκ, ως τους παράγοντες που επηρεάζουν τις τεχνικές και λειτουργικές προσδοκίες ποιότητας.

---

<sup>39</sup> Brogowicz, A.A., Delene, L.M. and Lyth, D.M. (1990)

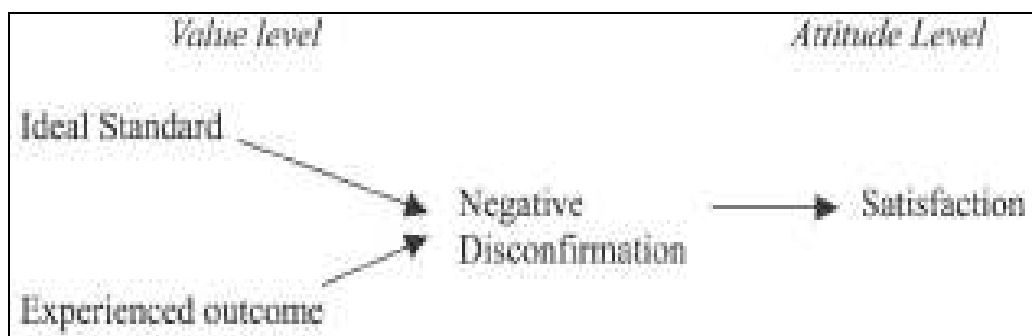


Σχήμα 6: Το «συνθετικό» Μοντέλο Ποιότητας - *Synthesised model of service quality*. πηγή: Nitin Seth and S.G. Deshmukh.

✓ **QM-6. Το μοντέλο της ιδανικής αξίας - Ideal value model of service quality (Mattsson, 1992)<sup>40</sup>**

Το μοντέλο υποστηρίζει την προσέγγιση της αξίας για την ποιότητα των υπηρεσιών, ως αποτέλεσμα της διαδικασίας ικανοποίησης. Έτσι με βάση την αξία, προτείνει τη χρήση ενός αντιληπτού ιδανικού πρότυπου με το οποίο συγκρίνεται η εμπειρία όπως φαίνεται στο σχήμα 7 και η οποία μεταφράζεται σε συγκεκριμένη συμπεριφορά.

<sup>40</sup> Mattsson, J. (1992)



Σχήμα 7: Το μοντέλο της ιδανικής αξίας - Value and attitude in negative disconfirmation, Mattsson, 1992

#### ✓ QM-6. Evaluated performance quality model (Teas, 1993)<sup>41</sup>

Σύμφωνα με τον συγγραφέα το συμβατικό μοντέλο της μη επιβεβαίωσης των προσδοκιών έχει εννοιολογικά, θεωρητικά αλλά και προβλήματα μέτρησης. Επεσήμανε τα παρακάτω θέματα στην μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με το SERVQUAL (Parasuraman et al, 1988), που είναι τα εξής:

Την εννοιολογική ασάφεια στον ορισμό, τη θεωρητική τεκμηρίωση των προσδοκιών για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, τη χρησιμότητα της αξιολόγησης της μέτρησης και τη σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των καταναλωτών

Η μέτρηση με το συγκεκριμένο μοντέλο γίνεται με την υπόθεση ότι η ικανότητα ενός προϊόντος να προσφέρει την ικανοποίηση μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσω μιας αντιστοίχισης του προϊόντος με τα ιδανικά χαρακτηριστικά του προϊόντος σύμφωνα με τον καταναλωτή.

#### ✓ QM-7. Το μοντέλο των «τριών στοιχείων» - The three-component model of Rust and Oliver. (1994)

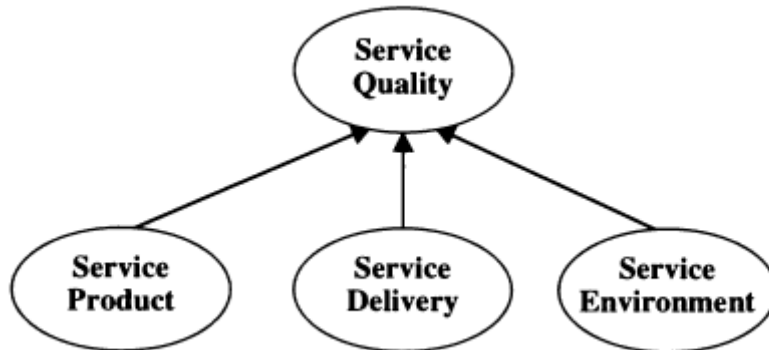
Οι Rust και Oliver (1994), στο μοντέλο τους ανέπτυξαν δύο διαστάσεις, τη λειτουργική και την τεχνική ποιότητα σε ένα μοντέλο τριών στοιχείων όπως αυτό απεικονίζεται στο σχήμα 8:

- το προϊόν της υπηρεσίας (η υπηρεσία, όπως έχει σχεδιαστεί να παραδοθεί - παρόμοια με την τεχνική ποιότητα)

<sup>41</sup> Teas, R. K. (1993)



- η παροχή της υπηρεσίας (η ακολουθία των γεγονότων και των υπηρεσιών προσδοκίες για το ρόλο παρόχου -παρόμοια με τη λειτουργική ποιότητα) και
- Το περιβάλλον της υπηρεσίας (φυσικό περιβάλλον – η «ατμόσφαιρα»).

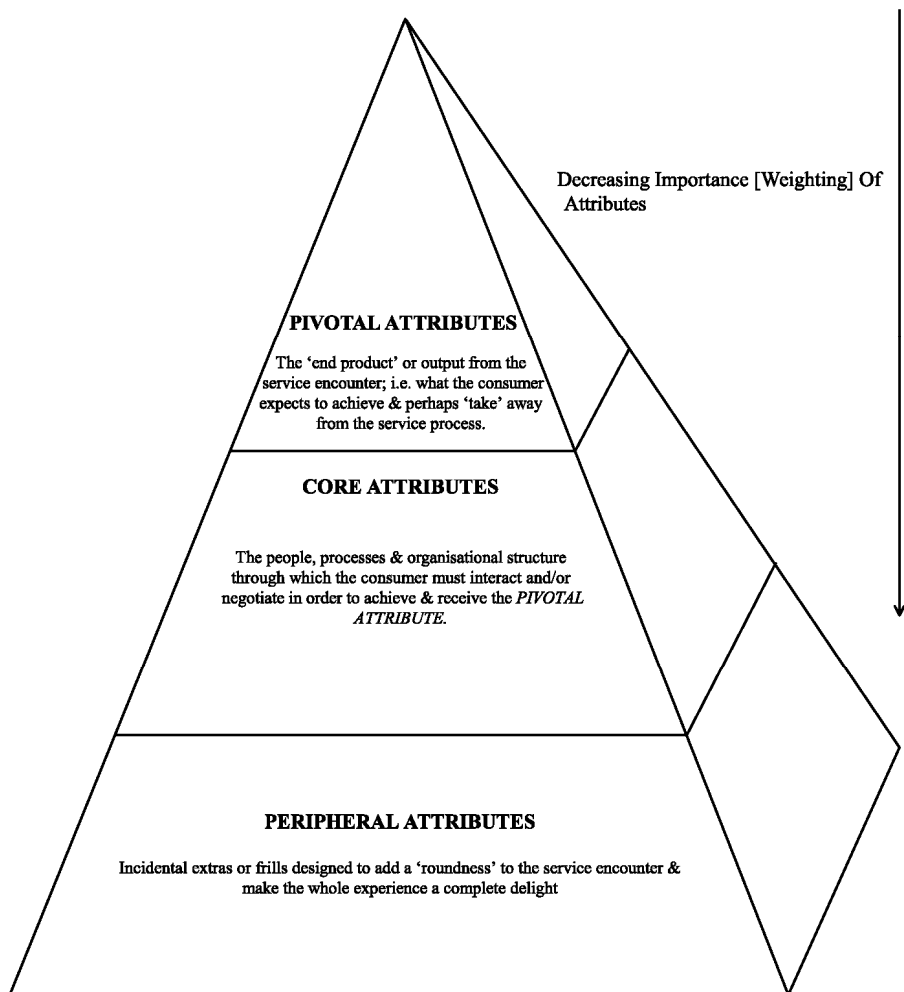


*Σχήμα 8: Το μοντέλο των «τριών στοιχείων» - The three-component model of Rust and Oliver. (1994). Πηγή: Brady K. Michael and Cronin J. Joseph, 2001*

#### ✓ QM- 8. Το μοντέλο P-C-P service attribute model των Philip and Hazlett (1997)

Τα κεντρικά χαρακτηριστικά στην κορυφή της πυραμίδας αντιπροσωπεύουν τους πιο καθοριστικούς λόγους για τους οποίους ο πελάτης θα αποφασίσει να κάνει χρήση του συγκεκριμένου οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Επί τις ουσίας είναι το τι ο πελάτης αναμένει να επιτύχει και να λάβει όταν η διαδικασία της υπηρεσίας θα έχει ολοκληρωθεί (Philip & Hazlett, 1997). Στη μέση της πυραμίδας είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και γενικά οργανωτική δομή μέσω της οποίας οι πελάτες θα αλληλεπιδρούν ή θα διαπραγματεύονται έτσι ώστε επιτύχουν τα κεντρικά χαρακτηριστικά.

Και στο κάτω μέρος της πυραμίδας (σχήμα 9) είναι τα περιφερειακά χαρακτηριστικά που θα είναι τα «παρεπόμενα πρόσθετα» που είναι σχεδιασμένα για να ενισχύσουν θετικά την όλη εμπειρία εξυπηρέτησης.

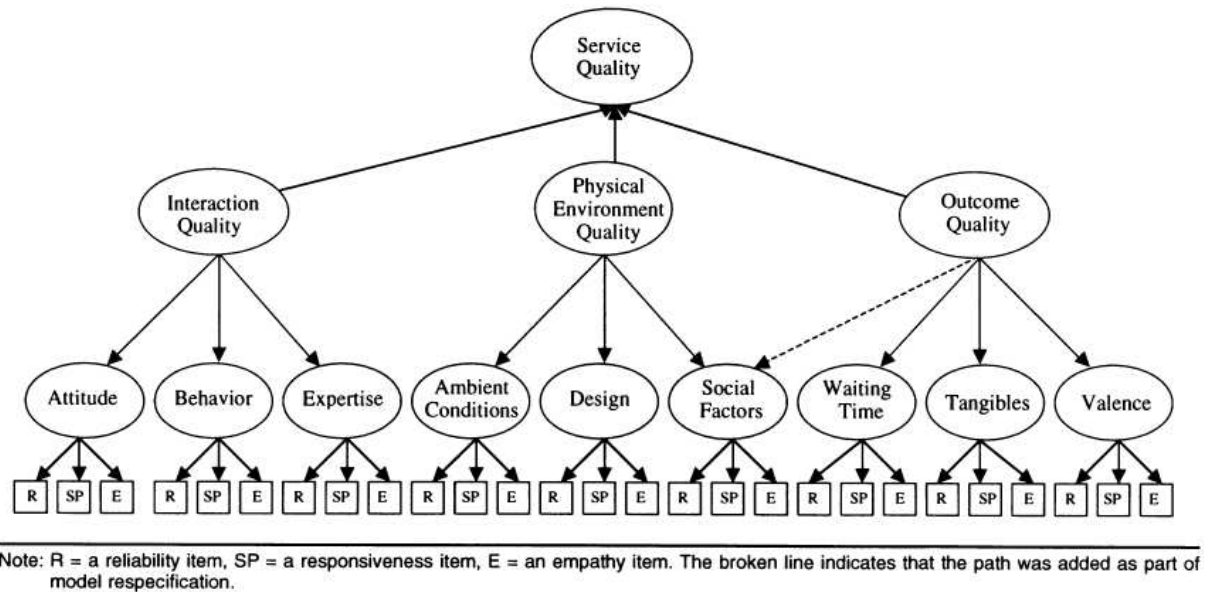


*Σχήμα 9: Το μοντέλο P-C-P service attribute model των Philip and Hazlett (1997). (Πηγή: George Philip, Evaluating the service quality of information services using a new "P-C-P" attributes model )*

### √ QM-9. Η ιεραρχική προσέγγιση - The hierarchical approach of Brady and Cronin (2001).<sup>42</sup>

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια πολυδιάστατη ιεραρχική δομή όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 10 των συγγραφέων. Οι αντιλήψεις βασίζονται στις αξιολογήσεις των τριών κύριων διαστάσεων, τα αποτελέσματα, την αλληλεπίδραση με τον πελάτη και την ποιότητα του περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν η καθεμιά τρεις επιμέρους διαστάσεις. Οι τρεις αυτές επιμέρους διαστάσεις αφού πρώτα αξιολογηθούν θα επηρεάσουν την αξιολόγηση των πρωτογενών διαστάσεων που θα οδηγήσουν σε μια συνολική αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών.

<sup>42</sup> Brady and Cronin (2001)

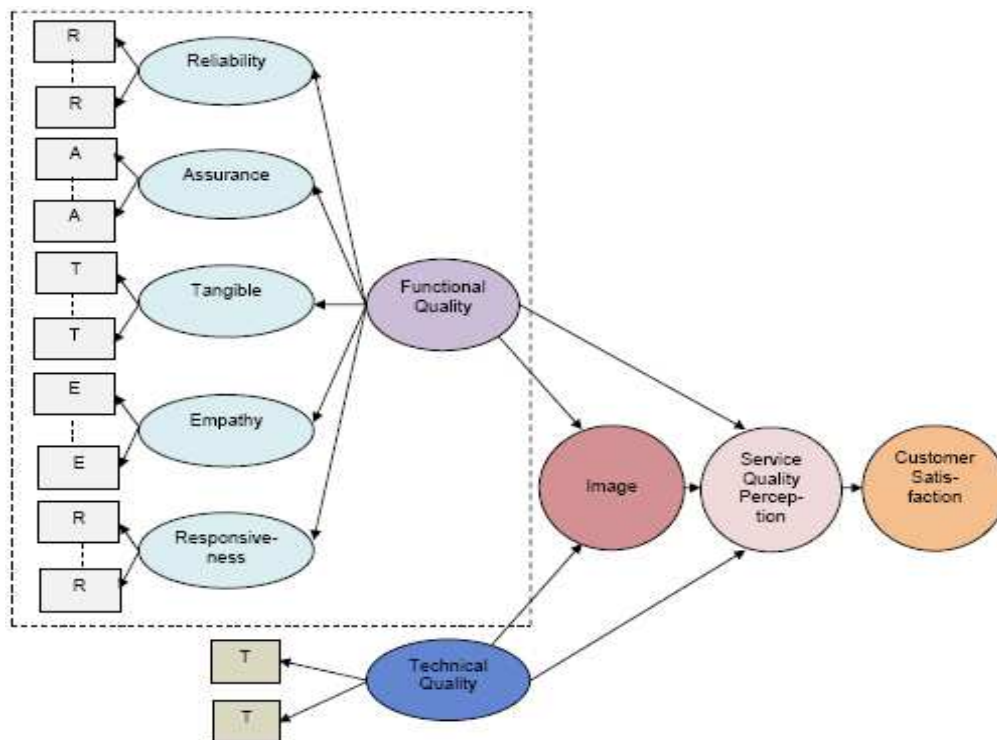


Σχήμα 10. Η «ιεραρχική» προσέγγιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Brady and Cronin, 2001

✓ QM -10. Το μοντέλο του Grönroos's model όπως προσαρμόστηκε από τους Kang and James (2004)<sup>43</sup>

Οι Kang και James (2004) στο μοντέλο τους περιλαμβάνουν τρεις διαστάσεις με τις οποίες συνδέεται η ποιότητα των υπηρεσιών, τη λειτουργική ποιότητα, την τεχνική ποιότητα και την δημόσια εταιρική εικόνα. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι οι αντιλήψεις της συνολικής ποιότητας υπηρεσιών επηρεάζεται τόσο από λειτουργική όσο και από την τεχνική ποιότητα. Μια άλλη διαπίστωση τους αφορά τον «ενδιάμεσο» ρόλο ότι της εικόνας (image) της επιχείρησης στην αντίληψη του πελάτη για τη γενικότερη ποιότητα της υπηρεσίας.

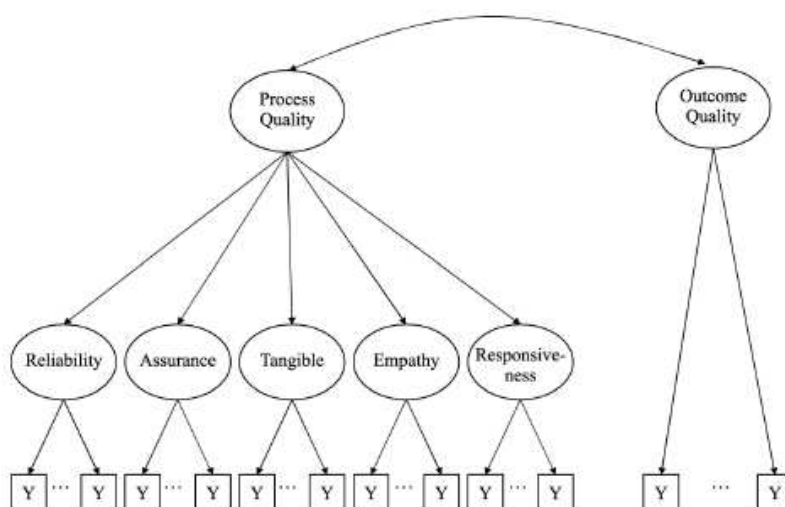
<sup>43</sup> Kang, G. D., & James, J., 2004



Σχήμα 11: μοντέλο Grönroos's model όπως προσαρμόστηκε από τους Kang and James (2004). Πηγή σχήματος: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-09172012-121210/unrestricted/02chapter3.pdf>

### √ QM -11. Το ιεραρχικό μοντέλο του Kang (2006)<sup>44</sup>

Σε μια πιο πρόσφατη μελέτη από τον Kang (2006), προτάθηκε η ιεραρχική δομή της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως αυτό απεικονίζεται στο σχήμα 11.



Σχήμα 12: ιεραρχικό μοντέλο του Kang (2006)

<sup>44</sup> Kang, G. D. (2006)

Το μοντέλο του πηγάζει από τη σκανδιναβική σχολή (Ευρωπαϊκή) σύμφωνα με την οποία η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από την τεχνική ποιότητα και τη λειτουργική ποιότητα. Το μοντέλο υιοθετεί την άποψη πολλών ερευνητών οι οποίοι έχουν προτείνει ότι το SERVQUAL αντιπροσωπεύει μόνο τη λειτουργική διάσταση (λειτουργική ποιότητα) της ποιότητας των υπηρεσιών (Kang, 2006).

#### √ QM -12. FAIRSERV model (Carr's 2007)<sup>45</sup>

Σύμφωνα με τον Carr (2007), οι πέντε διαστάσεις SERVQUAL είναι αποδεκτές για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, και προστίθεται η δικαιοσύνη ως μια σημαντική διάσταση. Θεωρεί ότι οι πελάτες επιδιώκουν να πάρουν αυτό που τους αξίζει σε σχέση με άλλους πελάτες της ίδιας υπηρεσίας. Η αξιολόγησή τους για τον δίκαιο χαρακτήρα της υπηρεσίας επιδρά στη συνολική αντίληψή τους για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Εκτός από τα προαναφερθέντα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί και άλλα από άλλους ερευνητές η πολλά εκ των οποίων αφορούν συγκεκριμένους τομείς υπηρεσιών (τράπεζες, ηλεκτρονικό εμπόριο κ.α) . ενδεικτικά αναφέρουμε το IT alignment model (Berkley and Gupta, 1994), το Attribute and overall affect model (Dabholkar, 1996), το Model of perceived service quality and satisfaction (Spreng and Mackoy, 1996), το Retail service quality and perceived value model (Sweeney et al., 1997), το Service quality, customer value and customer satisfaction model (Oh, 1999), το Antecedents and mediator model (Dabholkar et al., 2000) και το Internal service quality model (Frost and Kumar, 2000).<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Carr, C. L., 2007

<sup>46</sup> Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P., 2005

## **2.7 Συμπεράσματα – Επιλογή μοντέλου μέτρησης**

Οι περισσότερες έρευνες μέχρι σήμερα έχουν επικεντρωθεί στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με τη χρήση του μοντέλου SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985). Ακολούθησαν αρκετές έρευνες με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο και η εφαρμογή του στη βιομηχανία είναι πια αρκετά διαδεδομένη (Brown et al., 1993).<sup>47</sup>

Έχει όμως ασκηθεί και αρκετή κριτική στο SERVQUAL και μια από τις σημαντικότερες επιφυλάξεις που έχουν βιβλιογραφικά διατυπωθεί έχει να κάνει με το γεγονός ότι το μοντέλο επικεντρώνεται κυρίως στη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών (Gronroos 1990, Mangold και Babakus 1991, Richard και Allaway 1993).

Είναι επίσης γεγονός ότι δεν υπάρχει και μια γενική συμφωνία ως προς τη φύση ή το περιεχόμενο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών (Brady και Cronin, 2001). Εντούτοις, είναι κοινά αποδεκτό ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια πολυδιάστατη – πολύ-παραμετρική έννοια (Cronin και Taylor, 1992, Gronroos 1990, Parasuraman et al. 1985, 1988.).

Ιδιαίτερα από ευρωπαίους μελετητές έχει προταθεί ότι εκτός της διαδικασίας της παροχής των υπηρεσιών, θα πρέπει να εξετάζονται και πρόσθετες πτυχές. Οι Gronroos (1982,1990) και Lehtinen και Lehtinen (1982) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, έχει τρεις διαστάσεις: τη λειτουργική (ή τη διαδικαστική) διάσταση, την τεχνική διάσταση (το αποτέλεσμα), και την εταιρική «εικόνα» του παρόχου.

Ο Gronroos τόνισε τη σημασία της εταιρικής εικόνας στην εμπειρία της ποιότητας των υπηρεσιών, παρόμοια με την ιδέα που προτάθηκε από Lehtinen και Lehtinen (1982) αλλά και τους James και Kang (2004). Οι πελάτες φέρνουν προηγούμενες εμπειρίες τους και τη συνολική αντίληψη τους για την εταιρεία παροχής υπηρεσιών σε κάθε επαφή τους με αυτή δεδομένου ότι οι πελάτες συχνά έχουν συνεχείς επαφές με την ίδια εταιρεία παροχής υπηρεσιών (Gronroos, 2001). Ως εκ τούτου, η έννοια της εικόνας εισήχθη ως μια ακόμη σημαντική συνιστώσα μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών. Μια θετική «εικόνα» είναι ένα πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση επειδή η εικόνα έχει αντίκτυπο στις αντιλήψεις των πελατών για την επικοινωνία και τις λειτουργίες της εταιρείας. Εάν για ένα πάροχο υπηρεσιών έχει δημιουργηθεί μια θετική εικόνα στο μυαλό των πελατών, μικρά λάθη θα μπορεί να συγχωρεθούν. Εάν η εικόνα ενός παρόχου είναι αρνητική, ο αντίκτυπος του κάθε

---

<sup>47</sup> Brown, T. J., Churchill Jr, G. A., & Peter, J. P. (1993)

λάθους συχνά μεγεθύνεται στο μυαλό του καταναλωτή. Στην ουσία, η εικόνα παίζει το ρόλο του φίλτρου στην αντίληψη του καταναλωτή για την ποιότητα.<sup>48</sup>

Η παρούσα διατριβή επιδιώκει να εμβαθύνει στο θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου χρησιμοποιώντας ένα τρισδιάστατο μοντέλο που περιλαμβάνει την τεχνική ποιότητα, λειτουργική ποιότητα, και την εταιρική εικόνα, βάση της φιλοσοφίας της «Ευρωπαϊκής» σχολής όπως αυτή αποτυπώνεται στα μοντέλα Gronroos (1982, 1990), James και Kang (2004, 2006). Τα μοντέλα προτείνουν άμεσες σχέσεις μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών και της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης της ποιότητας, εκτός από τις έμμεσες επιδράσεις στην αντίληψη περί ποιότητας των υπηρεσιών. Τέλος, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η ποιότητα στις υπηρεσίες οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη.

Με την παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί καλύτερα τη φύση της ποιότητας των υπηρεσιών με βάση το «ευρωπαϊκό μοντέλο» δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες:

- είναι από τη φύση τους τεχνικές
- σχεδόν πάντα υπόκεινται σε προδιαγραφές.

Παρά ταύτα το μοντέλο SERVQUAL είναι ένα εργαλείο μέτρησης που έχει εφαρμοστεί κατά κόρον σε διάφορους κλάδους υπηρεσιών. Ως εκ τούτου στην παρούσα εργασία η ποιότητα των ερευνώμενων υπηρεσιών θα εξεταστεί και υπό το πρίσμα του συγκεκριμένου μοντέλου.

Οι Brady και Cronin (2001) επεσήμαναν ότι οι ερευνητές γενικά υιοθετούν μία από τις δύο διαφορετικές οπτικές την αμερικανική ή την ευρωπαϊκή. Στον συγκεκριμένο κλάδο όμως δεν έχει εκπονηθεί κανένας αριθμός ερευνών για την ποιότητα, την ικανοποίηση ή για την καταλληλότητα κάποιου μοντέλου. Ως εκ τούτου ο ρόλος της παρούσης έρευνας θα πρέπει να θεωρηθεί και ως «κατ' αρχήν» διερευνητικός για τον συγκεκριμένο κλάδο, με την έννοια ότι τα ευρήματα της θα πρέπει να θεωρηθούν υπό ένα ευρύτερο πρίσμα ερμηνείας και να μην επικεντρωθούν αποκλειστικά στη φιλοσοφία των συγκεκριμένων μοντέλων.

### **2.7.1 Τεχνικό και Λειτουργικό Μοντέλο Ποιότητας Technical and functional quality model (Grönroos, 1984) Kang και James (2004, 2006), Kang (2006)**

Η πλειοψηφία των ερευνών για την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως προελέχθη, έχει επικεντρωθεί στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στη βάση μόνο της λειτουργικής

---

<sup>48</sup> Kang, G. D., 2006

διάσταση. Εκτός από τη λειτουργική ο Grönroos εισήγαγε στο προτεινόμενο μοντέλο του και την έννοια της τεχνικής διάστασης αλλά και της δημόσιας εταιρικής εικόνας. Η Τεχνική ποιότητα στο μοντέλο αφορά στο «τι» πραγματικά ένας πελάτης λαμβάνει ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τον πάροχο των υπηρεσιών. Η Λειτουργική ποιότητα είναι το «πώς» ένας πελάτης λαμβάνει το τεχνικό αποτέλεσμα, και η «εικόνα της επιχείρησης» που είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, δημιουργείται κυρίως από την τεχνική και την λειτουργική διάσταση σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες ( όπως η παράδοση, η ιδεολογία, η τιμολόγηση και οι δημόσιες σχέσεις κτλ).

Στη θεωρία του διατυπώνεται η άποψη ότι η εκτίμηση για τη λειτουργική διάσταση είναι υποκειμενική και ότι το αποτέλεσμα (η τεχνική διάσταση) μιας υπηρεσίας με κανένα τρόπο δεν μπορεί να μετρηθεί από τον πελάτη αντικειμενικά.

Ο Grönroos (1984), διαπίστωσε επίσης ότι, εφόσον η τεχνική διάσταση της ποιότητας κρίνεται ως τουλάχιστον ικανοποιητική, η λειτουργική ποιότητα είναι πιο καθοριστική για τη συνολική αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο άλλοι ερευνητές (Solomon, et. al., 1985) ισχυρίζονται ότι λειτουργική ποιότητα από μόνη της είναι σε θέση να αντισταθμίσει μια ανύπαρκτη τεχνική ποιότητα.

Πολλές πτυχές του μοντέλου του Grönroos (1984, 1988) έχουν γίνει γενικά αποδεκτές ειδικά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα. Το μοντέλο έχει εμπειρικά δοκιμαστεί, μεταξύ των άλλων και από τους Kang και James (2004) οι οποίοι επιπρόσθετα επιβεβαίωσαν και τη δομή πέντε παραγόντων του SERVQUAL (Kang & James, 2004). Βρήκαν ότι οι υψηλές συσχετίσεις στους πέντε παράγοντες του SERVQUAL, αποτελούν ένδειξη ότι αντιπροσωπεύονται από ένα δεύτερης τάξης μεταβλητή, τη λειτουργική ποιότητα. Θεώρησαν όμως ότι είναι, λογικό να υπάρχουν και άλλες επιμέρους διαστάσεις που θα πρέπει να αξιολογούνται ως μέρος της λειτουργικής ποιότητας της επιχείρησης (Kang & James, 2004).

Η μελέτη τους επιβεβαίωσε την πολυδιάστατη φύση της ποιότητας των υπηρεσιών που υποστηρίζει η «Ευρωπαϊκή» σχολή προοπτική και ότι οι αντιλήψεις για συνολικής ποιότητα υπηρεσιών επηρεάζεται τόσο από λειτουργική και τεχνική ποιότητα ενώ στην διαμόρφωση της αντίληψη του πελάτη μεσολαβεί και ο ρόλος της εικόνας μιας επιχείρησης.

Διαπίστωσαν επίσης ότι η λειτουργική ποιότητα έχει επίδραση στην ψυχική εικόνα του ατόμου μιας επιχείρησης, γεγονός που υποδηλώνει την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και των εκπροσώπων της επιχείρησης.



Στο τελευταίο πόρισμά τους αφορούσε στην επίδραση της λειτουργικής και τεχνικής ποιότητας στη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών η οποία ήταν ίδια, ενώ η επίδραση της λειτουργικής ποιότητας στην εικόνα ήταν μεγαλύτερη από την επίδραση της τεχνικής.

### 2.7.2 Χάσματα ποιότητας υπηρεσιών

Το μοντέλο **SERVQUAL**, όπως καλείται, επικεντρώνει στη σύγκριση των προσδοκιών - αντίληψης των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σύμφωνα με το υπόδειγμα, ο πελάτης αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει συγκρίνοντας τις προσδοκίες, που έχει πριν λάβει την υπηρεσία, με την αντίληψη που σχηματίζει για την ποιότητα της υπηρεσίας μετά. Από τη διαφορά μεταξύ προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών δημιουργείται χάσμα ποιότητας, το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό ανάλογα με το αν υπερβαίνονται ή όχι οι προσδοκίες τους.<sup>49</sup>

Η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών καθορίζεται βάσει συγκεκριμένων Καθοριστικών παραγόντων – «διαστάσεων» ποιότητας, το σύνολο των οποίων αναπτύχθηκε στο κεφ. 2.4.2. Οι πέντε πιο καθοριστικές διαστάσεις, κατά σειρά σημαντικότητας είναι<sup>50</sup>:

- Η **Αξιοπιστία (Reliability)** - Η ικανότητα να γίνει σωστά η παρεχόμενη υπηρεσία.
- Η **Ανταπόκριση (Responsiveness)** - Η διάθεση του προσωπικού να ανταποκριθεί και να δώσει την κατάλληλη υπηρεσία.
- Η **Εγγύηση (Assurance)** - Οι γνώσεις του προσωπικού και η ικανότητα τους να μεταδώσουν εμπιστοσύνη στους πελάτες.
- Η **Κατανόηση (Empathy)**- Ενσυναίσθηση για τη θέση στην οποία βρίσκεται ο πελάτης, κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών του, θεωρώντας τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη.

Και η **Απτή διάσταση (Tangibility)**-περιλαμβάνει όλα τα εμπράγματα στοιχεία όπως για παράδειγμα φυσική εμφάνιση των ατόμων και των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού γενικά.

Σύμφωνα με το μοντέλο (σχήμα 4), η δημιουργία «κενού» μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της προσδοκώμενης υπηρεσίας (gap 5 - Οι πελάτες αντιλαμβάνονται ελλείψεις στην ποιότητα

<sup>49</sup> Parasuraman et al., 1985,1991,1994

<sup>50</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1994)

εξυπηρέτησης), προκύπτει από τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν ένα από τα χάσματα (gaps) 1 έως 4, που αφορούν την επιχείρηση.

Η λογική διαδικασία του υποδείγματος σύμφωνα με τους Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L, παρουσιάζεται πολύ απλά και κατανοητά στο ίδιο διάγραμμα (σχήμα 4) των με ερωτήσεις η οποίες έχουν τοποθετηθεί στα αντίστοιχα χάσματα με κόκκινα γράμματα.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι για να βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης οι επιχειρήσεις και να κλείσει έτσι το 5ο χάσμα θα πρέπει να κλείσουν τα υπόλοιπα 4 χάσματα (gap1-4) και να προφανώς να μείνουν κλειστά.

Μια σύντομη παρουσίαση των χασμάτων ποιότητας κρίνεται απαραίτητη για την κατανόησή τους και παρατίθεται παρακάτω:.

#### ❖ Χάσμα 1: Προσδοκίες Πελατών-Αντίληψη της Διοίκησης για τις Προσδοκίες των Πελατών

Το χάσμα αυτό συνήθως προκύπτει επειδή οι επιχειρήσεις δεν έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό ή επειδή δεν γνωρίζουν ή δεν κατανοούν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους. Όταν, λοιπόν, τα στελέχη που ηγούνται της επιχείρησής, δεν αντιλαμβάνονται πλήρως τις προσδοκίες των πελατών τους, οδηγούνται σε άστοχη σπατάλη πόρων, χωρίς να παρέχουν αξία για τους πελάτες τους.

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 1ου χάσματος ποιότητας είναι οι εξής<sup>51</sup>:

1. Έλλειψη προσανατολισμού στο μάρκετινγκ (ανεπαρκής έρευνα, έλλειψη επαφής μεταξύ διοίκησης και πελατών)
2. Ανεπαρκής αλληλεπίδρασης - επικοινωνίας, από το προσωπικό πρώτης γραμμής προς τα ανώτερα στελέχη.
3. Σύνθετη διοικητική δομή με πολλά επίπεδα.
4. Μαζικό Μάρκετινγκ αντί για τμηματοποίηση της αγοράς
5. Έμφαση στην ανάπτυξη πελατολογίου και όχι στη διάτηρηση του

#### ❖ Χάσμα 2: Αντιλήψεις Διοίκησης για τις Προσδοκίες των Πελατών – Καθορισμός προδιαγραφών Ποιότητας των Υπηρεσιών.

---

<sup>51</sup> Γούναρης Σπύρος (2012)

Αφορά στον προσδιορισμό προτύπων ποιότητας (και σε ποιο βαθμό) που πραγματικά να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Η διοίκηση μπορεί να μην είναι πρόθυμη ή ικανή να κάνει τις αλλαγές που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις ανάγκες των πελατών της.

Διάφοροι παράγοντες, όπως η αδιαφορία της διοίκησης, η έλλειψη πόρων, το βραχυπρόθεσμο κέρδος, ή οι συνθήκες αγοράς μπορεί να δημιουργήσουν το χάσμα 2. Πολλά στελέχη ιδιαίτερα σε ορισμένους κλάδους πιστεύουν ότι είναι αδύνατο να θέσουν πρότυπα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους είτε γιατί οι απαιτήσεις των πελατών είναι παράλογες είτε γιατί οι υπηρεσίες που παρέχουν εξαιτίας της φύσης τους δεν επιδέχονται προτυποποίηση είτε γιατί δεν μπορεί να αλλάξει ο τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση τους για διάφορους λόγους.

Επιγραμματικά οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 2ου χάσματος ποιότητας είναι οι :

1. Ανεπαρκής τυποποίηση καθηκόντων
2. Αντίληψη μη εφικτότητας
3. Ανεπαρκής προσήλωση της διοίκησης στην ποιότητα
4. Αόριστος και γενικός σχεδιασμός, έλλειψη στόχων

### ❖ Χάσμα 3: Προδιαγραφές Ποιότητας Υπηρεσιών – Παρεχόμενη Υπηρεσία

Το τρίτο χάσμα αφορά στην δυνατότητα και ικανότητα του προσωπικού μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση του. Συνήθως πιο επιρρεπείς στο συγκεκριμένο χάσμα είναι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, όπου υπάρχει υψηλή αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες.

Οι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 3ου χάσματος ποιότητας υπηρεσιών είναι οι εξής:

1. Ασάφεια ρόλων
2. Σύγκρουση ρόλων
3. Ανεπαρκής εναρμόνιση υπαλλήλου – θέσης ή τεχνολογίας – θέσης εργασίας
4. Ακατάλληλα συστήματα ελέγχου, αξιολόγησης και ανταμοιβής
5. Έλλειψη ελέγχου

6. Έλλειψη ομαδικής εργασίας

7. Ελλιπής παρακίνηση και.

8. Ανεπαρκής Επάνδρωση

**❖ Χάσμα 4: Παρεχόμενη Υπηρεσία – Εξωτερική Επικοινωνία (υποσχέσεις) με τους πελάτες**

Οι υποσχέσεις που δίνει μια επιχείρηση μέσω της διαφήμισης, ή των υπεύθυνων πωλήσεων ή και των δημοσίων σχέσεων δημιουργού ένα συγκεκριμένο επίπεδο προσδοκιών στους πελάτες ή τους δυνητικούς πελάτες. Οι πελάτες με τη σειρά τους θα τις χρησιμοποιήσουν ως κριτήριο αξιολόγησης όταν λάβουν την υποσχόμενη υπηρεσία. Η διαφορά μεταξύ των υποσχέσεων της επιχείρησης και των υπηρεσιών που πραγματικά θα λάβει ο πελάτης αποτελεί το τέταρτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών.

Μερικές από τις αιτίες δημιουργίας του 4<sup>ου</sup> χάσματος μπορεί να είναι<sup>52</sup>:

1. Η ανεπαρκής επικοινωνία, ειδικά μεταξύ των τμημάτων ή των υπευθύνων με το προσωπικό για τον καθορισμό της υπηρεσίας που πραγματικά μπορεί να παράσχει η επιχείρηση

2. Η τάση για υπερβολικές υποσχέσεις προς τους πελάτες είτε λόγω ανταγωνισμού είτε λόγω κερδοσκοπικής διάθεσης της επιχείρησης.

3. Ο Ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ των τμημάτων ή των υποκαταστημάτων

4. Αδυναμία στην κατάλληλη εκπαίδευση των πελατών

5. Υπερεκτίμηση ικανοτήτων

---

<sup>52</sup> Γούναρης Σπύρος (2012)

## **Κεφάλαιο 3: Εισαγωγή στις υπηρεσίες μηχανικού και τεχνικού συμβούλου (Architectural, engineering and technical services - NACE)**

---

### **3.1 Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ευρώπη**

Ο τριτογενής τομέας κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό στο ΑΕΠ σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες μεταξύ τους και η Ελλάδα ενώ είναι και ο μεγαλύτερος εργοδότης.

Σύμφωνα με τη Eurostat το εμπόριο στις υπηρεσίες αυξάνεται γρηγορότερα από το εμπόριο αγαθών. Οι υπηρεσίες παίζουν σημαντικό ρόλο ειδικά στην παρούσα οικονομική κρίση και είναι καταλύτης για την ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό οι υπηρεσίες έχουν γίνει όλο και περισσότερο σημαντικές για την οικονομία της Ε.Ε. κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Από τη δεκαετία του '90, ο όγκος των εξαγωγών των αγαθών και υπηρεσιών της Ε.Ε. αυξήθηκε περίπου 6,5% το χρόνο κατά μέσον όρο.<sup>53</sup>

Ο κλάδος των υπηρεσιών ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα είναι αυτός που συνεισφέρει περισσότερο, ενώ περιορισμένη είναι η συνεισφορά του μεταποιητικού τομέα και ελάχιστη του αγροτικού. Ήδη από τα πρώτα χρόνια της νέας χιλιετηρίδας τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας έδειχναν ότι ο πρωτογενής τομέας μετέχει με μόλις 7% στο συνολικό ΑΕΠ, όταν ο δευτερογενής εισφέρει ποσοστό 22,3% και ο τριτογενής 70,6%.<sup>54</sup>

Μεταξύ 2000 και 2008, ο κύκλος εργασιών των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων υπηρεσιών επεκτάθηκε με σχετικά σταθερή αναπτυξιακή πορεία. Μετά το δεύτερο τρίμηνο του 2008 καταγράφηκε μια γρήγορη υποχώρηση και μέσα σε ένα χρόνο και τρεις μήνες, ο δείκτης κύκλου εργασιών των υπηρεσιών για την ΕΕ των 28 μειώθηκε κατά σχεδόν 9 ποσοστιαίες μονάδες. Με το τελευταίο τρίμηνο του 2009, παρατηρήθηκε σταθερή ανάκαμψη η οποία διήρκεσε μέχρι τις αρχές του 2012. Από τότε το επίπεδο του κύκλου εργασιών των υπηρεσιών παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά οι ετήσιοι ρυθμοί μεταβολής του κύκλου εργασιών των υπηρεσιών στα κράτη μέλη της ΕΕ, καθώς και για την Τουρκία. Το 2009 όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ με τις εξαιρέσεις από την Ουγγαρία και την Πολωνία παρουσίασαν πτώση στον

---

<sup>53</sup> Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας (2009)

<sup>54</sup> ΕΛ.ΣΤΑΤ.

τομέα των υπηρεσιών. Σε πολλές χώρες, οι αρνητικοί ρυθμοί μεταβολής είχαν φτάσει ακόμη και σε διψήφια επίπεδα. Στην Εσθονία, την Ιρλανδία, την Ισπανία, τη Μάλτα και ο κύκλος εργασιών των υπηρεσιών που ήδη άρχισε να μειώνεται το 2008.

Ο πίνακας 1 δείχνει επίσης πολύ διαφορετική δυναμική στην ανάπτυξη του κύκλου εργασιών μεταξύ των κρατών μελών. Κατά μέσο όρο, ο κύκλος εργασιών από υπηρεσίες αυξήθηκαν κατά περίπου 55% μεταξύ του 2000 και του 2012. Στην **Ελλάδα** και την Ιρλανδία, ο κύκλος εργασιών στον τομέα των υπηρεσιών μειώθηκε κατά την περίοδο αυτή. Χώρες με σχετικά χαμηλή αύξηση του κύκλου εργασιών ήταν η Μάλτα και η Ολλανδία (και οι δύο με μέση ετήσια αύξηση μικρότερη από 2,0% μεταξύ 2000 και 2012). Στη Ρουμανία, η χώρα με την ταχύτερη ανάπτυξη, ο δείκτης κύκλου εργασιών αυξήθηκε κατά περισσότερο από 660% σε περίοδο έντεκα χρόνων ή 18,4% κατά μέσο όρο. Άλλες χώρες που παρουσίασαν ραγδαία αύξηση ήταν η Λετονία (μέσος όρος 12,4%), τη Λιθουανία (μέσος όρος 11,2%) και στην Εσθονία (μέσος όρος 10,2%).

Στις περισσότερες χώρες, οι δείκτες του κύκλου εργασιών των υπηρεσιών κορυφώθηκαν γύρω στο τρίτο τρίμηνο του 2008 και έφθασαν στο χαμηλότερο επίπεδο περίπου ένα χρόνο αργότερα. (διάγραμμα 1) Στη συνέχεια ο κύκλος εργασιών των υπηρεσιών στις περισσότερες χώρες ανέκαμψε και πάλι σχετικά σταθερά. Πολλές χώρες έχουν ήδη φτάσει ή ξεπεράσει ακόμη και τα επίπεδα προ της κρίσης.<sup>55</sup>

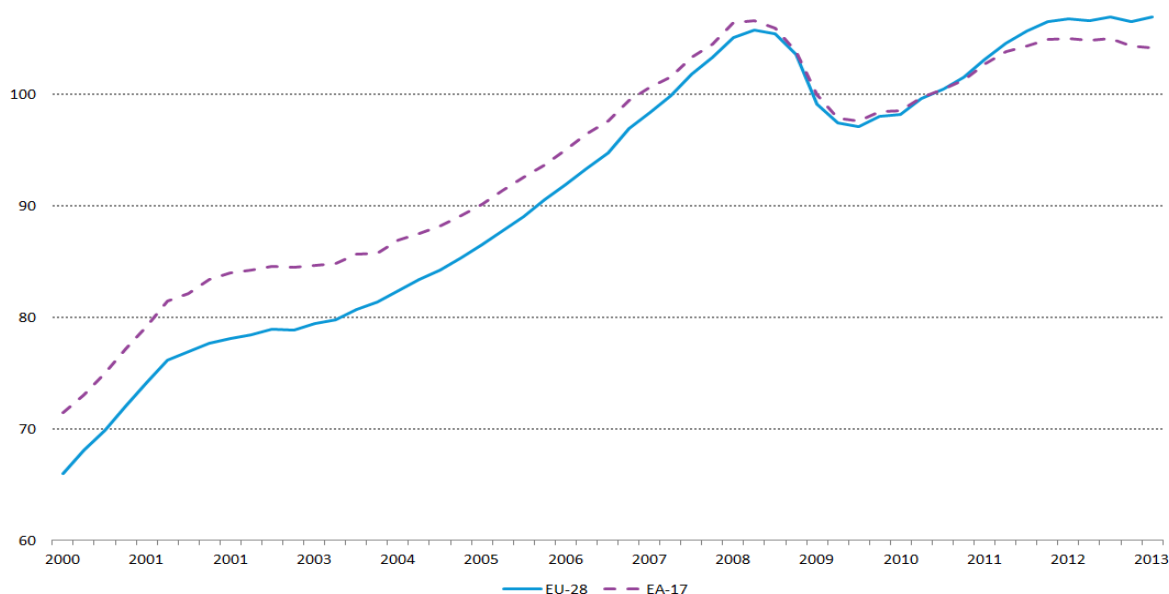
---

<sup>55</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Services\\_turnover\\_index\\_overview](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Services_turnover_index_overview)

**Πίνακας 1: ετήσιοι ρυθμοί μεταβολής του κύκλου εργασιών των υπηρεσιών στα κράτη μέλη της ΕΕ, καθώς και για την Τουρκία για την περίοδο 2000-2012. Πηγή: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EU28	:	10.6	3.1	2.2	4.4	5.6	6.5	7.0	4.1	-6.8	2.2	5.0	1.5
EA-17	:	10.0	3.4	1.0	3.2	4.6	5.6	5.5	3.2	-7.0	1.6	4.0	0.7
Belgium	3.4	8.2	4.1	4.0	4.1	10.1	7.6	5.7	5.8	-5.3	5.3	6.5	2.0
Bulgaria	-12.1	17.3	8.3	3.9	16.0	17.7	7.9	25.4	17.9	-5.6	-1.1	7.2	-4.0
Czech Republic	5.3	9.1	-0.1	8.4	7.7	-2.2	8.1	10.9	4.0	-10.9	-1.2	-0.5	0.1
Denmark	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Germany	:	13.2	1.2	-1.6	1.5	2.3	3.8	5.1	4.9	-7.1	3.0	6.4	2.2
Estonia	18.6	16.8	8.1	14.3	10.4	13.5	22.7	16.9	-0.2	-15.4	10.7	17.8	11.9
Ireland	:	8.5	4.8	-6.1	-0.3	5.7	4.2	-4.6	-4.5	-17.2	-2.1	2.9	11.2
Greece	:	6.4	10.6	3.8	8.7	2.8	8.2	7.5	3.9	-15.4	-14.3	-11.1	-9.9
Spain	:	8.2	6.1	5.0	4.4	6.8	7.3	6.4	-1.4	-10.1	-1.7	0.8	-6.4
France	8.6	8.4	4.0	2.0	4.1	4.7	5.4	5.2	3.6	-3.2	3.2	4.7	1.7
Croatia	:	9.8	6.3	7.8	6.4	6.1	20.8	12.9	5.2	-6.5	-4.9	1.2	:
Italy	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Cyprus	:	14.1	-5.0	1.4	6.7	5.8	6.6	11.1	12.6	-4.3	2.7	-1.7	-2.4
Latvia	-25.9	19.4	6.1	14.3	18.4	27.5	25.0	19.0	14.8	-18.6	3.8	15.9	11.0
Lithuania	2.2	10.1	10.0	8.8	13.0	32.3	17.8	27.3	11.2	-23.8	12.1	13.0	13.0
Luxembourg	-21.5	11.0	0.5	2.2	7.8	8.6	15.7	6.5	7.4	-4.4	11.4	3.2	5.3
Hungary	-23.2	22.9	3.7	17.6	16.7	8.0	14.3	-0.6	13.3	3.2	0.5	-2.6	1.7
Malta	:	2.2	4.0	0.8	2.6	-3.3	1.6	9.3	-2.0	-5.2	1.0	5.5	1.6
Netherlands	:	7.3	1.5	-1.0	2.0	-5.4	7.3	7.8	4.1	-6.7	-0.6	2.3	0.8
Austria	:	:	:	2.4	2.7	4.4	4.9	3.3	-4.6	3.4	3.6	2.3	2.3
Poland	:	8.7	11.7	2.7	8.6	9.8	8.6	13.3	16.5	1.6	9.9	11.4	6.3
Portugal	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Romania	:	36.3	35.6	39.9	38.0	19.6	24.9	19.2	18.4	-10.8	3.3	5.5	4.3
Slovenia	:	8.3	9.1	10.0	8.7	6.4	12.4	11.3	1.8	-12.0	5.8	3.6	-2.7
Slovakia	:	14.7	2.0	2.7	5.6	12.1	17.2	10.7	10.3	-6.6	2.8	12.1	11.3
Finland	9.9	6.7	3.0	3.2	4.5	6.0	6.8	8.6	6.8	-9.4	5.2	7.7	3.5
Sweden	-6.7	5.5	0.3	1.0	4.4	4.8	7.7	6.5	2.1	-4.9	5.5	8.5	2.4
United Kingdom	-16.3	12.9	1.6	5.4	6.6	7.1	6.9	11.0	4.8	-6.5	2.0	7.3	2.9
Turkey	:	:	:	:	:	:	17.8	11.7	3.3	-4.8	11.8	20.4	6.0

Για την **Ελλάδα** από το 2000 έως και το 2008 παρατηρούνται θετικοί ρυθμοί, ενώ από την έναρξη της κρίσης το 2009 έως και το 2012 παρουσιάζεται διψήφιος αριθμός μείωσης, κατατάσσοντας την στις δύο χώρες που για την περίοδο 2000 – 2012, ο κλάδος συρρικνώθηκε.



**Διάγραμμα 1: EA28 EA17 turnover in services 2000-2013. Πηγή: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>**

### **3.2 Ο κλάδος των υπηρεσιών μηχανικού στην Ευρώπη**

Ο συγκεκριμένος κλάδος σύμφωνα με τη eurostat ανήκει στην κατηγορία με το γενικό τίτλο: «Υπηρεσίες αρχιτεκτόνων, μηχανικών και τεχνικές υπηρεσίες» (**Architectural, engineering and technical services**) και περιλαμβάνει τα γκρουπ 74.2 & 74.3 NACE (ο όρος NACE προέρχεται από το γαλλικό «*Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*»),

✧ Οι **Δραστηριότητες αρχιτεκτόνων και μηχανικών (architectural and engineering activities – 74.2 NACE)** περιλαμβάνουν:

- τις αρχιτεκτονικές συμβουλευτικές δραστηριότητες (όπως το σχεδιασμό των κτιρίων, την επίβλεψη κατασκευών, πολεοδομικές υπηρεσίες, και την αρχιτεκτονική τοπίου)
- τις διάφορες τεχνικές δραστηριότητες & δραστηριότητες μηχανικού που σχετίζονται με την κατασκευή
- τις γεωλογικές και μεταλλευτικές δραστηριότητες
- τις δραστηριότητες πρόγνωσης καιρού
- τις γεωδαιτικές έρευνες

✧ Στο γκρουπ 74,3 NACE περιέχονται οι τεχνικές δραστηριότητες δοκιμών και αναλύσεων οι οποίες περιλαμβάνουν:

- τις περιβαλλοντικές μετρήσεις
- τον έλεγχο της υγιεινής των τροφίμων, των κτίρια και του εξοπλισμού
- τους περιοδικούς ελέγχους τεχνικής καταλληλότητας των οχημάτων.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της eurostat, 129,6 δις ευρώ προστιθέμενης αξίας προήλθαν, το 2006, από τον τομέα των τεχνικών επιχειρηματικών υπηρεσιών της ΕΕ (NACE γκρουπ 74.2 και 74.3), από συνολικό κύκλο εργασιών 269.6 δις ευρώ. Αυτό αντιστοιχεί στο 15,3% του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρηματικών υπηρεσιών και το 14,5% της προστιθέμενης αξίας. Υπήρχαν 2,7 εκατομμύρια άτομα που απασχολούνταν στις 926.300 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον τομέα αυτό, που αντιστοιχεί στο 12,4% του εργατικού δυναμικού και περισσότερο από το ένα πέμπτο (21,2%) των επιχειρήσεων των υπηρεσιών της ΕΕ. Μεταξύ των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν τον τομέα, το 71,8% ήταν μισθωτοί (το χαμηλότερο μερίδιο μεταξύ των διαφόρων τομέων υπηρεσιών), που



υποδηλώνει την υψηλή ένταση εργασίας και υψηλό ποσοστό ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων που εργάζονται αμισθί.

Το Ηνωμένο Βασίλειο συνέβαλε το μεγαλύτερο μερίδιο (23,4%) προστιθέμενης αξίας στον τομέα των τεχνικών υπηρεσιών, και ακολουθεί δεύτερη η Γερμανία (17,4%). Ωστόσο, η Γερμανία είχε μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό στον τομέα αυτό από το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε όρους προστιθέμενης αξίας, το 2006, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Σουηδία και στη Γαλλία ο τομέας αυτός συνέβαλε, ως προστιθέμενη αξία, μεταξύ του 2,7% και 2,8% στην εθνική τους μη χρηματοοικονομική επιχειρηματική οικονομία. Στη Βουλγαρία (2005) η αντίστοιχη προστιθέμενη αξία ήταν μόλις 1,0%, ενώ και η Πολωνία, η Κύπρος, η Σλοβακία, η Πορτογαλία και η Λετονία κατέγραψαν αντίστοιχα ποσοστά κάτω του 1,5%.<sup>56</sup>

**Πίνακας 2: Οι χώρες με τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Πηγή: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>**

	Highest value added (1)			Largest number of persons employed (1)			Most specialised: share in non-financial business economy (%) (2)	
	Country	(EUR million)	(% of EU-27)	Country	(thousand)	(% of EU-27)	Country	Value added
1	United Kingdom	30 354	23.4	Germany	426.3	15.5	United Kingdom	2.8
2	Germany	22 520	17.4	United Kingdom	411.1	15.0	Sweden	2.7
3	France	21 414	16.5	Italy	370.7	13.5	France	2.7
4	Spain	12 062	9.3	France	350.6	12.8	Slovenia	2.5
5	Italy	11 442	8.8	Spain	290.5	10.6	Luxembourg	2.5

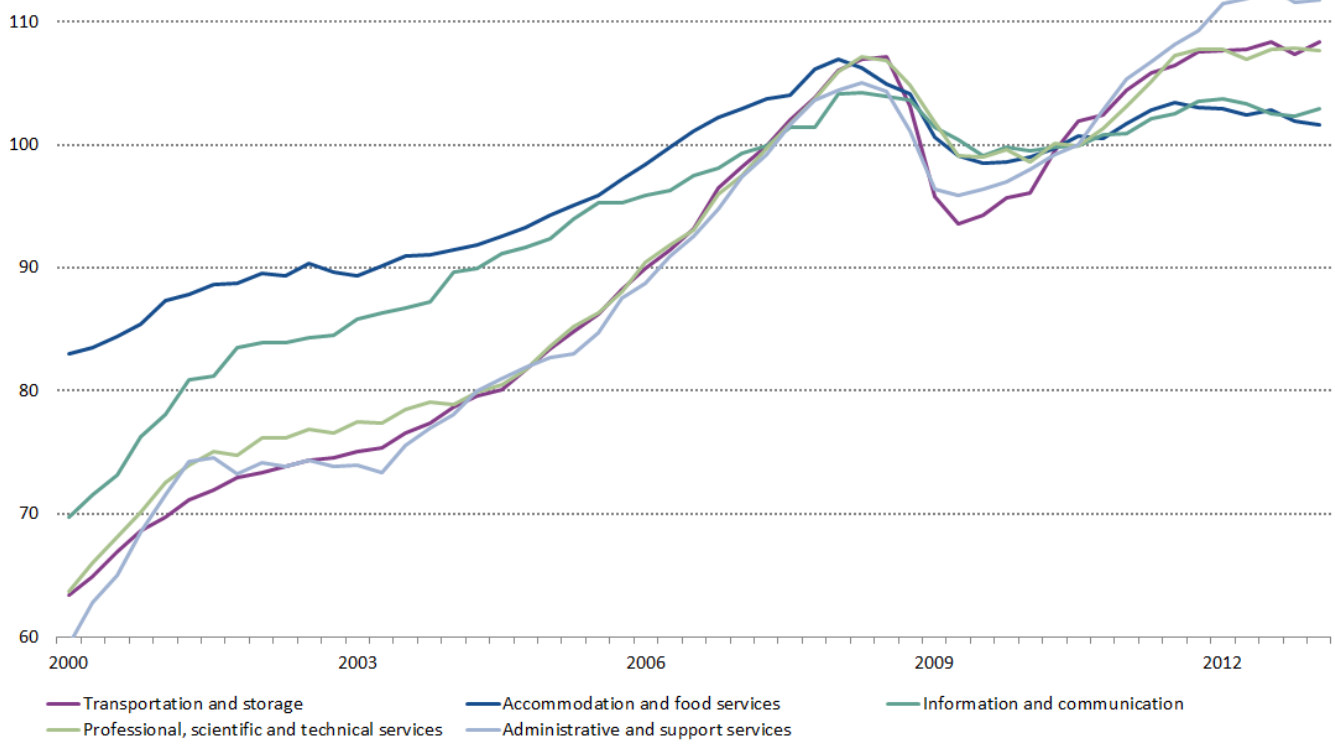
(1) Malta, not available; Cyprus and Poland, 2005.

(2) Malta and the Netherlands, not available; Bulgaria, Cyprus, Poland and Romania, 2005.

Source: Eurostat (SBS)

Ο συγκεκριμένος τομέας υπηρεσιών, όπως φαίνεται από την κάτωθι εικόνα ακολουθεί τη γενικότερη εικόνα των υπηρεσιών και απ' ότι φαίνεται στην Ε.Ε των 28 ο κύκλος εργασιών έφτασε στα επίπεδα προ κρίσης το 2013.

<sup>56</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Services\\_statistics\\_-\\_short-term\\_indicators](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Services_statistics_-_short-term_indicators)



*Διάγραμμα 2: Γενική εικόνα του κύκλου εργασιών διαφόρων κλάδων υπηρεσιών. Με ανοικτό πράσινο κλάδος των ερευνώμενων υπηρεσιών. (EU28, 2000-2013). Πηγή: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>*

### 3.3 Συμπεράσματα για τον κλάδο

Ο κλάδος των υπηρεσιών, που διερευνάται στη παρούσα εργασία, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας σημαντικός κλάδος των υπηρεσιών γενικότερα. Είναι κλάδος εντάσεως εργασίας και ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι η εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Η σημαντικότητα του τόσο στην οικονομία όσο και στην προσφορά εργασίας είναι ανάλογη με το βαθμό ανάπτυξης της χώρας. Στις πιο αναπτυγμένες χώρες ο τομέας αυτός παρουσιάζει υψηλά ποσοστά απασχόλησης, αμοιβών αλλά και σημαντικότερη συνεισφορά στην οικονομία. Η Υπηρεσία Στατιστικής Εργατικού Δυναμικού στις Η.Π.Α., στα τέλη της δεκαετίας του 1990 υπολόγισε την απασχόληση σε περίπου 80%!<sup>57</sup> Από μια πρώτη αξιολόγηση των στοιχείων που παρατέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνεται ότι οι περισσότερο αναπτυγμένες χώρες στον συγκεκριμένο τομέα ανέκαμψαν ταχύτερα και εντονότερα μετά την οικονομική κρίση. Το γεγονός αυτό φανερώνει το μεγάλο ανταγωνισμό που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

<sup>57</sup> Pande, P.S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. (2009)

Στην Ελλάδα οι συγκεκριμένες υπηρεσίες άργησαν να μπουν στο παιχνίδι, ενώ οι επιπτώσεις της πρόσφατης κρίσης είναι ακόμη νωπές. Το 2012 ήταν από τις λίγες χώρες που παρουσίαζαν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης και αυτή με το μεγαλύτερο ρυθμό πτώσης.

Για να ξαναμπεί στο παιχνίδι ο συγκεκριμένος κλάδος όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά τουλάχιστον και σε Ευρωπαϊκό θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή του μεταξύ άλλων και στο marketing αλλά πρωτίστως αφού αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Απαραίτητο προφανώς για την αξιολόγηση της ποιότητας, είναι να τη μετρήσει πρώτα.

## Κεφάλαιο 4: Η Μεθοδολογία και η Έρευνα

---

Το πρώτο και σημαντικότερο στάδιο σε μια έρευνα είναι να προσδιοριστεί το θεωρητικό της πλαίσιο ώστε να καθοριστεί τι δεδομένα ακριβώς απαιτούνται για την εξέταση όλων των πιθανών λύσεων.

Κατόπιν πρέπει να προσδιοριστεί και να εξειδικευτεί ο στόχος της έρευνας, καθώς αυτό θα είναι το πλαίσιο που θα στηριχθεί η διαμόρφωση των ερωτήσεων (Ρόντος και Παπάνης, 2007).<sup>58</sup> Αυτός είναι που θα καθορίσει το ποια είναι τα στοιχεία ενδιαφέροντος, ποιες είναι οι πηγές για την απόκτηση τους, με ποιο τρόπο θα συλλεχθούν και τι είδους αναλύσεις θα πρέπει να γίνουν.

Τα στάδια που ακολουθήθηκαν ήταν τα εξής :

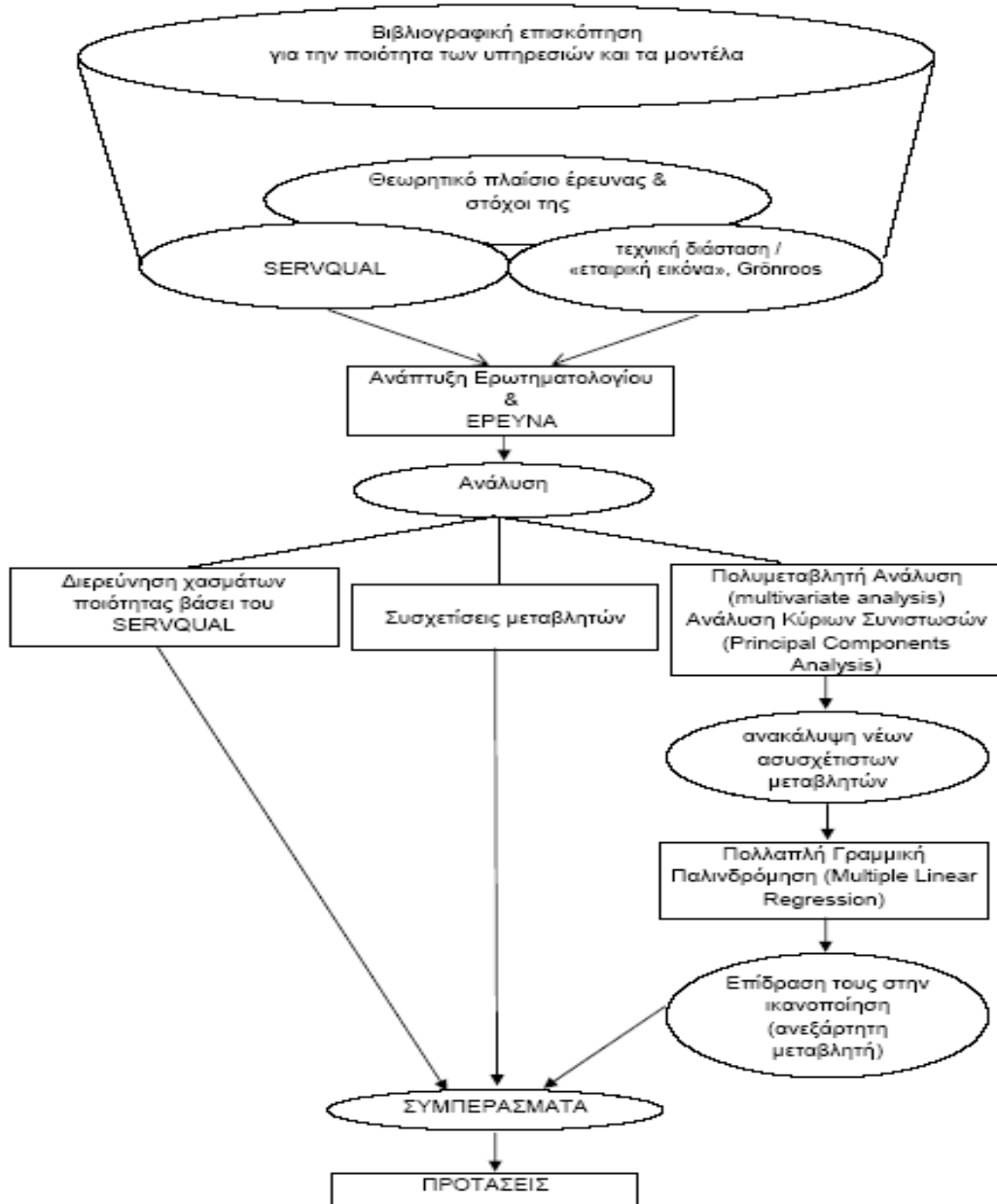
- Καθορισμός θεωρητικού πλαισίου
- Προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας
- Περιγραφή του πληθυσμού της έρευνας και δειγματοληψία
- Συλλογή των δεδομένων,
- Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας και η στατιστική επεξεργασία τους ενώ στο 6<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερμηνεία τους, η εξαγωγή συμπερασμάτων και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Στο κάτωθι διάγραμμα 3 απεικονίζεται συνοπτικά η όλη διαδικασία που ακολουθήθηκε στην παρούσα διατριβή

---

<sup>58</sup> Ρόντος και Παπάνης, 2007



Διάγραμμα 3: Σχεδιάγραμμα της διαδικασίας που ακολουθήθηκε στη διατριβή.

#### 4.1 Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας

**Σκοπός** της εργασίας είναι η διερεύνηση της ικανοποίησης των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της ποιότητας από τις υπηρεσίες που παρέχονται από μηχανικούς και τεχνικούς συμβούλους. Η ιδέα ήταν να χρησιμοποιούν διαφορετικά μοντέλα μέτρησης για την αξιολόγηση της σχετικής σημασίας των διαφόρων διαστάσεων ποιότητας στην ικανοποίηση των πελατών.

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση για πιο γνωστά και μέχρι σήμερα περισσότερο χρησιμοποιούμενα μοντέλα αναζητήθηκαν τα καταλληλότερα στοιχεία τα οποία ενσωματώθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Ένας πρώτος στόχος της παρούσης ήταν και η διερεύνηση ύπαρξης ή μη, διαφοράς προσδοκίας – αντίληψης βάσει του υποδείγματος των χασμάτων ποιότητας. Βάσει του συγκεκριμένου μοντέλου οι φορείς της Τ.Α. αντιλαμβάνονται έλλειψη ποιότητας ή όχι στο βαθμό που υπάρχουν τα υπόλοιπα 4 χάσματα ποιότητας τα οποία αφορούν τις επιχειρήσεις.

Δεδομένου ότι δεν έχουν διεξαχθεί παρόμοιες έρευνες για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες στον Ελλαδικό Χώρο το πρώτο ερώτημα που προέκυψε αφορούσε στο κατά πόσο το μοντέλο πολύ-δοκιμασμένο SERVQUAL είναι κατάλληλο για την αξιολόγηση των εν λόγω υπηρεσιών. Εκτός των άλλων κριτικών που έχουν ασκηθεί στο μοντέλο, υποστηρίζουν ότι το υπόδειγμα δεν είναι κατάλληλο για όλους τους κλάδους των υπηρεσιών και πρέπει προσαρμόζεται ώστε να αντανακλά τις διαφορετικές δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών.

Η τεχνική διάσταση εκτιμήθηκε ότι έπρεπε να ενσωματωθεί στην έρευνα, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι από τη φύση τους τεχνικές, ενώ η εταιρική εικόνα συμπεριλήφθηκε ως ξεχωριστή επιπρόσθετη «διάσταση». Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η τεχνική ποιότητα επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις της ποιότητας των υπηρεσιών των πελατών (Grönroos, 1982, 1990, Rust και Oliver, 1994). Έτσι υιοθετήθηκαν και στοιχεία από το μοντέλο του Grönroos και γενικότερα της «Ευρωπαϊκής» σχολής.

Το αμέσως επόμενο ερώτημα που ανέκυψε αφορούσε στο ποιες από όλες τις διαστάσεις που συμπεριλήφθηκαν είναι καθοριστικές για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Έτσι αρχικά διερευνήθηκε η συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων με την ολική ικανοποίηση.

Κατόπιν ακολουθήθηκε μια στατιστική διαδικασία για την μείωση των αρχικών μεταβλητών ώστε να δημιουργηθούν νέες μεταβλητές οι οποίες περιγράφουν το φαινόμενο καλύτερα και να αποσαφηνιστεί ποιες από τις αρχικές μεταβλητές έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή και άρα είναι καθοριστικές για τον παράγοντα ολική ικανοποίηση.

Τέλος έγινε πολύ-μεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση των νέων παραγόντων ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός και ο τρόπος συσχέτισης τους με την ολική ικανοποίηση.

Συνοπτικά, η προσπάθεια που καταβλήθηκε αποσκοπούσε στη μείωση των αρχικών υπο – διαστάσεων (μεταβλητών) του SERVQUAL, της τεχνικής διάστασης του Grönroos, της «εικόνας» (image) αλλά και στο πως αυτές σχετίζονται για τη συγκεκριμένη υπηρεσία με την ολική ικανοποίηση.

## **4.2 Προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας**

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας που αναπτύχθηκε στο κεφαλαίο 4.1 ο στόχος της παρούσης είναι διττός. Από τη μία να διερευνηθούν πιθανά χάσματα ποιότητας, στο συγκεκριμένο κλάδο υπηρεσιών, βάσει ενός δοκιμασμένου και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλου όπως το SERVQUAL και από την άλλη να προσεγγιστεί το θέμα των διαστάσεων ποιότητας σε ένα πιο ευρύ πλαίσιο, ενσωματώνοντας στοιχεία από τα μοντέλα της «Ευρωπαϊκής» σχολής.

Έτσι στο ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε συμπεριλήφθηκαν οι ερωτήσεις του SERVQUAL ελαφρώς τροποποιημένες κάποιες (ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις συγκεκριμένες υπηρεσίες), και προστέθηκαν κάποιες ερωτήσεις που ανταποκρίνονται στην τεχνική διάσταση της υπηρεσίας αλλά και στη γενικότερη εικόνα των εταιρειών του κλάδου. Επίσης στα ερωτηματολόγια υπήρχαν και ερωτήσεις και τη διαμόρφωση της γνώμης των πελατών καθώς και για τη βαρύτητα των διαστάσεων.

Οι ερευνητές Marketing πρέπει να προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά (ή στοιχεία / συνιστώσες) που καθορίζουν την τεχνική διάσταση της ποιότητας, αν και οι διάφορες μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα, προτείνουν η κάθε μία διαφορετικά στοιχεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της τεχνικής ποιότητας. Η ελλιπής μελέτη για την τεχνική διάσταση της ποιότητας απαιτεί από τους ερευνητές να αναπτύξουν τα δικά τους μέτρα για την αξιολόγηση της διάστασης (Kang and James 2004)<sup>59</sup>. Ως εκ τούτου, στην έρευνα επιλέχθηκε να υπάρχουν ερωτήσεις πολύ γενικές δεδομένου ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία ποιοτικών ερευνών.

Τέλος στα ερωτηματολόγια επιλέχθηκε να υπάρχει και μια ερώτηση για την ολική ικανοποίηση.

## **4.3 Περιγραφή των επιχειρήσεων, των φορέων και των υπηρεσιών**

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης 1<sup>ου</sup> και 2<sup>ου</sup> βαθμού, στη Δυτική Μακεδονία και σε εταιρείες παροχής τεχνικών υπηρεσιών (δεν συμπεριλαμβάνονται τεχνικές εταιρείες). οι οποίες δραστηριοποιούνται στη Δυτ. Μακεδονία.

---

<sup>59</sup> Kang and James 2004

Οι φορείς που επιλέχθηκαν είναι η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και οι περισσότεροι Δήμοι της.

Τα ονόματα των εταιρειών που δεν έχει επιτραπεί να αναφερθούν αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα για τον συγκεκριμένο τομέα υπηρεσιών. Το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών που επιλέχθηκαν κυμαίνεται από 2 έως 65 άτομα δηλ. από πολύ μικρές επιχειρήσεις έως μεσαίες επιχειρήσεις. Οι κύκλοι εργασιών της τελευταίας 5ετίας των εταιρειών αυτών, κυμαίνονται από 100.000 ευρώ έως 11.000.000 ευρώ περίπου και ουσιαστικά καλύπτουν όλο το φάσμα της κλίμακας μεγέθους από πολύ μικρές επιχειρήσεις έως αρκετά μεγάλες για τα δεδομένα του κλάδου και της περιοχής έρευνας.

Στη διαδικασία λήψης αγοραστικών αποφάσεων από οργανισμούς συνήθως συμμετέχουν περισσότερα από ένα άτομα. Τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες στην ιεραρχία του οργανισμού και χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια στις αποφάσεις. Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι λειτουργούν ως «οιονεί» ομάδα αποφάσεων και αποτελούν το λεγόμενο **Κ.Α.Α. (Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων)**. Από τις υπηρεσίες των φορέων, έμφαση δόθηκε κυρίως στις τεχνικές υπηρεσίες των φορέων αυτών αφού αυτές οι υπηρεσίες έχουν την μεγαλύτερη επαφή με τον ερευνώμενο κλάδο υπηρεσιών. Επιπρόσθετα επιλέχθηκαν και οι Δήμαρχοι και οι θεματικοί Αντιδήμαρχοι καθώς και στελέχη των γραφείων επιστημονικών και ειδικών συνεργατών (όπου αυτά υπήρχαν) δεδομένου ότι συμμετέχουν στο Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων.

Στα οργανογράμματα των δήμων της περιοχής έρευνας οι τεχνικές υπηρεσίες αποτελούν ξεχωριστή διεύθυνση και σε αρκετούς δήμους έχει οριστεί και αντίστοιχος θεματικός αντιδήμαρχος. Στους μεγαλύτερους δήμους οι τεχνικές διευθύνσεις έχουν επιμέρους τμήματα. Οι κύριες αρμοδιότητες των διευθύνσεων των τεχνικών υπηρεσιών των δήμων σε γενικές γραμμές είναι οι εξής:

- Σύνταξη μελετών έργων που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα του Δήμου και των ενεργούμενων προμηθειών όπου αυτό είναι αναγκαίο.
- Εισήγηση για τη σκοπιμότητα ανάθεσης της κατασκευής των έργων σε τρίτους.
- Τήρηση των διαδικασιών ανάθεσης έργων σε τρίτους (δημοπρατήσεις, αξιολόγηση προσφορών, εισήγηση σχετικών αποφάσεων, σύνταξη συμβάσεων κ.λ.π.).
- Εισήγηση για την παραλαβή των έργων.



- Ανάθεση και επίβλεψη συγκεκριμένων μελετών τεχνικών έργων σε τρίτους εκτός του δήμου ή σε δημοτικές επιχειρήσεις. Τήρηση των διαδικασιών παρακολούθησης ελέγχου και παραλαβής τους από ποιοτικής και συμβατικής άποψης.

- Εισηγήσεις διενέργειας διαγωνισμών

- Επίβλεψη όλων των έργων που εκτελούνται από το Δήμο και τήρηση των διαδικασιών παραλαβής τους.

- Τήρηση αρχείου μελετών & έργων .

Όσον αφορά την Περιφέρεια η επιλογή εστιάστηκε κυρίως στη Γενική Δ/ση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών (με έμφαση στη Δ/ση Τεχνικών Έργων)<sup>60</sup>το οργανόγραμμα της οποίας παρατίθεται ακολούθως:

- Δ/ση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού

- Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής

- Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Έργων

- Τμήμα Κινήτρων Περιφερειακής Ανάπτυξης

- Τμήμα Τεκμηρίωσης

- Δ/ση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού

- Τμήμα Χωρικού Σχεδιασμού

- Τμήμα Περιβάλλοντος

- Τμήμα Υδροοικονομίας

- Τμήματα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Π.Ε.

- Δ/ση Τεχνικών Έργων

- Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων

- Τμήμα Εργαστηρίων

- Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος

- Δ/ση Τεχνικών Έργων Περ. Ενότητας Γρεβενών

- Δ/ση Τεχνικών Έργων Περ. Ενότητας Καστοριάς

---

<sup>60</sup> <http://www.pdm.gov.gr/pdm/Διοικητικό-Οργανόγραμμα>

- Δ/νση Τεχνικών Έργων Περ. Ενότητας Κοζάνης

- Δ/νση Τεχνικών Έργων Περ. Ενότητας Φλώρινας

Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων έχει ως αποστολή το σχεδιασμό, προγραμματισμό, συντονισμό των τεχνικών έργων όλης της Περιφέρειας, τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων που εκτελούνται σε περισσότερες της μίας περιφερειακές ενότητες. Συνεργάζεται με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις στις αντίστοιχες διευθύνσεις των περιφερειακών ενοτήτων για την εκτέλεση της αποστολής τους.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού ανάγονται ιδίως στον έλεγχο τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για δραστηριότητες και έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τη λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, την κατάρτιση και έγκριση του περιφερειακού σχεδιασμού διαχείρισης των στερεών αποβλήτων στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού σχεδιασμού σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και στην εφαρμογή μέτρων, προγραμμάτων και δράσεων της περιφέρειας, καθώς και στη μέριμνα για τη μελέτη και ανάπτυξη της χωροταξικής κατανομής των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της περιφέρειας.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού ανάγονται ιδίως στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, την προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων της Περιφέρειας και την παρακολούθηση της αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας.

#### **4.4 Συλλογή δεδομένων**

Για την διεξαγωγή της έρευνας συλλέχθηκαν πρωτογενή στοιχεία μέσω μιας ποσοτικής έρευνας που διεξήχθη σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης 1<sup>ου</sup> και 2<sup>ου</sup> βαθμού, στη Δυτική Μακεδονία και σε εταιρείες παροχής τεχνικών υπηρεσιών.

Όσον αφορά τους φορείς Τ.Α., δεδομένου ότι ο αριθμός του πληθυσμού είναι συγκεκριμένος η μέθοδος δειγματοληψίας έγινε με τη μέθοδο της πιθανότητας. Ερωτηματολόγια

μοιράστηκαν σε όλες τις υπηρεσίες ενδιαφέροντος επομένως για το κάθε άτομο η πιθανότητα να συμμετέχει στην έρευνα ήταν ίδια <sup>61</sup>.

Όσον αφορά τις εταιρείες υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου η δειγματοληψία που επιλέχθηκε ήταν δειγματοληψία ευκολίας. Η απόφαση αυτή λήφθηκε αφενός γιατί θα υπήρχε σημαντική χρονική επιβάρυνση για τη συλλογή πληροφοριών (επιχειρήθηκε διακίνηση του ερωτηματολογίου μέσω του τοπικού παραρτήματος του Τ.Ε.Ε η οποία κρίθηκε χρονοβόρα) και αφετέρου γιατί κρίθηκε σημαντικότερο να συμμετέχουν συγκεκριμένες εταιρείες παρά η ομάδα να είναι αντιπροσωπευτική. Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν αποφασίστηκε να καλύπτουν όλο σχεδόν το φάσμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του είδους και να έχουν παράσχει ή να παρέχουν υπηρεσίες στην περιοχή.

Ως πιο κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας εκτιμήθηκε ότι ήταν αυτή του συνδυασμού της ταχυδρομικής αποστολής, της κατ' ιδίαν και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παράδοσης των ερωτηματολογίων. Με τον τρόπο αυτό απεστάλησαν γρήγορα τα ερωτηματολόγια σε όλους τους ενδιαφερόμενους, και η περισυλλογή τους έγινε σε συνεργασία συνήθως με τους διευθυντές ή τους προϊσταμένους επιτυχάνοντας έτσι σχετικά υψηλό ποσοστό επιστροφής απαντήσεων.

#### **4.5 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίων**

Όπως προαναφέρθηκε ο στόχος της έρευνας είναι διττός. Να διερευνηθούν πιθανά χάσματα ποιότητας, στο συγκεκριμένο κλάδο υπηρεσιών, βάσει του ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλου όπως το SERVQUAL και να προσεγγιστεί το θέμα των διαστάσεων ποιότητας στον συγκεκριμένο κλάδο υπηρεσιών, σε ένα πιο διευρυμένο πλαίσιο.

Έτσι στο ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε συμπεριλήφθηκαν οι ερωτήσεις του SERVQUAL ελαφρώς τροποποιημένες κάποιες (ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις συγκεκριμένες υπηρεσίες), και προστέθηκαν κάποιες ερωτήσεις που ανταποκρίνονται στην τεχνική διάσταση της υπηρεσίας αλλά και στη γενικότερη εικόνα των εταιρειών του κλάδου. Η τεχνική διάσταση εκτιμήθηκε ότι έπρεπε να ενσωματωθεί στο ερωτηματολόγιο δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι από τη φύση τους τεχνικές, ενώ η εταιρική εικόνα συμπεριλήφθηκε αφού διερευνάται ο κλάδος γενικά. Τέλος στα ερωτηματολόγια επιλέχθηκε να υπάρχει και μια ερώτηση για την ολική ικανοποίηση.

---

<sup>61</sup> Σταθακόπουλος, Βλ., 2005

Τα ερωτηματολόγια που αναπτύχθηκαν ήταν τρία (-3-). Το ένα απευθύνονταν προς το Κ.Α.Α των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ερωτηματολόγιο Γ) και τα υπόλοιπα δύο αφορούσαν στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο Α απευθύνονταν στους managers ή του διαχειριστές (για τις μικρότερες επιχειρήσεις) ενώ το Β σε εργαζομένους των επιχειρήσεων αυτών. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστές και χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί σε χαμηλό βαθμό συμφωνίας και το 7 σε υψηλό βαθμό συμφωνίας και οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή τους.

Αναλυτικότερα:

❖ **Το ερωτηματολόγιο Γ (προς Κ.Α.Α φορέων Γ.Α) αποτελείται από πέντε (5) ενότητες:**

Ενότητα Γ-1: περιέχει δημογραφικά στοιχεία (Φύλλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο Μόρφωσης, επαγγελματική θέση & θέση Ευθύνης).

Ενότητα Γ-2: χωρίζεται σε τρεις υπο-ενότητες (Γ.2.1, Γ.2.2 & Γ.2.3) και περιέχει ερωτήσεις που στοχεύουν στη διερεύνηση των διαστάσεων ποιότητας. Η Γ.2.1 αφορά λειτουργική διάσταση όπως αυτή αποτυπώνεται στο όργανο του Servqual με κάποιες μικρές τροποποιήσεις. Η Γ.2.2 αφορά στην Τεχνική Διάσταση η οποία διερευνάται με τέσσερις ερωτήσεις και η Γ.2.3 αφορά στην «εταιρική εικόνα» (image) η οποία διερευνάται με δέκα ερωτήσεις.

Ενότητα Γ-3: Στην ενότητα αυτή ζητείται να κατανεμηθούν συγκεκριμένοι βαθμοί (70) στις εξής διαστάσεις ποιότητας

I. Εμπράγματα Στοιχεία,

II. Αξιοπιστία,

III. Διασφάλιση – Εγγύηση,

IV. Κατανόηση,

V. Ανταπόκριση

VI. τεχνικώς άρτια λύση,

VII. καλή εταιρική εικόνα

Όπως φαίνεται οι 5 πρώτες διαστάσεις αφορούν στο Servqual ενώ προστέθηκαν προς διερεύνηση δύο ακόμη, ο βαθμός τεχνικής αρτιότητας και η εταιρική εικόνα.

Ενότητα Γ-4 : Ζητείται να κατανεμηθούν συγκεκριμένοι βαθμοί για το πως έχουν διαμορφώσει τις προσδοκίες τους οι ερωτώμενοι

Ενότητα Γ-5 : Υπάρχει μια γενική ερώτηση με την οποία ζητείται από τους ερωτώμενους να κρίνουν γενικά πόσο ικανοποιημένοι είναι από την ποιότητα των υπηρεσιών που πιστεύουν ότι παρέχουν σήμερα οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου.

❖ **Το ερωτηματολόγιο Α** (προς managers – διαχειριστές επιχειρήσεων) αποτελείται από πέντε (5) ενότητες:

Ενότητα Α-1: περιέχει δημογραφικά στοιχεία (Φύλλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο Μόρφωσης, θέση Ευθύνης).

Ενότητα Α-2: χωρίζεται σε τρεις υπο-ενότητες (Α.2.1, Α.2.2 & Α.2.3) με αντιστοιχία προς αυτές της ενότητας Γ-2 του ερωτηματολογίου Γ και περιέχει ερωτήσεις για την αποτύπωση των απόψεων των managers σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών τους, για την ποιότητα των υπηρεσιών. Η Α.2.1 αφορά λειτουργική διάσταση (Servqual) με κάποιες μικρές τροποποιήσεις. Η Α.2.2 αφορά στην Τεχνική Διάσταση η οποία διερευνάται με τέσσερις ερωτήσεις και η Α.2.3 αφορά στην «εταιρική εικόνα» (image) η οποία διερευνάται με δέκα ερωτήσεις.

Ενότητα Α-3: Στην ενότητα αυτή ζητείται να κατανεμηθούν συγκεκριμένοι βαθμοί (70) στις διαστάσεις ποιότητας της αντίστοιχης ενότητας Γ-3 (τους ερωτηματολογίου Γ) ανάλογα με το πόσο σημαντικές θεωρούν ότι είναι για τους πελάτες.

Ενότητα Α-4: Περιέχει ερωτήσεις που στοχεύουν στην εξέταση του κατά πόσο έχουν τεθεί τυπικές ή άτυπες προδιαγραφές στις ερευνώμενες διαστάσεις ποιότητας,

Ενότητα Α-5: στο 5<sup>ο</sup> μέρος εξετάζονται πιθανοί παράγοντες δημιουργίας των δύο πρώτων χασμάτων ποιότητας του Servqual.

**Το ερωτηματολόγιο Β** (απευθύνεται στους εργαζομένους των επιχειρήσεων) αποτελείται από τέσσερις (4) ενότητες:

Ενότητα Β-1: περιέχει δημογραφικά στοιχεία (Φύλλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο Μόρφωσης, θέση Ευθύνης).

Ενότητα Β-2: Αναφέρεται στον βαθμό εκπλήρωσης, από την πλευρά των υπαλλήλων, των προτύπων απόδοσης που έχουν θέσει οι επιχειρήσεις τους.

Ενότητα B-3: εξετάζει την δυνατότητα του προσωπικού να εκπληρώσει τις υποσχέσεις που δίνονται στους πελάτες από τα διάφορα επικοινωνιακά μέσα.

Ενότητα B-4: εξετάζονται πιθανοί παράγοντες δημιουργίας του 3<sup>ου</sup> & 4<sup>ου</sup> χάσματος ποιότητας του Servqual.

Στο τέλος των ερωτηματολογίων B & A ζητούνταν με μια γενική ερώτηση να κρίνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που νομίζουν ότι παρέχουν σήμερα.

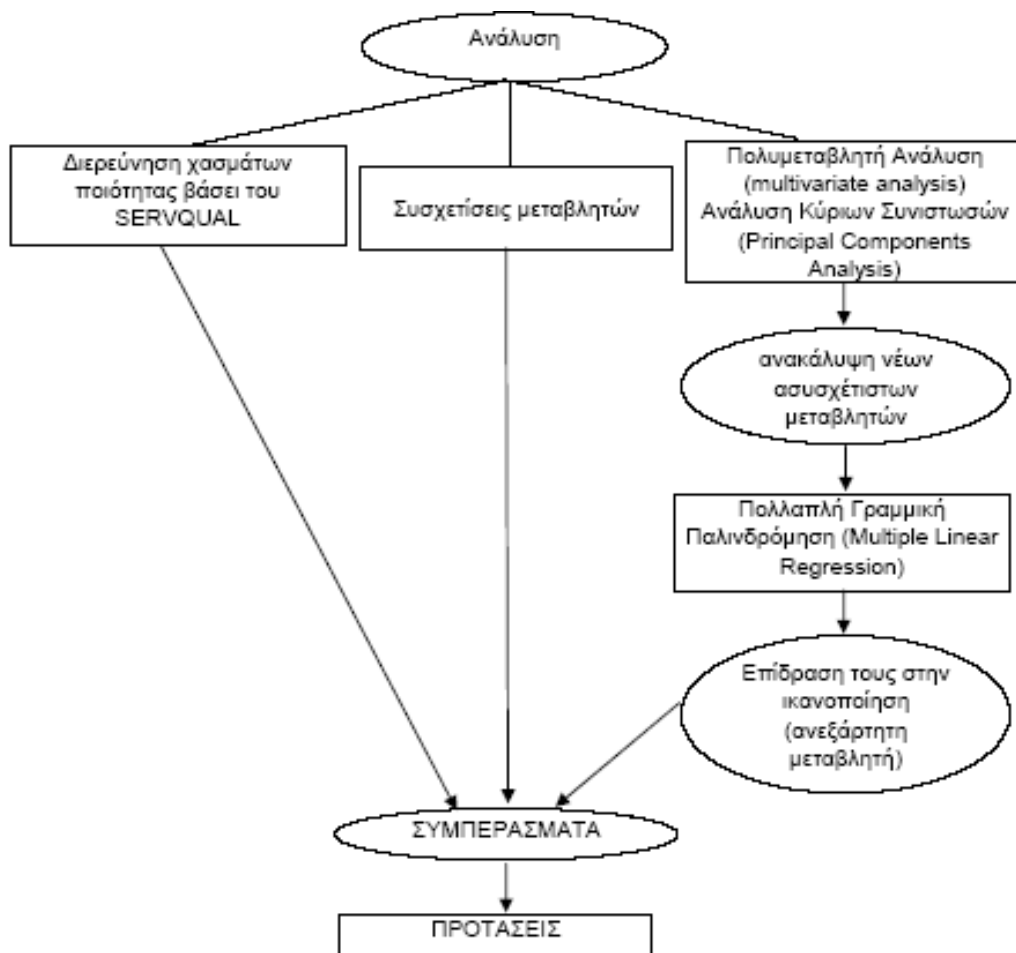
Ο στόχος των τελευταίων γενικών ερωτήσεων στα Ερωτηματολόγια Γ & Β,Α αντίστοιχα είχαν ως στόχο να μετρήσουν αφενός την ικανοποίηση του πελάτη (Φορείς Τ.Α.) και αφετέρου την ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι πάροχοι.

Τα τρία ερωτηματολόγια, όπως αυτά διανεμήθηκαν στους ερωτώμενους παρουσιάζονται στο παράρτημα. (Παράρτημα Α)

## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

Το κεφάλαιο αυτό αφορά στην στατιστική μέθοδο που ακολουθήθηκε για την επίτευξη των στόχων της εργασίας. Ξεκινά με το προφίλ του δείγματος και την κλασική στατιστική περιγραφή των ευρημάτων, εξετάζει τα χάσματα ποιότητας με βάση το **Servqual** και καταλήγει σε πολύ-μεταβλητή ανάλυση ώστε να εντοπιστούν οι καθοριστικές συνιστώσες της ποιότητας των ερευνώμενων υπηρεσιών και να αποσαφηνιστεί πως αυτές σχετίζονται με την συνολική ικανοποίηση.

Στο κάτωθι διάγραμμα 4 απεικονίζεται παραστατικά ανάλυση που ακολουθήθηκε:



Διάγραμμα 4: Σχεδιάγραμμα στατιστικής ανάλυσης.

## **5.1 Προφίλ δείγματος**

Επελέγησαν συνολικά 10 επιχειρήσεις στις οποίες συνολικά διανεμήθηκαν 70 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων 55 τύπου Β (στους υπαλλήλους τους) και 15 τύπου Α (για διευθυντές, managers ή διαχειριστές). Από αυτά συμπληρώθηκαν 39 που αντιστοιχεί σε ποσοστό ανταπόκρισης περίπου 56%. Από τα 39 που επεστράφησαν τα 37 ήταν έγκυρα και δυο από αυτά ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα. Το ποσοστό επιστροφής για το τύπου Α ερωτηματολόγιο ήταν 46,66% (7 από 15) ενώ για το τύπου Β το ποσοστό επιστροφής ήταν 54,54 % (30 από 55).

Στους φορείς που επελέγησαν εστάλησαν συνολικά 145 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 90 σε υπαλλήλους της Περιφέρειας και των Περιφερειακών Ενοτήτων Κοζάνης και Καστοριάς και τα 55 σε υπαλλήλους των δήμων της περιφέρειας. Από τους 12 δήμους της Δυτ. Μακεδονίας (Κοζάνης Εορδαίας Βοΐου Σερβίων-Βελβεντού Δεσκάτης Γρεβενών Νεστορίου Ορεστίδος Καστοριάς Πρεσπών Φλώρινας Αμυνταίου) ερωτηματολόγια εστάλησαν στους 8 (Κοζάνης, Βοΐου, Σερβίων-Βελβεντού, Δεσκάτης, Γρεβενών, Νεστορίου, Άργους Ορεστικού, Καστοριάς ) και επεστράφησαν από τους 7 (Κοζάνης, Βοΐου, Σερβίων-Βελβεντού, Δεσκάτης, Νεστορίου, Άργους Ορεστικού, Καστοριάς) οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 56% περίπου του πληθυσμού της Περιφέρειας

Από τα 145 ερωτηματολόγια επεστράφησαν τα 81 ( ποσοστό επιστροφής ήταν 55,86 %) εκ των τα 6 ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και επομένως τα έγκυρα ερωτηματολόγια ήταν 75. Το δείγμα της έρευνας κρίνεται ικανοποιητικό δεδομένου ότι το προσωπικό των υπηρεσιών που επελέγησαν είναι συγκεκριμένο. Για παράδειγμα το συνολικό προσωπικό που εργάζεται στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας ανέρχεται σε 780 άτομα.

## **5.2 Περιγραφική Στατιστική**

Τα αποτελέσματα της έρευνας οργανώθηκαν και να παρουσιάζονται στο κεφαλαίο αυτό με απλό και εύκολα κατανοήσιμο τρόπο. Παρουσιάζονται μερικού από τους πιο γνωστούς περιγραφικούς στατιστικούς δείκτες οι οποίοι απλοποιούν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Αναλυτικότερα παρουσιάζονται:

- Οι **κατανομές συχνότητας** (frequency distributions)



- Τα **Μέτρα Κεντρικής Τάσης**: η μέση τιμή (mean), η διάμεσος (median) και η επικρατούσα τιμή (mode).
- Τα **μέτρα διασποράς (measures of variability)**: Τα κυριότερα μέτρα διασποράς είναι το εύρος (range), η τυπική απόκλιση (standard deviation) και η διακύμανση (variance).

### 5.2.1 Αναλύσεις & Κατανομές συχνότητας (frequency distributions)

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία αυτά παρουσιάζονται ανά ερωτηματολόγιο:

Αναλυτικότερα για τα τρία ερωτηματολόγια και τις δημογραφικές ερωτήσεις που περιέχονταν σ' αυτά η ανάλυση συχνοτήτων παρουσιάζεται στους κάτωθι τρεις πίνακες (3 έως 5) ανά ερωτηματολόγιο.

**Πίνακας 3: Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίου Γ**

Φύλο			Ηλικία					Επίπεδο Μόρφωσης		
Ανδρας	Γυναίκα		18-31	32-45	46-58	59-65	66+	Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη
41	34		13	42	20	0	0	7	15	53
54,67%	45,33%		17,33%	56,00%	26,67%	0,00%	0,00%	9,33%	20,00%	70,67%
Επαγγελματική θέση			Θέση Ευθύνης							
Δημοτικός Υπάλληλος	Δημόσιος Υπάλληλος	Άλλο	Περιφερειάρχης - Αντιπεριφερειάρχης		Δήμαρχος - Αντιδήμαρχος	Διευθυντής	Προϊστάμενος	Άλλη ή χωρίς θέση ευθύνης		
28	34	13	0		2	5	7	61		
37,33%	45,33%	17,33%	0,00%		2,67%	6,67%	9,33%	81,33%		
N= 75										

**Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίου Β**

Φύλο		Ηλικία				
Ανδρας	Γυναίκα	18-31	32-45	46-58	59-65	66+
23	7	4	17	9	0	0
76,67%	23,33%	13,33%	56,67%	30,00%	0,00%	0,00%
Επίπεδο Μόρφωσης			Θέση Ευθύνης			
Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη	Προϊστάμενος	Στέλεχος	Υποστηρικτικό προσωπικό	Άλλη
0	7	23	6	20	3	1
0,00%	23,33%	76,67%	20,00%	66,67%	10,00%	3,33%
N= 30						

**Πίνακας 5 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίου Α**

Φύλο			Ηλικία				
Ανδρας	Γυναίκα		18-31	32-45	46-58	59 -65	66 +
7	0		0	3	4	0	0
100,00%	0,00%		0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	0,00%
Επίπεδο Μόρφωσης			Θέση Ευθύνης				
Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη	Διευθύνων Σύμβουλος	Γενικός Διευθυντής	Διευθυντής	Διαχειριστής	Άλλη
0	0	7	1	1	2	3	0
0,00%	0,00%	100,00%	14,29%	14,29%	28,57%	42,86%	0,00%
N= 7							

Όπως φαίνεται από τα διαγράμματα κατανομής συχνοτήτων όλες σχεδόν οι μεταβλητές έχουν καλή προσομοίωση στην κανονική κατανομή. Οι κατανομές ανά μεταβλητή παρουσιάζονται στο παράρτημα (παράρτημα Β.2)

Όσον αφορά στην γενική ερώτηση που υπήρχε για το πώς έχουν διαμορφώσει τη γνώμη τους οι ερωτώμενοι, κατανέμοντας συγκεκριμένους βαθμούς όπως φαίνεται από τον κάτωθι πίνακα 6 το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι προηγούμενες εμπειρίες και ακολουθούν οι προδιαγραφές.

**Πίνακας 6: Πηγές διαμόρφωσης γνώμης**

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΓΝΩΜΗΣ		
a	Επικοινωνία με άλλους	15,90%
b	Προσωπικές Απόψεις για τον κλάδο	16,93%
c	Προηγούμενες Εμπειρίες	19,45%
d	Βάσει προδιαγραφών	17,73%
e	Βάσει προσωπικών αντιλήψεων για την συγκεκριμένη υπηρεσία	14,78%
f	Βάσει της τιμής που παρέχεται	15,20%

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η γνώμη συν-διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, αλλά πάντα οι προηγούμενες εμπειρίες έχουν σχετική βαρύνουσα σημασία.

## 5.2.2 Μέτρα Κεντρικής Τάσης (measures of central tendency) & Μέτρα διασποράς (measures of variability)

Στο παράρτημα Β.3 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα ανά διάσταση και ανά μεταβλητή.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της συνολικής ικανοποίησης από την ποιότητα των υπηρεσιών, αυτά συνοψίζονται στο πίνακα 7 που ακολουθεί:

*Πίνακας 7: ΣΥΝΟΛΙΚΗ (ΓΕΝΙΚΗ) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ*

	<b>Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας)</b>
MAX	6,00
MIN	1,00
<b>AVER</b>	<b>4,72</b>
MEDIAN	5,00
MODE	5,00
STDEV	0,9524
VAR	0,9070

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των εργαζόμενων & των managers των επιχειρήσεων της ερώτησης που αφορούσε στην αξιολόγηση για την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτοί παρέχουν.

**Πίνακας 8: Γενική ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών**

	Εργαζόμενοι	Managers
MAX	7,00	7,00
MIN	4,00	4,00
<b>AVER</b>	<b>5,80</b>	<b>5,63</b>
MEDIAN	6,00	6,00
MODE	6,00	6,00
STDEV	0,7186	1,0052
VAR	1,2173	2,7500

### 5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας

Με βάση την θεωρία ως «αξιοπιστία» ορίζεται το κλάσμα της πραγματικής διακύμανσης των βαθμολογιών (σκορ) μιας κλίμακας ή μιας δοκιμής προς την παρατηρούμενη διακύμανση των βαθμολογιών (McDonald, 1999).<sup>62</sup>

Πρακτικά αποτελεί μέτρο της διακύμανσης/συνδιακύμανσης των ερωτήσεων μιας κλίμακας που φορτίζουν έναν κοινό παράγοντα. Τονίζεται ότι η αξιοπιστία δεν αφορά την κλίμακα αλλά τις βαθμολογίες στην συγκεκριμένη κλίμακα. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι οι δείκτες αξιοπιστίας χρησιμεύουν στην εκτίμηση του ποσοστού της κοινής διακύμανσης μεταξύ του παρατηρούμενου και του πραγματικού σκορ. Υπάρχουν 4 μέθοδοι για την εκτίμηση της αξιοπιστίας:

- α) η μέθοδος της επανεξέτασης του εργαλείου (retest method).
- β) η μέθοδος της εναλλακτικής φόρμας (alternative form method).
- γ) η μέθοδος της διαίρεσης στη μέση (split-halves method) και
- δ) η μέθοδος της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency method)

Η τελευταία μέθοδος αφορά στον υπολογισμό του πιο δημοφιλούς δείκτη που είναι ο Cronbach's  $\alpha$  (alpha), οι τιμές του οποίου κυμαίνονται από 0 έως και 1. Ο δείκτης  $\alpha$ , είναι ένας δείκτης της «εσωτερικής συνέπειας» (internal consistency) της έρευνας, και υπολογίζεται από τη συσχέτιση της κάθε ερώτησης της έρευνας με την συνολική κλίμακα. Στην παρούσα εργασία ο δείκτης υπολογίστηκε με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας STATISTICA. Οι Ενδεικτικές τιμές του δείκτη αξιοπιστίας  $\alpha$  δίνονται στον κάτωθι πίνακα:

**Πίνακας 9: δείκτης της «εσωτερικής συνέπειας» Cronbach's  $\alpha$  (alpha)**

<i>Cronbach's <math>\alpha</math> (alpha)</i>	<i>Ερμηνεία</i>
< 0,6 *	η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
0,6 - 0,7	επαρκές, αλλά όχι ικανοποιητικό
0,7 - 0,8	επαρκές
0,8 - 0,95	πολύ υψηλή αξιοπιστία
* 0,6 το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μη αποδεκτό για κλίμακες με πολλά προτάσεις)	

<sup>62</sup> Ραφτόπουλος Βασίλειος (2011)

### Παράγοντες που μειώνουν την αξιοπιστία:

- α. Λάθη στη συμπλήρωση του εργαλείου μέτρησης
- β. Απαντήσεις «στη τύχη» (guessing)
- γ. Πολύ μικρός αριθμός ερωτήσεων (< 3 ερωτήσεις ανά διάσταση)
- δ. Ασαφώς διατυπωμένες ερωτήσεις
- ε. Οδηγίες συμπλήρωσης που είναι ασαφείς ή ελλιπείς
- στ. Σφάλμα που οφείλεται στους συμμετέχοντες (π.χ αδιαφορία, κούραση, πλήξη, φόρτος εργασίας κλπ)
- ζ. Μεταβολές στη διεξαγωγή της έρευνας

Ο συντελεστής αξιοπιστίας (Alpha ) της έρευνας αυτής είναι πολύ υψηλός (**0,95**), όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί. Στο παράρτημα B.4 παρουσιάζονται πίνακες υπολογισμού του συντελεστή αξιοπιστίας για κάθε διάσταση χωριστά που επίσης δίνουν υψηλούς συντελεστές (**0,77 έως 0,91**). Σε κάθε περίπτωση ο συντελεστής υπερβαίνει το κατώφλι του 0,7 που ως ερμηνεία σημαίνει ότι η έρευνα θα παράγει τα ίδια αποτελέσματα μετά από επαναλαμβανόμενες δοκιμές.

SUMMARY STATISTICS FOR SCALE	
Mean: 123,70666667	Sum: 9278,0000000
Standard Deviation: 22,718472858	Variance: 516,12900901
Skewness: -,183224058	Kurtosis: ,152365322
Minimum: 66,000000000	Maximum: 184,000000000
<b>Cronbach's alpha: ,959804996</b>	Standardized alpha: ,960993671
Average Inter-Item Correlation: ,485205741	

Το γεγονός ότι υπάρχει εσωτερική συνέπεια, δε συνεπάγεται αυτόματα ότι υπάρχει και παραγοντική εγκυρότητα. Ίσως μερικές από τις ερωτήσεις συσχετίζονται συμπτωματικά μεταξύ τους με αποτέλεσμα την υψηλή τιμή του δείκτη Cronbach α, όμως αυτό δε σημαίνει ότι οι ερωτήσεις μετρούν μία μόνο διάσταση.

## 5.4 Εξέταση Χασμάτων Ποιότητας

Ένας από τους στόχους της εργασίας ήταν να διερευνηθεί η ύπαρξη των πέντε χασμάτων ποιότητας. Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους managers ή τους διαχειριστές των επιχειρήσεων, στο προσωπικό τους και στους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (πελάτες), κατά ένα μέρος τους είναι βασισμένα στα υποδείγματα των Parasuraman et al (Παράρτημα Α). Η αναλυτική περιγραφή των ερωτηματολογίων παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 4.5 (Ανάπτυξη Ερωτηματολογίων).

### 5.4.1 1ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Για το πρώτο χάσμα ποιότητας έγινε σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι πελάτες (φορείς Τ.Α. 1<sup>ο</sup> & 2<sup>ο</sup> βαθμού) των εταιρειών παροχής υπηρεσιών μηχανικού με τις προσδοκίες τους για την ποιότητα των συγκεκριμένων υπηρεσιών και των απαντήσεων που έδωσαν οι διοικούντες ή και οι διευθύνοντες σχετικά με τις αντιλήψεις τους για τις προσδοκίες των πελατών τους. Στους κάτωθι πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 10: Σκορ Χάσματος 1, για τις διατάξεις του SERVQUAL**

	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ SERVQUAL					Μ.Ο.
	Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	
managers Επιχειρήσεων	5,11	5,94	6,60	5,97	6,50	6,02
πελάτες (φορείς Τ.Α)	6,37	6,57	6,62	6,44	6,50	6,50
Gap 1 Score	<b>-1,26</b>	<b>-0,62</b>	<b>-0,02</b>	<b>-0,47</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,48</b>

**Πίνακας 11: Σκορ Χάσματος 1, για τις υπόλοιπες ερευνώμενες διατάξεις**

	Τεχνική Διάσταση	Εταιρική Εικόνα
managers Επιχειρήσεων	6,18	5,89
πελάτες (φορείς Τ.Α)	6,58	6,36
Gap 1 Score	<b>-0,40</b>	<b>-0,47</b>

Από τους παραπάνω πίνακες φαίνεται ότι οι managers έχουν καλή αντίληψη των προσδοκιών των πελατών τους, καθώς οι απαντήσεις τους διαφέρουν ελάχιστα (με εξαίρεση τα εμπράγματα στοιχεία) από αυτές των πελατών τους. Παρά το γεγονός αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι σε καμιά διάσταση δεν παρατηρείται θετικό χάσμα, δηλ. σε καμιά διάσταση οι αντιλήψεις των επιχειρήσεων δεν υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Μονάχα στην ανταπόκριση το χάσμα είναι μηδενικό και στην διασφάλιση ελάχιστα αρνητικό. Στα εμπράγματα στοιχεία παρατηρείται το μεγαλύτερο χάσμα το οποίο υπερβαίνει της μονάδας(-1,26). Σύμφωνα με τον Parasuraman, όσο πιο αρνητικό είναι το Gap 1 Score τόσο πιο μεγάλο είναι το χάσμα.

Οι μέσοι συντελεστές βαρύτητα για τις διερευνώμενες διαστάσεις παρουσιάζονται στο κάτωθι πίνακα 12:

**Πίνακας 12: Μέσος συντελεστής βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας**

	Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	Τεχνική Διάσταση	Εταιρική Εικόνα	
managers Επιχειρήσεων	8,98%	18,16%	18,57%	14,69%	15,51%	12,45%	11,63%	100,00%
πελάτες (φορείς Τ.Α)	12,04%	19,71%	12,93%	13,94%	15,18%	16,72%	9,47%	100,00%

Γενικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι σχετικά σημαντικές διαφορές παρατηρούμε στη διασφάλιση όπου οι managers θέτουν μεγαλύτερο βάρος έναντι των πελατών τους και στην τεχνική διάσταση όπου συμβαίνει το αντίθετο. Στις υπόλοιπες διαστάσεις δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές. Επίσης από τον ίδιο πίνακα προκύπτει ότι οι managers θεωρούν ότι πιο βαρύνουσα σημασία έχει η διασφάλιση και η αξιοπιστία, ενώ οι πελάτες τους την αξιοπιστία και την τεχνική διάσταση. Τέλος πολύ μικρό βάρος δίνουν στην εταιρική εικόνα και στα εμπράγματα στοιχεία αμφοτέρω.

Όπως προαναφέρθηκε οι managers έχουν μια καλή αντίληψη των προσδοκιών των πελατών τους και αυτό προκύπτει και από τη διερεύνηση των πιθανών αιτιών δημιουργίας του 1<sup>ου</sup> χάσματος. Τα πιθανά αίτια διερευνήθηκαν στην ενότητα Α-5 του ερωτηματολογίου Α και οι απαντήσεις (παρουσιάζονται στο παράρτημα Β.4) συνάδουν με το μικρό χάσμα που

διαπιστώθηκε. Ίσως αυτό το χάσμα μηδενιζόταν αν οι επιχειρήσεις βελτίωναν κάπως το θέμα της συλλογής πληροφοριών μέσω των παραπόνων των πελατών, όπου στην αντίστοιχη ερώτηση έχει παρατηρηθεί η σχετικά μικρότερη βαθμολογία (μ.ο. 5, Α.5.4 ). Τέλος διαπιστώνεται ότι καλό είναι και το επίπεδο επικοινωνίας με τους πελάτες και της επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων.

#### 5.4.2 2ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Το 2<sup>ο</sup> χάσμα αντανακλά, τη διαφορά μεταξύ της αντίληψης των διοικούντων ή των διευθυνόντων για τις προσδοκίες των πελατών και των προδιαγραφών που καθορίζουν την παροχή των υπηρεσιών. (Α.4 ενότητα του Ερωτηματολογίου Α).

Έτσι εξετάζοντας τις απαντήσεις που έδωσαν οι managers προέκυψε ότι το μέγεθος του 2ου χάσματος ποιότητας είναι αρκετά μεγάλο (μέσος όρος απαντήσεων: βαθμός 4,08 / 4,21 στην κλίμακα Likert). Ωστόσο η κατάσταση διαφοροποιείται όταν γίνεται διαχωρισμός των μεγαλύτερων επιχειρήσεων και των μικρότερων. Στις μεγαλύτερες το χάσμα είναι πολύ μικρό (μέσος όρος απαντήσεων: βαθμός 5,93 / 6,06 στην κλίμακα Likert) καθώς έχουν τεθεί προδιαγραφές και για τις πέντε διαστάσεις ποιότητας. Στις μικρότερες το χάσμα είναι πολύ μεγάλο (μέσος όρος απαντήσεων: βαθμός 2,70 / 2,83 στην κλίμακα Likert) αφού οι προδιαγραφές που έχουν θέσει στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι άτυπες.

**Πίνακας 13: Σκορ Χάσματος 2, για τις διατάσεις του SERVQUAL και επιπρόσθετα για την Τεχνική Διάσταση. (Σύνολο Επιχειρήσεων)**

	Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	Τεχνική Διάσταση	
max	7	7	7	7	7	7	
min	1	1	1	1	1	1	<b>M.O</b>
aver.	4,00	4,57	3,57	3,71	4,57	4,86	<b>4,21</b>
aver.	Μόνο για τις διαστάσεις του Servqual						<b>4,08</b>

**Πίνακας 14: Σκορ Χάσματος 2, για τις διατάσεις του SERVQUAL και επιπρόσθετα για την Τεχνική Διάσταση. (Μεγαλύτερες Επιχειρήσεις)**

	Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	Τεχνική Διάσταση	
max	6	7	7	7	6	7	
min	4	6	5	5	6	6	<b>M.O</b>
aver.	5,00	6,33	6,00	6,33	6,00	6,67	<b>6,06</b>
aver.	Μόνο για τις διαστάσεις του Servqual						<b>5,93</b>



**Πίνακας 15: Σκορ Χάσματος 2, για τις διατάσεις του SERVQUAL και επιπρόσθετα για την Τεχνική Διάσταση. (Μικρότερες Επιχειρήσεις)**

	Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	Τεχνική Διάσταση	
max	7	7	4	4	7	7	
min	1	1	1	1	1	1	<b>M.O</b>
aver.	3,25	3,25	1,75	1,75	3,50	3,50	<b>2,83</b>
aver.	Μόνο για τις διαστάσεις του Servqual						<b>2,70</b>

Η ανεπαρκής τυποποίηση καθηκόντων από τις μικρότερες επιχειρήσεις διαπιστώνεται και από τη διερεύνηση των πιθανών αιτιών δημιουργίας του χάσματος 2, όπου και παρατηρείται και η μικρότερη βαθμολογία (μ.ο 4,71 Α.5.15). παράρτημα Β.4)

### 5.4.3 3ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Το 3<sup>ο</sup> χάσμα αποτυπώνει τη διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας που έχουν τεθεί από τις επιχειρήσεις και της πραγματικής παροχής των υπηρεσιών, όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις που έδωσε το προσωπικό τους. (Β.2 ενότητα του Ερωτηματολογίου Β).

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι το 3ο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών παρουσιάζει μια πολύ καλή εικόνα (μέση βαθμολογία χάσματος:5,92). Σύμφωνα με τον κάτωθι πίνακα, τα πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί μπορούν να τηρηθούν από το προσωπικό και στις πέντε διαστάσεις ποιότητας και ειδικότερα όσον αφορά στην Κατανόηση και τη Διασφάλιση.

**Πίνακας 16 Σκορ Χάσματος 3, για τις διατάσεις του SERVQUAL και επιπρόσθετα για την Τεχνική Διάσταση.**

Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	Τεχνική Διάσταση	M.O
5,80	5,77	6,07	6,20	5,77	5,83	<b>5,91</b>
aver.	Μόνο για τις διαστάσεις του Servqual					<b>5,92</b>

Σχετικά με τις αιτίες που δημιουργούν το 3<sup>ο</sup> χάσμα οι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα εποπτικά συστήματα ελέγχου δεν είναι τα πλέον κατάλληλα, στο να οδηγούν σε δίκαια συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι βαθμολογιών στις αντίστοιχες ερωτήσεις

(παράρτημα Β.4) ήταν αρκετά χαμηλοί (3,20 – 3,30). Από τις βαθμολογίες στις αντίστοιχες ερωτήσεις (ενότητα Β-4) οι υπάλληλοι θεωρούν ότι είναι μέτριο έως καλό το επίπεδο ομαδικής εργασίας, και αρκετά καλό το επίπεδο των μέσων που τους παρέχονται από τις επιχειρήσεις για να κάνουν τη δουλειά τους. Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι η πληροφόρηση τους για το πώς πρέπει να εκτελούν την εργασία τους είναι αρκετά καλή.

#### 5.4.4 4ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Το 4ο χάσμα αποτυπώνει το βαθμό ανταπόκρισης στις υποσχέσεις που δίνονται από τα εξωτερικά μέσα επικοινωνίας προς τους πελάτες. (Β.3 ενότητα του Ερωτηματολογίου Β). Το 4ο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών κυμαίνεται στα ίδια περίπου επίπεδα με το 3ο χάσμα ποιότητας, (μέση βαθμολογία χάσματος:5,90) που σημαίνει ότι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν στις υποσχέσεις που δίνονται προς τους πελάτες.

*Πίνακας 17: Σκορ Χάσματος 4, για τις διατάσεις του SERVQUAL και επιπρόσθετα για την Τεχνική Διάσταση.*

Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Διασφάλιση – Εγγύτητα	Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	Ανταπόκριση	Τεχνική Διάσταση	M.O
6,00	5,70	5,83	6,20	5,77	6,03	5,92
aver.	Μόνο για τις διαστάσεις του Servqual					5,90

Αν και ο βαθμός ανταπόκρισης είναι αρκετά υψηλός οι υπάλληλοι θεωρούν ότι μένουν απληροφόρητοι σχετικά με τις υποσχόμενες υπηρεσίες από τις εταιρείες. (βαθμολογίες στις αντίστοιχες ερωτήσεις 3,3 – 4). Αυτό έρχεται σε συμφωνία έρευνες των Parasuraman et al. που έδειξαν ότι είναι αρκετά συνηθισμένο παράπονο των υπαλλήλων, ότι οι επιχειρήσεις υπόσχονται συγκεκριμένες υπηρεσίες, χωρίς έρχονται σε επαφή με αυτούς από πριν. Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι σχετικά υψηλή βαθμολογία παρατηρείται και στην ερώτηση που αφορά τις υποσχόμενες υπηρεσίες των ανταγωνιστών. (ερωτ. Β-4.29)

#### 5.4.5 5ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Το 5ο χάσμα στην παροχή υπηρεσιών, αντανακλά τη διαφορά αντίληψης – προσδοκίας του πελάτη. Έτσι υπολογίζεται (πίνακας 18) το λεγόμενο SERVQUAL Score, από τις διαφορές που προκύπτουν για τις εξεταζόμενες μεταβλητές στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οι τιμές για το SERVQUAL Score κυμαίνονται από -6 έως 6, όπου οι θετικές τιμές υποδηλώνουν

υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ποιότητας (το αντίθετο συμβαίνει στις αρνητικές τιμές). Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 17, **το SERVQUAL Score είναι αρνητικό για όλες τις διαστάσεις και ιδιαίτερα στις διαστάσεις της Αξιοπιστίας, της Κατανόησης και της Ανταπόκρισης.** Στον πίνακα 19 που ακολουθεί αναλυτικά με τις μεταβλητές προκύπτει ότι στις εγκαταστάσεις και στην εμπειρία και φιλικότητα των στελεχών σημειώνονται σχετικά μικρότερα κενά. Επίσης στον ίδιο πίνακα φαίνεται ότι υπάρχουν και 10 μεταβλητές (έντονα γράμματα στο **SERVQUAL SCORE**) όπου το χάσμα είναι μεγαλύτερο του 2 (>2,0) και στις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα.

**Πίνακας 18: SERVQUAL SCORE / 5ο Χάσμα Ποιότητας**

	Αντιλήψεις πελατών	Προσδοκίες πελατών	SERVQUAL SCORE
Εμπράγματα στοιχεία	4,71	6,37	-1,66
Αξιοπιστία	4,35	6,57	<b>-2,22</b>
Διασφάλιση – Εγγύτητα	4,95	6,62	-1,67
Κατανόηση - Ενσυναίσθηση	4,34	6,44	<b>-2,10</b>
Ανταπόκριση	4,44	6,50	<b>-2,06</b>
Τεχνική Διάσταση	4,72	6,58	-1,85
Εταιρική Εικόνα	4,49	6,36	-1,87
		<b>AVER. SERVQUAL SCORE</b>	<b>-1,94</b>
		<b>* συμπεριλαμβάνονται Τεχνική Διάσταση &amp; Εικόνα</b>	<b>-1,92</b>

**Πίνακας 19: το SERVQUAL SCORE για κάθε εξεταζόμενη μεταβλητή.**

	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ - SERVQUAL	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ	SERVQUAL SCORE
1	Σύγχρονος Εξοπλισμός	4,60	6,43	-1,83
2	Σύγχρονες & ελκυστικές Εγκαταστάσεις	4,49	5,95	-1,45
3	Εργαζόμενοι με κόσμια και επαγγελματική συμπεριφορά	5,08	6,63	-1,55
4	Ελκυστικά, λειτουργικά & πρακτικά διαδικτυακά μέσα του παρόχου (π.χ ικανοποιητική ιστοσελίδα)	4,67	6,47	-1,80
<b>5</b>	<b>Παροχή της υπηρεσίας όπως έχει υποσχεθεί</b>	<b>4,55</b>	<b>6,63</b>	<b>-2,08</b>
<b>6</b>	<b>Ορθός χειρισμός των προβλημάτων του πελάτη</b>	<b>4,48</b>	<b>6,68</b>	<b>-2,20</b>
7	Από την πρώτη φορά σωστή παροχή υπηρεσίας	4,69	6,51	-1,81

8	Παροχή υπηρεσίας στους προβλεπόμενους χρόνους	4,20	6,59	-2,39
9	Διατήρηση αρχείων σφαλμάτων	3,83	6,43	-2,60
10	Στελέχη που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες	4,67	6,67	-2,00
11	Ασφάλεια και Σιγουριά (που αισθάνονται οι πελάτες από την εταιρεία)	4,61	6,59	-1,97
12	Ευγένεια & φιλικότητα των εργαζομένων	5,41	6,75	-1,33
13	Γνώσεις, Ικανότητες των στελεχών (να κατατοπίζουν τους πελάτες)	5,03	6,63	-1,60
14	Εμπειρία των στελεχών	5,03	6,49	-1,47
15	Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας (ιδιαίτερη προσοχή στον πελάτη)	4,52	6,55	-2,03
16	Στελέχη που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών	4,48	6,45	-1,97
17	Κατανόηση και αντίληψη των προβλημάτων και των αναγκών (των πελατών)	4,57	6,55	-1,97
18	Επικοινωνία – Ενημέρωση κατά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης	4,59	6,44	-1,85
19	Ενδιαφέρον και μετά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης	3,56	6,21	-2,65
20	Ενημέρωση των πελατών για τους χρόνους πραγματοποίησης της υπηρεσίας	4,09	6,41	-2,32
21	Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών	4,20	6,59	-2,39
22	Προθυμία στην Εξυπηρέτηση των πελατών	5,15	6,64	-1,49
23	Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών	4,32	6,37	-2,05
<b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>				
1	Βαθμός επίτευξης των ισχυουσών προδιαγραφών	4,91	6,61	-1,71
2	Παροχή υπηρεσίας σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις της επιστήμης και της τεχνολογίας	4,60	6,59	-1,99
3	Ακριβής διεκπεραίωση της εργασίας	4,60	6,52	-1,92
4	Βαθμός Επίτευξης των στόχων	4,79	6,59	-1,80
<b>ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ</b>				
1	την γενικότερη αξιοπιστία της εταιρείας.	4,56	6,51	-1,95
2	την άριστη εξυπηρέτηση που παρέχει.	4,72	6,55	-1,83
3	το πόσο επιτυχημένη είναι εταιρεία	4,69	6,37	-1,68
4	την κοινωνική συμβολή της εταιρείας	4,25	6,16	-1,91
5	την ανώτερη τεχνολογία που χρησιμοποιεί κατά την παροχή	4,73	6,48	-1,75
6	την ειλικρίνεια με τους πελάτες.	4,20	6,56	-2,36
7	την καλή φήμη της εταιρείας	4,51	6,33	-1,83
8	το πόσο μεγάλης κλίμακας επιχείρηση είναι.	4,12	5,97	-1,85
9	το αν είναι γνωστή στους πελάτες .	4,51	6,24	-1,73
10	την καλή στελέχωση της επιχείρησης .	4,60	6,43	-1,83

➤ Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ένα χάσμα της τάξης των δύο (-2) μονάδων περίπου.

Για να κλείσει, το πέμπτο χάσμα πρέπει να κλείσουν τα χάσματα 1-4, για τα οποία η μελέτη ανέδειξε και τις αιτίες που πιθανά να τα δημιουργούν.

➤ Γενικά τα χάσματα 1, 3, 4, μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν είναι σημαντικά σε αντίθεση με το 2<sup>ο</sup> χάσμα το οποίο είναι αρκετά αρνητικό. Το κλείσιμο του 2ου χάσματος επιτυγχάνεται με τον καθορισμό τυπικών προδιαγραφών και προφανώς, επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από αυτούς πελάτες 5<sup>ο</sup> (χάσμα). Στην προκειμένη περίπτωση το 2 κενό οφείλεται κυρίως στις μικρότερες επιχειρήσεις όπου οι προδιαγραφές που έχουν θέσει είναι περισσότερο άτυπες.

Δεν θα πρέπει όμως να παραβλέψουμε το γεγονός ότι το 5<sup>ο</sup> χάσμα ποιότητας είναι αρκετά αρνητικό και αφορά σε όλες τις εταιρείες (μικρότερες και μεγαλύτερες). Επομένως εκτός από όσα αναφέρθηκαν για το κλείσιμο τους 2<sup>ου</sup> χάσματος οι εταιρείες θα πρέπει να εστιάσουν και στα υπόλοιπα χάσματα ώστε να τα κλείσουν ακόμη περισσότερο.

➤ Από την έρευνα των αιτιών δημιουργίας των χασμάτων ποιότητας, για να ανταποκρίνονται καλύτερα οι εταιρείες στις προσδοκίες των πελατών τους , συνοπτικά προκύπτει:

- θα πρέπει να δώσουν **μεγαλύτερη έμφαση στη συλλογή πληροφοριών μέσω των παραπόνων** των πελατών.
- να τεθούν **περισσότερο τυπικές προδιαγραφές** σε όλες τις διαστάσεις
- να υιοθετηθούν καταλληλότερα εποπτικά συστήματα ελέγχου ώστε να οδηγούν σε **δικαιότερα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων**
- να βελτιώσουν την **επαφή με τους εργαζομένους πριν της υπόσχεσης της υπηρεσίας** που θα παρέχεται.
- να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο την **ομαδική εργασία** μεταξύ των εργαζομένων.

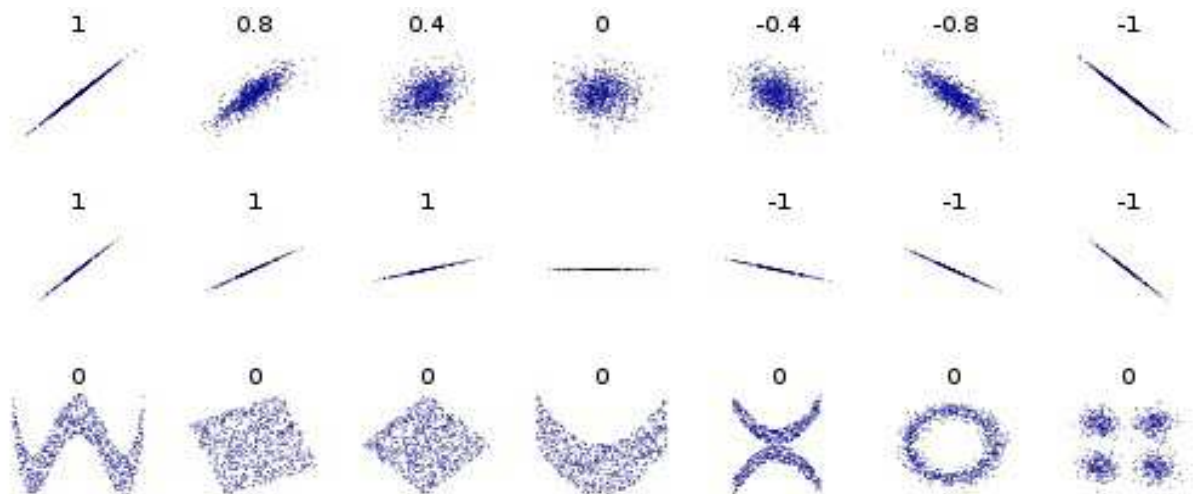
## 5.5 Συσχετίσεις μεταβλητών

### 5.5.1 Συντελεστές συσχέτισης

Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ένα στατιστικό εργαλείο για την ανίχνευση της γραμμικής σχέσης δύο μεταβλητών, για συνεχείς ή αριθμητικές διακριτές μεταβλητές. Ο συντελεστής Pearson, προϋποθέτει ότι οι τιμές των δύο μεταβλητών προέρχονται από κανονικούς πληθυσμούς. (δηλαδή είναι παραμετρικός)

Αν υπάρχουν σοβαρές αμφιβολίες για την κανονικότητα των πληθυσμών ή οι μεταβλητές είναι διακριτές με σχετικά λίγες τιμές, τότε προτείνεται να υπολογίζεται ο συντελεστής Spearman ο οποίος είναι το μη παραμετρικό ανάλογο του συντελεστή Pearson (υπό την έννοια πως υπολογίζεται χρησιμοποιώντας την τάξη κάθε στοιχείου). Ο συντελεστής Spearman ( $\rho$ ) λόγω του τρόπου ορισμού του είναι καλύτερος εκτιμητής της συσχέτισης δύο διατακτικών μεταβλητών δηλαδή μεταβλητών που παίρνουν τιμές ακέραιους αριθμούς όπως συμβαίνει στις μεταβλητές με κλίμακα Likert.<sup>63</sup>

Στην παρούσα εργασία υπολογίστηκαν και οι δύο συντελεστές τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται στην παράγραφο 5.6.2 που ακολουθεί. Στην κάτωθι εικόνα 3 δίδονται ενδεικτικά διαγράμματα διασποράς και ο αντίστοιχος συντελεστής Pearson.



Εικόνα 3: Ενδεικτικά διαγράμματα διασποράς και ο αντίστοιχος συντελεστής Pearson (πηγή : Wikipedia)

<sup>63</sup> Διαμαντόπουλος. 2012

### **5.6.2 Αποτελέσματα συσχέτισης**

Στον πίνακα 22 του παραρτήματος παρουσιάζονται αναλυτικά η συσχέτισεις:

- α) της κάθε μεταβλητής με τη διάσταση της
- β) τη της κάθε μεταβλητής με την ικανοποίηση και
- γ) της κάθε διάστασης συνολικά με την ικανοποίηση.

Με κόκκινα γράμματα επισημαίνονται οι μεταβλητές με τους χαμηλότερους συντελεστές ενώ με πράσινα έντονα αυτές με τους μεγαλύτερους

### **5.5.2 Συμπεράσματα συσχέτισης**

Από τα παραπάνω διαγράμματα και πίνακες εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα για τις συσχέτισεις μεταξύ των μεταβλητών. Τα σημαντικότερα είναι:

- σε όλες οι ερευνώμενες μεταβλητές του servqual υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με τις αντίστοιχες διαστάσεις (Εμπράγματα στοιχεία, Αξιοπιστία, Διασφάλιση – Εγγύτητα, Ανταπόκριση, Κατανόηση – Ενσυναίσθηση).

- από τις μεταβλητές (ερωτήσεις) της λειτουργικής διάστασης (servqual) την πιο ισχυρή συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση παρουσιάζουν οι:

Γ2.1.5: Παροχή της υπηρεσίας όπως έχει υποσχεθεί

Γ2.1.7: Από την πρώτη φορά σωστή παροχή υπηρεσίας

Γ2.1.10: Στελέχη που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες

Γ2.1.13: Γνώσεις, Ικανότητες των στελεχών (να κατατοπίζουν τους πελάτες),

ενώ την ισχνότερη οι:

Γ2.1.2: Σύγχρονες & εμφανισιακά ελκυστικές Εγκαταστάσεις

Γ2.1.1.4: ελκυστικά, λειτουργικά & πρακτικά διαδικτυακά μέσα του παρόχου

Γ2.1.17: Κατανόηση και αντίληψη των προβλημάτων και των αναγκών των πελατών

Γ2.1.18: Επικοινωνία – Ενημέρωση κατά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης

- όλες οι μεταβλητές (ερωτήσεις) της τεχνικής διάστασης παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση με την πιο ισχυρή συσχέτιση να παρουσιάζουν οι:

Γ2.2.2: Παροχή υπηρεσίας σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις της επιστήμης και της τεχνολογίας

Γ2.2.4: Βαθμός Επίτευξης των στόχων

- από τις 10 μεταβλητές (ερωτήσεις) της εταιρικής εικόνας (image) την πιο ισχυρή συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση παρουσιάζουν οι:

Γ2.3.1: γενική αξιοπιστία εταιρείας.

Γ2.3.2: παροχή άριστης εξυπηρέτησης

Γ2.3.7: καλή φήμη εταιρείας

ενώ με χαμηλή συσχέτιση παρουσιάζεται η μεταβλητή:

Γ2.3.8: μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις.

- από τις πέντε (5) διαστάσεις του servqual την πιο ισχυρή συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει η διάσταση της Διασφάλισης συμπέρασμα που προκύπτει και από τους δύο συντελεστές Pearson & Spearman (0,56 & 0,57 αντίστοιχα). Ενώ για την Αξιοπιστία προκύπτει ένας αρκετά μεγάλος συντελεστής Pearson (0,54) ενώ ο Spearman παρουσιάζεται λίγο μικρότερος (0,48) αλλά πάντως χωρίς να αλλάζει τη σειρά κατάταξης των διαστάσεων. (δηλ. όπως και στον Pearson η Αξιοπιστία είναι η δεύτερη διάσταση σε φθίνουσα κατάταξη συσχέτισης)

- Συνολικά η Λειτουργική διάσταση (servqual) παρουσιάζει τον μικρότερο συντελεστή Spearman (0,467), ενώ η τεχνική διάσταση παρουσιάζει έναν αρκετά μεγάλο συντελεστή που αγγίζει το κατώφλι του 0,7 για να χαρακτηριστεί η συσχέτιση ως ισχυρή (0,673). Τέλος για την εικόνα (image) συντελεστής Spearman είναι 0,618 υποδηλώνοντας αρκετά ισχυρή συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση

Τέλος από τον πίνακα συσχέτισης των αρχικών ανεξάρτητων μεταβλητών (Πίνακας21) προκύπτει ότι οι μεταβλητές (σχεδόν στο σύνολο τους) συσχετίζονται μεταξύ τους και οι συσχέτιση τους είναι στατιστικώς σημαντική με διάστημα εμπιστοσύνης ( $p < 0.05$ ).



## 5.6 Πολυμεταβλητή Ανάλυση (multivariate analysis)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια 'έκρηξη' της συλλογής δεδομένων με σκοπό την ανάλυση τους και τη χρησιμοποίησή τους στην λήψη αποφάσεων. Οι τεχνικές της πολυμεταβλητής ανάλυσης (multivariate analysis) είναι πολύ διαδεδομένες στις μέρες μας δεδομένου ότι επιτρέπουν την ανάλυση πιο σύνθετων δεδομένων, σε σχέση με τις μεθόδους της 'απλής' στατιστικής και τη μετατροπή τους σε 'γνώση' με αποτέλεσμα να βοηθούν στην λήψη αποφάσεων. Ο όρος πολυμεταβλητή ανάλυση αποδίδεται σε όλες τις στατιστικές τεχνικές οι οποίες αναλύουν ταυτόχρονα πολλαπλές μετρήσεις του υπό έρευνα 'αντικειμένου'. Έτσι η ταυτόχρονη ανάλυση περισσότερων των δύο μεταβλητών μπορεί να θεωρηθεί υπό ευρεία έννοια πολυμεταβλητή ανάλυση.

Πολλές από τις μεθόδους της πολυμεταβλητής ανάλυσης είναι επεκτάσεις των μεθόδων της μονομεταβλητής ανάλυσης και της διμεταβλητής όπως είναι η ανάλυση της συσχέτισης (correlation), η ανάλυση της παραλλακτικότητας (variance) και η απλή παλινδρόμηση μεταξύ δύο μεταβλητών (simple regression). Ωστόσο μερικές από τις τεχνικές της πολυμεταβλητής ανάλυσης έχουν σχεδιαστεί καθαρά για την διαχείριση πολυμεταβλητών θεμάτων όπως είναι η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) με την οποία επιτυγχάνεται η αναγνώριση της δομής που υπόκειται ένα σύνολο μεταβλητών ή η διακριτή ανάλυση (Discriminant analysis) με την οποία διαχωρίζονται μεταξύ τους ομάδες (groups) βασιζόμενη σε ένα σύνολο μεταβλητών.<sup>64</sup>

Η κοινή συνισταμένη της πολυμεταβλητής ανάλυσης είναι η 'μεταβλητή' (variate) που είναι ένας σταθμισμένος γραμμικός συνδυασμός των μεταβλητών (variables) όπου τα βάρη (ή συντελεστές) (weights) καθορίζονται από την πολυμεταβλητή τεχνική που χρησιμοποιείται για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Η μεταβλητή (variate) μπορεί να οριστεί μαθηματικά:

$$Y \text{ (variate value)} = w_1X_1 + w_2X_2 + w_3X_3 + \dots + w_nX_n$$

όπου  $X_n$  είναι η παρατηρούμενη μεταβλητή (variable) και  $w_n$  είναι τα βάρη που καθορίζεται από την πολυμεταβλητή τεχνική.

Σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα της 'μεταβλητής' (variate value) είναι μία τιμή που εκφράζει τον συνδυασμό ενός ολόκληρου συνόλου μεταβλητών (variables) με την οποία επιτυγχάνεται με τον καλύτερο τρόπο ο αντικειμενικός στόχος της ανάλυσης. Στην πολλαπλή

---

<sup>64</sup> Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006)

παλινδρόμηση (multiple regression), η ‘μεταβλητή’ (variate) καθορίζεται κατά τέτοιο τρόπο με τον οποίο μεγιστοποιεί την συσχέτιση (correlation) του αποτελέσματος του γραμμικού συνδυασμού των πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών (fitted values of multiple independent variables) και της εξαρτημένης μεταβλητής (observed values). Στην διακριτή ανάλυση (Discriminant analysis), η ‘μεταβλητή’ (variate) διαμορφώνεται έτσι ώστε να δημιουργεί ‘βαθμό’ (score) για κάθε παρατήρηση που μέγιστα διαφοροποιείται μεταξύ ομάδων (groups) παρατηρήσεων (Hair et.al., 2006).

Οι πιο διαδεδομένες τεχνικές της πολυμεταβλητής ανάλυσης, πέραν της διαχωριστικής ανάλυσης, είναι οι εξής:

#### **α. Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Principal Component Analysis - PCA)**

Η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών (Principal Components Analysis) είναι μια μέθοδος η οποία έχει σκοπό να δημιουργήσει γραμμικούς συνδυασμούς των αρχικών μεταβλητών έτσι ώστε οι γραμμικοί αυτοί συνδυασμοί να είναι ασυσχέτιστοι μεταξύ τους αλλά να περιέχουν όσο γίνεται μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών (Ντζούφρας, 2001.).

#### **β. Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)**

Γενικά η παραγοντική ανάλυση είναι μία στατιστική τεχνική που έχει ως σκοπό την εύρεση της δομής των συσχετίσεων (correlations) μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών (variables) καθορίζοντας ομάδες μεταβλητών οι οποίες είναι υψηλά συσχετιζόμενες γνωστές ως παράγοντες (factors).

Έτσι, εκφράζοντας αυτούς τους παράγοντες δίνεται η δυνατότητα να μειωθούν οι διαστάσεις του προβλήματος, να δημιουργηθούν νέες μεταβλητές – παράγοντες (factors)- στους οποίους μπορούμε με έναν υποκειμενικό τρόπο να αναγνωρίσουμε κάποιες μη μετρήσιμες μεταβλητές και να εξηγηθούν οι συσχετίσεις των δεδομένων.

#### **γ. Ανάλυση κατά Συστάδες (Cluster Analysis)**

Η ανάλυση κατά συστάδες είναι μια μέθοδος που σκοπό έχει να κατατάξει σε ομάδες τις υπάρχουσες παρατηρήσεις χρησιμοποιώντας την πληροφορία που υπάρχει σε κάποιες μεταβλητές. Με άλλα λόγια εξετάζοντας πόσο όμοιες είναι κάποιες παρατηρήσεις ως προς κάποιον αριθμό μεταβλητών, η μέθοδος τείνει να δημιουργεί ομάδες από παρατηρήσεις που μοιάζουν μεταξύ τους.

#### **δ. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis)**

Η ανάλυση της Πολλαπλής Παλινδρόμησης είναι μία στατιστική τεχνική η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της ‘σχέσης’ μεταξύ μίας εξαρτημένης μεταβλητής (dependent variable) και πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών (independent variables).

#### **ε. Πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (Multivariate Analysis of Variance)**

Η πολυμεταβλητή ανάλυση της διακύμανσης (MANOVA) αποτελεί γενίκευση της μονομεταβλητής ανάλυσης της διακύμανσης (ANOVA) όταν εξετάζονται ταυτόχρονα περισσότερες από μία εξαρτημένες μεταβλητές (dependent variable). Αποτελεί επομένως μία μέθοδο ελέγχου του αν οι μέσοι όροι δύο ή περισσότερων ομάδων διαφέρουν βασιζόμενη σε ένα σύνολο κατηγορικών (categorical) ή συνεχών μεταβλητών που δρουν ως ανεξάρτητες μεταβλητές (independent variables).

### **5.6.1 Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Components Analysis)**

Οι δύο πιο γνωστές και χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εκτίμησης παραγόντων είναι η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών (Principal Factor Method) και η μέθοδος της μέγιστης πιθανοφάνειας (Maximum Likelihood).

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Components Analysis) είναι μια τροποποίηση της πολυμεταβλητής στατιστικής μεθόδου των κυρίων συνιστωσών για την επίτευξη της παραγοντικής ανάλυσης

Η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών βασίζεται στην φασματική ανάλυση του πίνακα διακύμανσης ή συσχέτισης (Ντζούφρας, 2001).

Ο αρχικός τετραγωνικός πίνακας διακύμανσης μετατρέπεται σε ένα διαγώνιο πίνακα πολλαπλασιάζοντας τον με ένα τρίτο κατάλληλο πίνακα, ο οποίος περιέχει τις ιδιότητες του αρχικού πίνακα. Καταλήγουμε έτσι σε ένα διάνυσμα μεταβλητών **X** ασυσχέτιστων μεταξύ τους. Έτσι επιτυγχάνεται η συγκέντρωση της πληροφορίας που περιέχεται στις ‘αρχικές’ (original) μεταβλητές σε ένα μικρότερο σύνολο μεταβλητών (κύριες συνιστώσες – Principal Components) με την ελάχιστη απώλεια της αρχικής πληροφορίας (Hair et.al., 2006, Ντζούφρας., 2001).<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Ντζούφρας., 2001 / Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006)

Στην ουσία είναι ένας μετασχηματισμός των δεδομένων που διευκολύνει την ερευνά και βοηθά στην εξαγωγή χρησίμων συμπερασμάτων

### **5.6.2 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)**

Με την ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) διερευνάται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών ώστε να εξετασθεί με ποιο τρόπο σχετίζονται γραμμικά (αν σχετίζονται) και κατ' επέκταση να υπάρξει πρόβλεψη των τιμών της μιας, μέσω των τιμών της άλλης.

Η Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression) βοηθά στον ερευνητή να μελετήσει την επίδραση στην ανεξάρτητη μεταβλητή που έχει ένα πλήθος εξαρτημένων μεταβλητών.

Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η χρησιμοποίηση των ανεξάρτητων μεταβλητών των οποίων οι τιμές τους είναι γνωστές για την πρόβλεψη της ανεξάρτητης μεταβλητής. Κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή 'σταθμίζεται' κατά τέτοιο τρόπο από την διαδικασία της παλινδρόμησης ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη πρόβλεψη από το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Οι συντελεστές (coefficients) δηλώνουν την σχετική συνεισφορά των ανεξάρτητων μεταβλητών στην συνολική πρόβλεψη και η αξιολόγησή τους επιτρέπει την εκτίμηση της επίδρασης κάθε μεταβλητής στην διαδικασία της πρόβλεψης αν και η συσχέτιση (correlation) μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών δυσχεραίνει την διαδικασία της αξιολόγησης.

Η εξίσωση (function / model) των σταθμισμένων ανεξάρτητων μεταβλητών, γνωστή ως εξίσωση παλινδρόμησης (regression equation) ή μοντέλο παλινδρόμησης (regression model), διαμορφώνει την 'μεταβλητή της παλινδρόμησης' (regression variate) μέσω του γραμμικού συνδυασμού τους που περιγράφει καλύτερα την εξαρτημένη μεταβλητή.

## **5.7 Αποτελέσματα Πολυμεταβλητής Ανάλυσης (multivariate analysis)**

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε αρχικά στις 27 ανεξάρτητες μεταβλητές όπως αυτές παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο, εκ των οποίων οι 23 αφορούν τη λειτουργική διάσταση (servqual) και οι 4 την τεχνική διάσταση. Στη συνέχεια η ίδια μεθοδολογία ακολουθήθηκε ξεχωριστά για την εταιρική εικόνα (image) τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται σε ξεχωριστή παράγραφο.

Η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η συνολική ικανοποίηση όπως αυτή αποτυπώθηκε στα 75 ερωτηματολόγια τύπου Γ (Φορείς Τ.Α.)

### **5.7.1 Αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών (Principal Components Analysis)**

Δεδομένης της στατιστικώς σημαντικής συσχέτισης των αρχικών μεταβλητών (Πίνακας 21 – Παράρτημα Β.5), πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis - PCA) με το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας STATISTICA. Στόχος ήταν η μείωση των αρχικών διαστάσεων (μεταβλητών) και τη δημιουργία νέων μεταβλητών (Factors) οι οποίες θα είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους και οι οποίες να περιέχουν το μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό της αρχικής πληροφορίας .

Από την PCA ανάλυση (Πίνακας 23 – Factor Loadings, Παράρτημα Γ) (επιλέγοντας τη μέθοδο “VARIMAX rotation” και με «παράγοντα φόρτισης» (factor loadings >0.65) καθώς και με κριτήριο επιλογής των παραγόντων την ιδιοτιμή (eigenvalue >1) (διάγραμμα 13 Παράρτημα Γ), **προέκυψαν πέντε νέοι παράγοντες – νέες μεταβλητές (Factors) ο καθένας εκ των οποίων είναι γραμμικός συνδυασμός αρχικών μεταβλητών με βαρύνουσα σημασία συγκεκριμένων εξ αυτών.**

Αναλυτικότερα οι παράγοντες που προέκυψαν με τις αντίστοιχες σημαίνουσες αρχικές μεταβλητές «σημαίνονται» (labeled) ως εξής:

**Παράγοντας 1 (Factor 1): Κατανόηση και ανταπόκριση**

**Παράγοντας 2 (Factor 2): Επαγγελματική συμπεριφορά**

**Παράγοντας 3 (Factor 3): Τεχνική αρτιότητα**

**Παράγοντας 4 (Factor 4): Διαδικτυακά μέσα και εργαλεία καταγραφής σφαλμάτων**

**Παράγοντας 5 (Factor 5): Διασφάλιση**

Οι κυριότερες αρχικές μεταβλητές που «εμπλέκονται» (οι φορτίσεις τους σημαίνονται με κόκκινο χρώμα στον Πίνακα 23 Παράρτημα Γ ) στους παράγοντες αυτούς είναι:

<b>Αρχική Μεταβλητή</b>	<b>Παράγοντας (Factor)</b>
	<b>F1: Κατανόηση και ανταπόκριση</b>
<i>G2.1.15</i>	Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας (ιδιαίτερη προσοχή στον πελάτη)
<i>G2.1.16</i>	Στελέχη που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών
<i>G2.1.17</i>	Κατανόηση και αντίληψη των προβλημάτων και των αναγκών των πελατών
<i>G2.1.20</i>	Ενημέρωση των πελατών για τους χρόνους πραγματοποίησης της υπηρεσίας
<i>G2.1.21</i>	Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών
<i>G2.1.23</i>	Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών
	<b>F2: Επαγγελματική συμπεριφορά</b>
<i>G2.1.3</i>	Εργαζόμενους με κόσμια και επαγγελματική συμπεριφορά
	<b>F3: Τεχνική αρτιότητα</b>
<i>G2.2.3</i>	Ακριβής διεκπεραίωση της εργασίας
<i>G2.2.4</i>	Βαθμός Επίτευξης των στόχων
	<b>F4: Διαδικτυακά μέσα και εργαλεία καταγραφής σφαλμάτων</b>
<i>G2.1.4</i>	ελκυστικά, λειτουργικά & πρακτικά διαδικτυακά μέσα
<i>G2.1.9</i>	Διατήρηση αρχείων σφαλμάτων
	<b>F5: Διασφάλιση</b>
<i>G2.1.11</i>	Ασφάλεια και Σιγουριά
<i>G2.1.13</i>	Γνώσεις, Ικανότητες των στελεχών να κατατοπίζουν τους πελάτες

Επισημαίνεται ότι οι πέντε νέοι αυτοί παράγοντες εξηγούν το 70,47% της παραλλακτικότητας των αρχικών μεταβλητών, που σημαίνει ότι δεν λαμβάνουν υπόψη περίπου το 30 της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών. (Πίνακας 24 –eigen values - ιδιοτιμές Παράρτημα Γ)

Από τον πίνακα (Πίνακας 25 – εταιρική κοινότητα communality Παράρτημα Γ) παρατηρούμε ότι οι περισσότερες έως όλες οι αρχικές ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύονται από το μοντέλο των πέντε παραγόντων, δεδομένου ότι οι τιμές (multiple R square) είναι μεγαλύτερες του 0,5 (Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998).

Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι συντελεστές.. “Factor coefficients” (Πίνακας 26 Παράρτημα Γ) και οι τιμές των παραγόντων “factor scores” (Πίνακας 27 Παράρτημα Γ).

### 5.8.2 Αποτελέσματα της Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression)

Αφού εντοπίστηκαν οι κύριοι παράγοντες από την PCA ακολούθησε η ανάλυση παλινδρόμησης των πέντε αυτών νέων ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή της «ολικής ικανοποίησης» .

Η ανάλυση συσχέτισης χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί η φύση της σχέσης μεταξύ κάθε διάστασης με την ολική ικανοποίηση. Προκειμένου να προσδιορίσει η σχετική επίδραση των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών στη συνολική ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης

Από την ανάλυση παλινδρόμησης προέκυψαν τα εξής:

α) ότι η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής (ολική ικανοποίηση) **είναι ισχυρή** ( $R = 0.745$ ).

β) Σύμφωνα με τον συντελεστή προσδιορισμού (coefficient of determination) ( $R^2 = 0.555$ ) και του «adjusted coefficient of determination» (adjusted  $R^2 = 0.523$ ) εξηγούν περίπου το 52% της παραλλακτικότητας της ολικής ικανοποίησης (πίνακας 28 Παράρτημα Δ).

Δεδομένου ότι ο τον συντελεστής προσδιορισμού και ο συντελεστής «adjusted coefficient of determination έχουν περίπου την ίδια τιμή (διαφορά 0,032) , δείχνει ότι το μοντέλο παλινδρόμησης έχει πολύ καλή ερμηνευτική ισχύ της εξαρτημένης μεταβλητής .

Επιπλέον, η σημαντική τιμή του λόγου F ( $F = 17,24$ ,  $p < 0,0000$ ), αποδεικνύει ότι τα αποτελέσματα του μοντέλου παλινδρόμησης που εφαρμόστηκε δεν είναι τυχαίο και ότι ο συνδυασμός αυτών των ανεξάρτητων μεταβλητών προβλέπει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή.

Για την εκτίμηση της σχετικής σημασίας της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στον προσδιορισμό της εξαρτημένης μεταβλητής, στον πίνακα που (πίνακας 29 Παράρτημα Δ) παρουσιάζονται οι συντελεστές “beta”. Από τον συγκεκριμένο πίνακα προκύπτει ότι στατιστικώς σημαντικοί είναι οι 4 από τους 5 παράγοντες με φθίνουσα σειρά κατάταξης (από τον σημαντικότερο στον λιγότερο σημαντικό) την εξής:

1, παράγοντας 3,

2, παράγοντας 5,

3. παράγοντας 2,

4. παράγοντας 1,

5. παράγοντας 4 (ο παράγοντας αυτός δεν είναι σημαντικός στατιστικά).

Από την ανάλυση της συσχέτισης (πίνακας 30 Παράρτημα Δ) φαίνεται ότι οι τέσσερις διαστάσεις της ποιότητας (νέες μεταβλητές – παράγοντες) συσχετίζονται θετικά με την «ολική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ίδιου πίνακα (πίνακας 30) οι διαστάσεις **«παράγοντας 3 – τεχνική διάσταση»** ( $r = 0,599$ ,  $p < 0.05$ ) και **«παράγοντας 5 – διασφάλιση»** ( $r = 0,366$ ,  $p < 0.05$ ) έχουν την ισχυρότερη συσχέτιση με την ολική ικανοποίηση και είναι στατιστικώς σημαντική.

### **5.8.3 Ανάλυση της εταιρικής εικόνας του κλάδου με τη συνολική ικανοποίηση**

Για την ανάλυση της εικόνας του κλάδου, ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία που εφαρμόστηκε για τις 27 μεταβλητές της λειτουργικής και της τεχνικής διάστασης, δηλαδή από τις 10 αρχικές μεταβλητές επιχειρήθηκε να περιοριστεί ο αριθμός σε λιγότερες που να σχετίζονται με την ανεξάρτητη μεταβλητή (συνολική ικανοποίηση) και να είναι στατιστικώς σημαντικές.

Από την παραγοντική ανάλυση και εν συνεχεία την πολυμεταβλητή παλινδρόμηση προέκυψε μόνο ένας νέος παράγοντας ο οποίος δεν σχετιζόταν με την εξαρτημένη μεταβλητή της ολικής ικανοποίησης. Έτσι ακολουθήθηκε η ανάλυση πολυμεταβλητής παλινδρόμησης με τις 10 αρχικές μεταβλητές (εμπρόσθια βηματική - forward stepwise).

Από τις 10 μεταβλητές, όπως προκύπτει από το πίνακα 20 μόνο η μία μεταβλητή (Γ.2.3.7 - φήμη) είναι στατιστικώς σημαντική για τον προσδιορισμό της εξαρτημένης μεταβλητής. Από το ίδιο πίνακα και του συντελεστές «Beta» προκύπτει ότι οι μεταβλητές Γ2.3.1 (γενική αξιοπιστία εταιρείας) και Γ2.3.2 (παροχή άριστης εξυπηρέτησης) είναι οι αμέσως επόμενες σημαντικές μεταβλητές όχι όμως και στατιστικώς. Οι τρεις αυτές μεταβλητές για την «εικόνα» (image) είχαν και τους μεγαλύτερους συντελεστές συσχέτισης (βλέπε παράγραφο 5.6.2).



**Πίνακας 20: πολυμεταβλητή παλινδρόμησης για τις 10 αρχικές αναξάρτητες μεταβλητές της «εταιρικής εικόνας» (image) με την εξαρτημένη μεταβλητή της γενικής ικανοποίησης**

Regression Summary for Dependent Variable: OV (image_data)						
R= ,72158605 R <sup>2</sup> = ,52068643 Adjusted R <sup>2</sup> = ,48595356						
F(5,69)=14,991 p<,00000 Std.Error of estimate: ,68283						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(69)	p-level
Intercept			<b>1,687768</b>	<b>0,396541</b>	<b>4,25622</b>	<b>0,000064</b>
Γ.2.3.7	<b>0,333270</b>	<b>0,131421</b>	<b>0,261827</b>	<b>0,103248</b>	<b>2,53590</b>	<b>0,013484</b>
Γ.2.3.2	0,204149	0,154826	0,185699	0,140833	1,31857	0,191672
Γ.2.3.1	0,192325	0,135299	0,171429	0,120599	1,42148	0,159680
Γ.2.3.5	0,172847	0,115623	0,135844	0,090871	1,49491	0,139497
Γ.2.3.8	-0,146861	0,098305	-0,108967	0,072939	-1,49394	0,139751

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα της Έρευνας - Προτάσεις

---

### 6.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση στον εξεταζόμενο κλάδο, έτσι όπως αξιολογήθηκε από τους φορείς της Τ. Α. της Δυτικής Μακεδονίας στην δεδομένη χρονική στιγμή **κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα** αφού αφενός η συνολική ικανοποίηση στην 7βαθμια κλίμακα likert **αξιολογείται με 4,72** και αφετέρου το μέγεθος των δύο (χάσμα 2 & χάσμα 5) από τα πέντε χάσματα ποιότητας κρίνεται αρκετά σημαντικό.

Στις επόμενες παραγράφους ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας.

#### 6.1.1 Αξιολόγηση των χασμάτων ποιότητας στην παροχή των τεχνικών υπηρεσιών

Γενικά τα χάσματα 1, 3, 4, μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν είναι σημαντικά σε αντίθεση με **το 2<sup>ο</sup> χάσμα το οποίο είναι αρκετά αρνητικό**. Το κλείσιμο του 2ου χάσματος επιτυγχάνεται με τον καθορισμό τυπικών προδιαγραφών και προφανώς, επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από αυτούς πελάτες 5<sup>ο</sup> (χάσμα). Στην προκειμένη περίπτωση το 2<sup>ο</sup> κενό οφείλεται κυρίως στις μικρότερες επιχειρήσεις όπου οι προδιαγραφές που έχουν θέσει είναι περισσότερο άτυπες.

Δεν θα πρέπει όμως να παραβλέψουμε το γεγονός ότι το 5<sup>ο</sup> χάσμα ποιότητας είναι αρκετά αρνητικό και αφορά σε όλες τις εταιρείες (μικρότερες και μεγαλύτερες). Επομένως εκτός από όσα αναφέρθηκαν για το κλείσιμο τους 2<sup>ο</sup> χάσματος οι εταιρείες θα πρέπει να εστιάσουν και στα υπόλοιπα χάσματα ώστε να τα κλείσουν ακόμη περισσότερο.

Από την έρευνα των αιτιών δημιουργίας των χασμάτων ποιότητας, για να ανταποκρίνονται καλύτερα οι εταιρείες στις προσδοκίες των πελατών τους, συνοπτικά προκύπτει:

- θα πρέπει να δώσουν **μεγαλύτερη έμφαση στη συλλογή πληροφοριών μέσω των παραπόνων των πελατών**.
- να **τεθούν περισσότερο τυπικές προδιαγραφές** σε όλες τις διαστάσεις
- να υιοθετηθούν καταλληλότερα εποπτικά συστήματα ελέγχου ώστε να οδηγούν σε **δικαιότερα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων**.

- να βελτιώσουν την **επαφή με τους εργαζομένους πριν της υπόσχεσης** της υπηρεσίας που θα παρέχεται.

- να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο την **ομαδική εργασία** μεταξύ των εργαζομένων.

Επίσης από τον πίνακα 11 των συντελεστών βαρύτητας για τις διαστάσεις του μοντέλου προκύπτει ότι οι managers θεωρούν ότι πιο βαρύνουσα σημασία έχει η **διασφάλιση και η αξιοπιστία**, ενώ οι πελάτες τους την **αξιοπιστία και την τεχνική διάσταση**. Τέλος πολύ μικρό βάρος δίνουν στην εταιρική εικόνα και στα εμπράγματα στοιχεία αμφότεροι.

Παρόλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί ότι αν και τα φυσικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τις διαδραστικές λειτουργίες έχουν μικρότερη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη, διαπιστώθηκε ότι έχουν σημαντική επίπτωση στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. (Pantounakis & Bouranta, 2013). Πράγμα που σημαίνει ότι ικανοποιημένος εργαζόμενος οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.<sup>66</sup>

### **6.1.2 Η Ικανοποίηση των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την παροχή των τεχνικών υπηρεσιών και καθοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης**

Η ποιότητα στον εξεταζόμενο κλάδο όπως προαναφέρθηκε κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα με τη συνολική ικανοποίηση στην 7βαθμια κλίμακα likert να **αξιολογείται με 4,72**. Στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται η ικανοποίηση και στις επιμέρους διαστάσεις με αυτή της Διασφάλισης να παρουσιάζει τη μεγαλύτερη βαθμολογία (4,95) και αυτές της Κατανόησης και της Αξιοπιστίας τις μικρότερες (4,35/4,34). Στα ίδια επίπεδα με το μέσο όρο της συνολικής ικανοποίησης αξιολογείται και η τεχνική διάσταση, ενώ για την εταιρική εικόνα οι αξιολογήσεις είναι ακόμη μικρότερες.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε από τις αρχικές 37 μεταβλητές **καθοριστικές φαίνεται ότι είναι οι 5 :**

- δύο της **Τεχνικής αρτιότητας (F3)** : Ακριβής διεκπεραίωση της εργασίας (Γ2.2.3) & Βαθμός Επίτευξης των στόχων (Γ2.2.4)

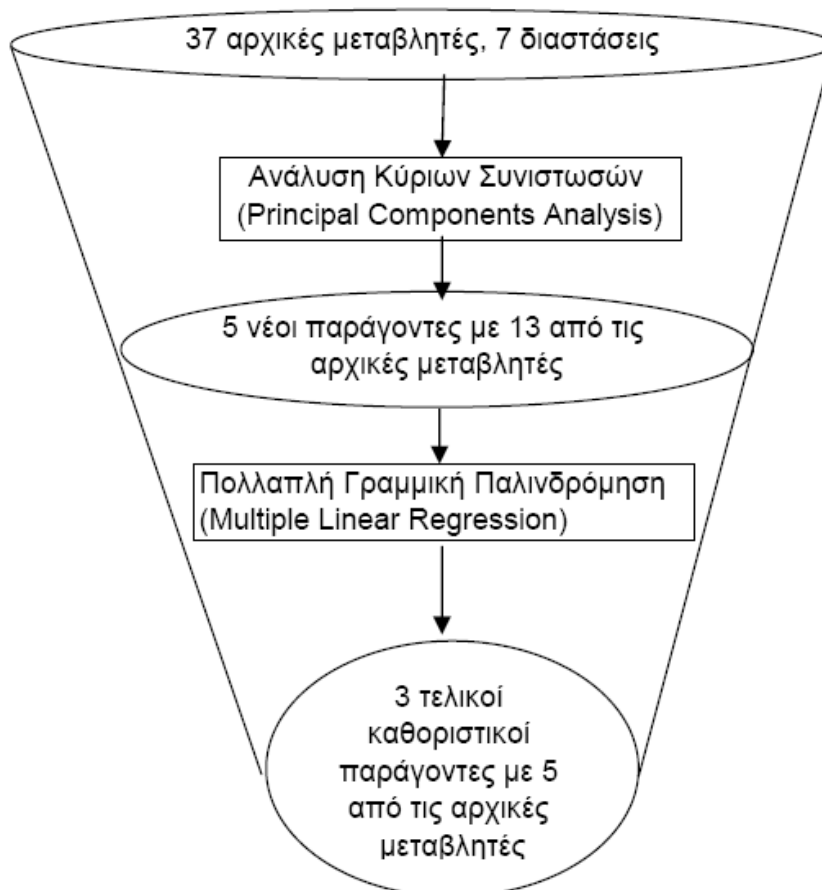
- δύο της **Διασφάλισης (F5)**: Ασφάλεια και Σιγουριά που αισθάνονται οι πελάτες από την εταιρεία γενικότερα (Γ2.1.11) Γνώσεις, Ικανότητες των στελεχών να κατατοπίζουν τους πελάτες (Γ2.1.13)

---

<sup>66</sup> Pantounakis & Bouranta, 2013

- και μία της **εταιρικής εικόνας (Image)** που έχει να κάνει με τη **φήμη της εταιρείας** (Γ.2.3.7)

Συνοπτικά η πορεία «φιλτραρίσματος» των αρχικών διαστάσεων που ακολουθήθηκε απεικονίζεται γραφικά στο κάτωθι διάγραμμα.



Σχήμα 13: Τα αποτελέσματα της έρευνας παραστατικά

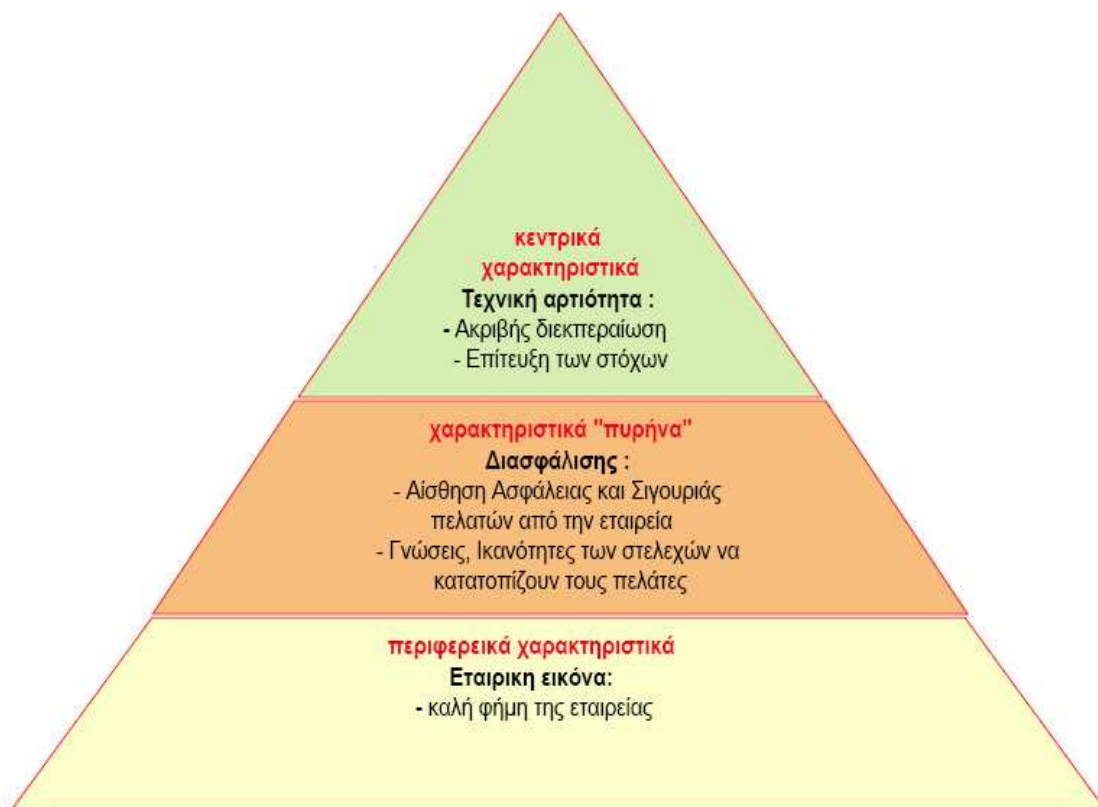
☞ Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να πούμε ότι εκτός του ότι **η τεχνική διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικότερος παράγοντας ποιότητας**. Το γενικότερο θέμα της ικανοποίησης (κατά σειρά σημαντικότητας) εμπλέκει και μια από τις διαστάσεις του SERVQUAL (τη διασφάλιση) αλλά και αυτήν της εταιρικής εικόνας (image), του Grönroos, που έχει να κάνει με τη φήμη της εταιρείας κυρίως. Το γεγονός ότι η τεχνική διάσταση είναι η σημαντικότερη διάσταση συνολικής ικανοποίησης προκύπτει και από τους δύο συντελεστές Pearson & Spearman. Συνολικά η Λειτουργική διάσταση (servqual) παρουσιάζει τον

μικρότερο συντελεστή Spearman (0,467), ενώ η τεχνική διάσταση παρουσιάζει έναν αρκετά μεγάλο συντελεστή που αγγίζει το κατώφλι του 0,7 για να χαρακτηριστεί η συσχέτιση ως ισχυρή (0,673).

Εκτός από τα παραπάνω συμπεράσματα θα μπορούσαμε να πούμε επίσης ότι το SERVQUAL είναι μεν χρήσιμο δεν είναι δε αρκετό για την κάλυψη του θέματος της συνολική ικανοποίησης υπηρεσιών στο συγκεκριμένο κλάδο. Χαρακτηριστικό είναι ότι ενώ το servqual score είναι κατά δύο μονάδες περίπου αρνητικό, (αν εξαιρέσουμε το gap 2 που προκύπτει κυρίως από τις μικρές επιχειρήσεις) τα gaps 1 – 4 δεν είναι ιδιαίτερα ανοικτά. Αυτό μπορεί να σημαίνει δύο πράγματα. Είτε οι πελάτες να υπερεκτιμούν τις προσδοκίες τους, τάση που έχει διατυπωθεί και στη βιβλιογραφία, είτε οι διαστάσεις του servqual δεν καλύπτουν το θέμα της ικανοποίησης του πελάτη στον κλάδο αυτό. Τα ευρήματα της περαιτέρω ανάλυσης μάλλον συντείνουν στο δεύτερο αφού η τεχνική διάσταση είναι η σημαντικότερη. Άλλωστε αυτό λίγο ή πολύ ήταν αναμενόμενο δεδομένου ότι οι ερευνώμενες υπηρεσίες είναι τεχνικές.

Όσον αφορά την εταιρική εικόνα θα πρέπει να τονιστεί αδυναμία συσχέτισης με την ικανοποίηση του νέου παράγοντα που προέκυψε με την ανάλυση κύριων συνιστωσών. Το γεγονός αυτό επιδέχεται πολλές ερμηνείες (πχ αστοχία ερωτήσεων, αδυναμίας αξιολόγησης των ερωτώμενων, αδιαφορία των ερωτώμενων με την εταιρικής εικόνα) και θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικών ερευνών

Συνδυάζοντας τα συμπεράσματα της διερεύνησης των χασμάτων του Servqual με τα αποτελέσματα της πολύ-μεταβλητής ανάλυσης φαίνεται ότι ίσως το μοντέλο που θα ταίριαζε περισσότερο στις συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι το **P-C-P service attribute model των Philip and Hazlett (1997)** όπως αυτό παρουσιάζεται στην κάτωθι εικόνα 4



*Εικόνα 4: προσαρμογή των ερμημάτων της διατριβής στο P-C-P service attribute model των Philip and Hazlett (1997)*

Τα κεντρικά χαρακτηριστικά στην κορυφή της πυραμίδας (εικόνα 4) αντιπροσωπεύουν τους πιο καθοριστικούς λόγους για τους οποίους ο πελάτης θα αποφασίσει να κάνει χρήση του συγκεκριμένου οργανισμού παροχής υπηρεσιών, που στην προκειμένη είναι η **τεχνική αρτιότητα**

Στη μέση της πυραμίδας είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και γενικά οργανωτική δομή μέσω της οποίας οι πελάτες θα αλληλεπιδρούν ώστε επιτύχουν τα κεντρικά χαρακτηριστικά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι άνθρωποι και η εταιρεία γενικότερα που προσφέρουν **διασφάλιση**

Και στο κάτω μέρος της πυραμίδας είναι τα περιφερειακά χαρακτηριστικά που θα είναι τα «παρεπόμενα πρόσθετα» που είναι σχεδιασμένα για να ενισχύσουν θετικά την όλη εμπειρία εξυπηρέτησης, όπως η **φήμη** της εταιρείας.

### **Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι:**

- › Η ικανοποίηση των πελατών στις συγκεκριμένες υπηρεσίες θα πρέπει να εξετάζονται υπό το πρίσμα της «Ευρωπαϊκής» σχολής.
- › το μοντέλο που θα ταίριαζε περισσότερο στις συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι το P-C-P service attribute model των Philip and Hazlett (1997), με την τεχνική αρτιότητα τη διασφάλιση και φήμη της εταιρείας ως καθοριστικότερους παράγοντες ικανοποίησης κατά σειρά σημαντικότητας.
- › Το SERVQUAL μάλλον δεν είναι το καταλληλότερο για την μέτρηση της ποιότητας στον συγκεκριμένο κλάδο των υπηρεσιών αλλά είναι χρήσιμο για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

## **6.2 Συμβολή της έρευνας στον εξεταζόμενο κλάδο**

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως βοηθητικό εργαλείο από τους υπευθύνους και managers των επιχειρήσεων υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου.

Αρχικά τα αποτελέσματα μπορούν να φανούν χρήσιμα στις επιχειρήσεις εστιάζοντας στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τους με κλείσιμο των παρατηρούμενων χασμάτων ποιότητας εξαλείφοντας τις αιτίες που τα δημιουργούν και οι οποίες έχουν επισημανθεί.

Ακόμη θα μπορούσαν να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων τους εστιάζοντας περισσότερο στους πιο καθοριστικούς παράγοντες σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσης.

Επίσης θα μπορούσαν να ιεραρχήσουν τους στόχους ποιότητας αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης και των συσχετίσεων των μεταβλητών και διαστάσεων που αναπτύχθηκαν.

Θα μπορούσαν να υιοθετήσουν ένα πιο απλουστευμένο και πιο εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών τους, το οποίο θα ενσωματώνει μόνο τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Τέλος τα ευρήματα της διατριβής αυτής σίγουρα θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς, όχι μόνο για να δουν την παρούσα κατάσταση του κλάδου αλλά και για μελλοντικές έρευνες δεδομένου ότι στο συγκεκριμένο κλάδο η έρευνες ποιότητας και ικανοποίησης είναι λιγιστές γενικά και σχεδόν ανύπαρκτες για τον Ελλαδικό Χώρο.

### **6.3 Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Ο κύριος περιορισμός της μελέτης έχει να κάνει με το γεγονός του γεωγραφικού περιορισμού, δεδομένου ότι η έρευνα αφορούσε στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας. Αν και καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια για τη συγκέντρωση κατά το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού ερωτηματολογίων, δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεωγραφικό αλλά και πληθυσμιακό μέγεθος της περιοχής έρευνας.

Ένας άλλος περιορισμός αφορά στον αριθμό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Συγκεκριμένα από τις συνολικά 15 επιχειρήσεις που έχουν δραστηριοποιηθεί ή δραστηριοποιούνται στο χώρο της Δυτικής Μακεδονίας στις οποίες στάλθηκαν ερωτηματολόγια συμμετείχαν 6. Ναι μεν είναι όλες τους αντιπροσωπευτικές του κλάδου και καλύπτουν ένα αρκετά μεγάλο εύρος κλίμακας μεγέθους, ο αριθμός του δε είναι μικρός.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούν και ο γενικός περιορισμός όλων των ερευνών που απορρέει από το γεγονός ότι μια έρευνα αντανακλά το αποτέλεσμα συγκεκριμένης χρονικής στιγμής και συγκεκριμένων μοναδικών συνθηκών. Τα συμπεράσματα θα πρέπει να επιβεβαιώνονται μέσα από επαναληπτικές επιβεβαιωτικές ή εναλλακτικές έρευνες.

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, που θα πρέπει να θεωρηθούν ότι είναι κατευθυντήριες γραμμές για μελλοντικές έρευνες, μια πρόταση σίγουρα είναι η επέκτασή της σε μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης (πχ. Βορείου Ελλάδος).

Επίσης, μια άλλη πρόταση είναι η επέκταση της έρευνας και με ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων (π.χ. συνέντευξη ή ομάδες εστίασης), που θα συντελούσαν σε πιο εμπειριστατωμένη διερεύνηση των παραγόντων που ποσοτικά μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη διατριβή.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66.
2. Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing Letters*, 7(3), 265-274.
3. Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
4. Armstrong G., Kotler P. (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, εκδ. Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη.
5. Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The service-quality puzzle. *Business Horizons*, 31(5), 35-43.
6. Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
7. 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.
8. Brown, T. J., Churchill Jr, G. A., & Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of retailing*, 69(1), 127-139.
9. Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
10. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of retailing*. 66(1), 33-52
11. Carr, C. L. (2007). The Fairserv model: consumer reactions to services based on a multidimensional evaluation of service fairness. *Decision Sciences*, 38(1), 107-130.
12. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
13. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 58(1), 125-131. .

14. Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality - So That It Becomes A Source of Profit for Your Business*. McGraw-Hill Companies
15. Dale, Barrie G. (2003). *Managing quality.- 4th Ed.* Oxford: Blackwell Publishers.
16. Domberger, S. (1998) *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press, Oxford
17. Edvardsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of service research*, 8(2), 149-161.
18. Eiglier, P. and Langeard, P. (1987). *Servuction*. Paris: McGraw-Hill.
19. Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2002). *The Management and Control of Quality*, 5th ed., West Pub.
20. Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
21. Gomez, M. I., McLaughlin, E. W., & Wittink, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of retailing*, 80(4), 265-278.
22. Gordon, W. (2003). How do you measure the customer experience?. *Marketing Research*, 15(1).
23. Grönroos, C. (1984). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. London: Chartwell-Bratt.
24. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
25. Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept—a mistake?, *Managing service quality*, 11(3), 150-152.
26. Gupta, C. (2007). *Business Studies*. 4<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, New Delhi
27. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
28. Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(6), 19-29.
29. Johns, N. (1999). What is this thing called service?. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 958-974.

30. Kang, G. D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14(4), 266-277.
31. Kang, G. D. (2006). The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality. *Managing Service Quality*, 16(1), 37-50.
32. Kotler, P. and Armstrong G. (1991). *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
33. Kotler, P., (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Β. Γκιούρδας
34. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th edition, Prentice – Hall.
35. Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
36. Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality*, 18(1), 65-86.
37. Lehtinen, U., and Lehtinen, J.R. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*, Service Management Institute.
38. Lovelock, C. (2001). *Services Marketing: People Technology Strategy*. 4th edition Upper Saddle River, Prentice Hall
39. Mangold, W. G., & Babakus, E. (1991). Service quality: the front-stage vs. the back-stage perspective. *Journal of Services Marketing*, 5(4), 59-70.
40. Mattsson, J. (1992). A service quality model based on an ideal value standard. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 18-33.
41. McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
42. Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
43. Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Advances in services marketing and management*, 2(4), 65-85.
44. Pande, P.S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. (2009). *Το Σύστημα Έξι Σίγμα*. Εκ. Πατάκη, Αθήνα.

45. Pantouvakis, A., & Lympelopoulos, K. (2008). Customer satisfaction and loyalty in the eyes of new and repeat customers: Evidence from the transport sector. *Managing Service Quality*, 18(6), 623-643.
46. Pantouvakis, A. (2010). The relative importance of service features in explaining customer satisfaction: A comparison of measurement models. *Managing Service Quality*, 20(4), 366-387.
47. Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186-201.
48. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
49. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
50. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of retailing*, 70(3), 201-230.
51. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (2004). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Retailing: Crit Concepts Bk2*, 64(1), 140-161.
52. Philip, G., & Hazlett, S. A. (1997). The measurement of service quality: a new PCP attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260-286.
53. Richard, M. D., & Allaway, A. W. (1993). Service quality attributes and choice behaviour. *Journal of Services Marketing*, 7(1), 59-68.
54. Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Eds.). (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
55. Sasser, W.E., Olsen, R.P. and Wyckoff, D.D. (1982). *Management of service operations*, Allyn and Bacon, Boston, MA

56. Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.
57. Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of marketing*, 49(1).
58. Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of marketing*, 57(4).
59. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
60. Woodcock, N., Starkey, M. and Stone, M. (2000). The customer management scorecard: state of the nation - a strategic framework for benchmarking performance against best practice. *Business Intelligence, London*.
61. Woodcock, N. and Starkey, M. (2004). *State of the Nation IV: 2005, a five year study of how organizations manage their customers. publ. QCi Ltd., London*.
62. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2).
63. Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
64. Γούναρης Σπύρος (2012). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Β' Έκδοση, εκδ. Rosili, Αθήνα.
65. Γρηγορούδης Ευάγγελος & Σίσκος Γιάννης (2005). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Το σύστημα Musa. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
66. Δερβιτσιώτης, Κώστας Ν. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
67. Διαμαντόπουλος Επαμεινώνδας ,Σημειώσεις Στατιστικής, εφαρμογή με το LibreOffice Calc και το R – Project !, Ξάνθη, 2012

68. Μαραβέγιας, Ν.(2013). Η απαξίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Άρθρο της Κυριακάτικης Ελευθεροτυπίας (<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=378547>).
69. Ντζούφρας, Ι. (2001). Στοιχεία Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Δεδομένων. Σημειώσεις για το μάθημα Ανάλυση Δεδομένων Ι. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.
70. Ραφτόπουλος Βασίλειος (2011). Συντελεστής εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha: χρήσιμος ή καταχρηστικός δείκτης;. Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τμήμα Νοσηλευτικής. ([http://www2.cut.ac.cy/digitalAssets/9/9696\\_cronbach\\_s\\_alpha.pdf](http://www2.cut.ac.cy/digitalAssets/9/9696_cronbach_s_alpha.pdf))
71. Ρόντος, Κ. και Παπάνης, Ε. (2007) *Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου*. Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
72. Σιδέρης Γ. Ευθυμίου (1997), *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη*.
73. Σταθακόπουλος, Βλ.(2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
74. Τσιότρας Γεώργιος Δ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα.
75. Eurostat. Services turnover index overview. ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Services\\_turnover\\_index\\_overview](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Services_turnover_index_overview) )
76. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας (2009). *Καταλύτης για την ανάπτυξη ο κλάδος των υπηρεσιών, σύμφωνα με την Eurostat*. (<http://www.sepe.gr/default.aspx?pid=34&artID=2386>).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α (προς managers & διαχειριστές επιχειρήσεων)

ΕΝΟΤΗΤΑ Α - 1						
Φύλο	Ανδρας			Γυναίκα		
Ηλικία	18-31	32-45	46-58	59 - 65	66 +	
Επίπεδο Μόρφωσης	Μέση		Ανώτερη	Ανώτατη		
Θέση Ευθύνης	Διευθύνων Σύμβουλος					
	Γενικός Διευθυντής					
	Διευθυντής					
	Διαχειριστής					
	Άλλη					

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Α - 2

Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προσδοκίες των πελατών σας (Τ. Α. α' & β' βαθμού) για τα παρακάτω χαρακτηριστικά (υπηρεσίες μηχ/κών & τεχνικού συμβούλου):

Ανάλογα με το πόσο σημαντικό θεωρούν οι πελάτες σας κάποιο από τα κάτωθι χαρακτηριστικά για την «άψογη» επιχείρηση σημειώστε τον αντίστοιχο αριθμό στην 7-βαθμια κλίμακα. (πχ Αν οι πελάτες σας είναι πιθανό να θεωρούν ότι ένα χαρακτηριστικό είναι απολύτως απαραίτητο, κυκλώστε το 7).

οι πελάτες μας

θεωρούν  
σημαντικό

θεωρούν  
σημαντικό

A.2.1		1	2	3	4	5	6	7
1	Σύγχρονος Εξοπλισμός	1	2	3	4	5	6	7
2	Σύγχρονες & εμφανισιακά ελκυστικές Εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5	6	7
3	Εργαζόμενοι με κόσμια και επαγγελματική συμπεριφορά	1	2	3	4	5	6	7
4	Ελκυστικά, λειτουργικά & πρακτικά διαδικτυακά μέσα του παρόχου (π.χ ικανοποιητική ιστοσελίδα)	1	2	3	4	5	6	7
5	Παροχή της υπηρεσίας όπως έχει υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7

6	Ορθός χειρισμός των προβλημάτων του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7
7	Από την πρώτη φορά σωστή παροχή υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
8	Παροχή υπηρεσίας στους προβλεπόμενους χρόνους	1	2	3	4	5	6	7
9	Διατήρηση αρχείων σφαλμάτων	1	2	3	4	5	6	7
10	Στελέχη που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
11	Ασφάλεια και Σιγουριά (που αισθάνονται οι πελάτες από την εταιρεία)	1	2	3	4	5	6	7
12	Ευγένεια & φιλικότητα των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
13	Γνώσεις, Ικανότητες των στελεχών (να κατατοπίζουν τους πελάτες)	1	2	3	4	5	6	7
14	Εμπειρία των στελεχών	1	2	3	4	5	6	7
15	Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας (ιδιαίτερη προσοχή στον πελάτη)	1	2	3	4	5	6	7
16	Στελέχη που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
17	Κατανόηση και αντίληψη των προβλημάτων και των αναγκών (των πελατών)	1	2	3	4	5	6	7
18	Επικοινωνία – Ενημέρωση κατά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης	1	2	3	4	5	6	7
19	Ενδιαφέρον και μετά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης	1	2	3	4	5	6	7
20	Ενημέρωση των πελατών για τους χρόνους πραγματοποίησης της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
21	Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
22	Προθυμία στην Εξυπηρέτηση των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
23	Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
<b>A.2.2</b>								
1	Βαθμός επίτευξης των ισχυουσών προδιαγραφών	1	2	3	4	5	6	7
2	Παροχή υπηρεσίας σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις της επιστήμης και της τεχνολογίας	1	2	3	4	5	6	7
3	Ακριβής διεκπεραίωση της εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
4	Βαθμός Επίτευξης των στόχων (για τους οποίους σας επέλεξαν)	1	2	3	4	5	6	7
<b>A.2.3</b>								
1	την γενικότερη αξιοπιστία της εταιρείας.	1	2	3	4	5	6	7



2	την άριστη εξυπηρέτηση που παρέχει.	1	2	3	4	5	6	7
3	το πόσο επιτυχημένη είναι εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
4	την κοινωνική συμβολή της εταιρείας	1	2	3	4	5	6	7
5	την ανώτερη τεχνολογία που χρησιμοποιεί κατά την παροχή	1	2	3	4	5	6	7
6	την ειλικρίνεια με τους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7
7	την καλή φήμη της εταιρείας	1	2	3	4	5	6	7
8	το πόσο μεγάλης κλίμακας επιχείρηση είναι.	1	2	3	4	5	6	7
9	το αν είναι γνωστή στους πελάτες .	1	2	3	4	5	6	7
10	την καλή στελέχωση της επιχείρησης .	1	2	3	4	5	6	7

### ΕΝΟΤΗΤΑ Α - 3

Ζητείται να κατανεμηθούν 70 βαθμοί στις εξής διαστάσεις ποιότητας που ερευνώνται (I. Εμπράγματα Στοιχεία, II. Αξιοπιστία, III. Διασφάλιση – Εγγύηση, IV. Κατανόηση, V. Ανταπόκριση VI. τεχνικώς άρτια λύση, VII. καλή εταιρική εικόνα)

Σύμφωνα με το πόσο σημαντικά είναι για τους πελάτες σας τα παρακάτω χαρακτηριστικά **κατανείμετε αναλόγως 70 βαθμούς**

**Οι πελάτες μας θεωρούν.....**

I	σημαντικά τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας	ΒΑΘΜΟΙ:	
II	σημαντικό η υπηρεσία που παρέχεται να είναι αξιόπιστη και ακριβής.	ΒΑΘΜΟΙ:	
III	σημαντικά την ασφάλεια και τη σιγουριά που αισθάνονται από την εταιρεία.	ΒΑΘΜΟΙ:	
IV	σημαντικά την κατανόηση και την αντίληψη των προβλημάτων τους από την εταιρεία.	ΒΑΘΜΟΙ:	
V	σημαντικά την ετοιμότητα ανταπόκρισης και την έγκαιρη παροχή υπηρεσιών.	ΒΑΘΜΟΙ:	
VI	σημαντικό το βαθμό τεχνικής αρτιότητας της υπηρεσίας που τους παρέχεται.	ΒΑΘΜΟΙ:	
VII	σημαντική την γενικότερη καλή εικόνα της εταιρείας που τους παρέχει την υπηρεσία	ΒΑΘΜΟΙ:	
<b>ΣΥΝΟΛΟ =</b>			<b>70</b>

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Α - 4

	ΑΤΥΠΕΣ								ΤΥΠΙΚΕΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΔΕΝ
1	Εξετάζεται αν έχουν τεθεί από την επιχείρησή σας τυπικές ή άτυπες προδιαγραφές απόδοσης αναφορικά με τις 6 κάτωθι διαστάσεις.								
1	στον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7	
2	στην αξιοπιστία και την ακρίβεια των υπηρεσιών που παρέχονται	1	2	3	4	5	6	7	
3	στην ασφάλεια και τη σιγουριά που πρέπει να αισθάνονται οι πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
4	στην κατανόηση και την αντίληψη των προβλημάτων τους από την εταιρεία.	1	2	3	4	5	6	7	
5	στην ετοιμότητα ανταπόκρισης και την έγκαιρη παροχή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7	
6	στις τεχνικές λύσεις που παρέχονται	1	2	3	4	5	6	7	

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Α - 5

**Οι παρακάτω προτάσεις αποσκοπούν στη μέτρηση των αντιλήψεων σας σχετικά με ορισμένες από τις λειτουργίες της επιχείρησής σας. Παρακαλώ επιλέξτε ανάλογα από το 1 (αν διαφωνείτε έντονα) έως και το 7 (αν συμφωνείτε έντονα επιλέξτε).**

**Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις**

**Την επαφή με τους πελάτες μας την έχουν αναλάβει:**

**A. τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη**

**B. στελέχη της εταιρείας με μεγάλη εμπειρία**

**Γ. όλα τα στελέχη της επιχείρησης**

**Δ. μόνο ο διαχειριστής**

1	συλλέγουμε τουλάχιστον μια φορά ανά έτος πληροφορίες για τις <u>ανάγκες</u> των πελατών μας	1	2	3	4	5	6	7	
2	Συλλέγουμε κατά διαστήματα πληροφορίες για τις <u>προσδοκίες</u> των πελατών μας όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχουμε	1	2	3	4	5	6	7	
3	χρησιμοποιούμε κατάλληλα τις πληροφορίες που συλλέγουμε από τους πελάτες μας	1	2	3	4	5	6	7	
4	συλλέγουμε πληροφορίες μέσω των παραπόνων των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	
5	τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησής μας έρχονται συχνά σε επαφή με τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
6	το προσωπικό της πρώτης γραμμής επικοινωνεί τακτικά με τα διευθυντικά στελέχη	1	2	3	4	5	6	7	
7	τα ανώτερα στελέχη αναζητούν συχνά πληροφορίες από τα κατώτερα στελέχη	1	2	3	4	5	6	7	
8	τα ανώτερα στελέχη έρχονται τακτικά σε επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με το προσωπικό	1	2	3	4	5	6	7	

9	το βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και διεύθυνσης είναι τα σημειώματα	1	2	3	4	5	6	7
10	η επιχείρηση μας έχει πολλά διοικητικά επίπεδα	1	2	3	4	5	6	7
11	η επιχείρηση μας διαθέτει όλους τους απαραίτητους πόρους για την παροχή της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
12	η επιχείρηση μας εφαρμόζει εσωτερικά προγράμματα για την βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται	1	2	3	4	5	6	7
13	τα στελέχη που δίνουν έμφαση στην ποιότητα της υπηρεσίας είναι πιο πιθανό να ανταμειφθούν σε σχέση με άλλα.	1	2	3	4	5	6	7
14	η επιχείρηση μας δίνει περισσότερη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών παρά στην αναζήτηση πελατών	1	2	3	4	5	6	7
15	η επιχείρηση μας έχει τυπική διαδικασία που καθορίζει την ποιότητα των στόχων για όλους τους υπαλλήλους της	1	2	3	4	5	6	7
16	η επιχείρηση μας καθορίζει συγκεκριμένη ποιότητα στόχων των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
17	στην επιχείρηση μας χρησιμοποιούνται συστήματα αυτοματισμού ώστε να επιτυγχάνεται συνέπεια στην υπηρεσία προς τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
18	στην επιχείρηση μας υπάρχουν προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών της	1	2	3	4	5	6	7
19	η επιχείρηση μας διαθέτει το απαραίτητο δυναμικό για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της	1	2	3	4	5	6	7
20	αν προσφέραμε τις υπηρεσίες που πραγματικά ζητούν οι πελάτες μας θα διακινδυνεύαμε την βιωσιμότητα της επιχείρησης μας	1	2	3	4	5	6	7
21	Οι τεχνικές προδιαγραφές είναι αυτές που καθορίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχουμε	1	2	3	4	5	6	7
22	Οι συνθήκες της αγοράς δεν μας επιτρέπουν να δώσουμε έμφαση στην ποιότητα της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7

Ζητείται να κρίνετε την ποιότητα των υπηρεσιών που νομίζετε ότι παρέχετε

<b>Συνολικά πώς κρίνετε την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχετε ?</b>	χαμηλή							υψηλή
	1	2	3	4	5	6	7	

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β (προς εργαζομένους επιχειρήσεων)

ΕΝΟΤΗΤΑ Β - 1						
Φύλο	Ανδρας			Γυναίκα		
	18-31	32-45	46-58	59-65	66+	
Ηλικία						
Επίπεδο Μόρφωσης	Μέση		Ανώτερη		Ανώτατη	
Θέση Ευθύνης	Προϊστάμενος					
	Στέλεχος					
	Υποστηρικτικό προσωπικό					
	Άλλη					

ΕΝΟΤΗΤΑ Β - 2								
<p><b>Αναφέρεται στον βαθμό εκπλήρωσης, από την πλευρά των υπαλλήλων, των προτύπων απόδοσης που έχουν θέσει οι επιχειρήσεις τους.</b>            Τα πρότυπα απόδοσης στις επιχειρήσεις μπορούν να είναι τυπικά (γραπτά &amp; σαφή) και να κοινοποιούνται στους υπαλλήλους.            Μπορούν, επίσης, να είναι άτυπα (προφορικά ή υπονοούμενα) αλλά υποτίθεται κατανοητά .            Πολλές φορές οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στην εκπλήρωση των προτύπων που έχει θέσει η επιχείρηση</p>								
<b>Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται τα πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρησή σας ?</b>								
								Δεν υπάρχουν
I	Στον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
II	Στην αξιοπιστία και την ακρίβεια της υπηρεσίας που παρέχεται	1	2	3	4	5	6	7
III	Στην ασφάλεια και τη σιγουριά που πρέπει να αισθάνονται οι πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7
IV	Στην κατανόηση και την αντίληψη των προβλημάτων των πελατών .	1	2	3	4	5	6	7
V	Στην ετοιμότητα ανταπόκρισης και την έγκαιρη παροχή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7
VI	Στο βαθμό τεχνικής αρτιότητας της υπηρεσίας που πρέπει να παρέχεται.	1	2	3	4	5	6	7

### ΕΝΟΤΗΤΑ Β - 3

Εξετάζει την δυνατότητα του προσωπικού να εκπληρώσει τις υποσχέσεις που δίνονται προς τους πελάτες από τα επικοινωνιακά μέσα των επιχειρήσεων τους.

Σε ποιο βαθμό η επιχείρησή σας εκπληρώνει τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες όσον αφορά:

I	τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
II	την αξιοπιστία και την ακρίβεια της υπηρεσίας που παρέχεται	1	2	3	4	5	6	7
III	την ασφάλεια και τη σιγουριά που πρέπει να αισθάνονται οι πελάτες από την εταιρεία.	1	2	3	4	5	6	7
IV	την κατανόηση και την αντίληψη των προβλημάτων των πελατών από την εταιρεία.	1	2	3	4	5	6	7
V	την ετοιμότητα ανταπόκρισης και την έγκαιρη παροχή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7
VI	το βαθμό τεχνικής αρτιότητας της υπηρεσίας που πρέπει να παρέχεται.	1	2	3	4	5	6	7

### ΕΝΟΤΗΤΑ Β - 4

Ποιες οι αντιλήψεις σας για τις λειτουργίες της επιχείρησής σας ?

Σημειώστε το βαθμό ανάλογα με το κατά πόσο συμφωνείτε (1- διαφωνώ έντονα, 7 - συμφωνώ έντονα)

1	αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας στην εταιρεία μου	1	2	3	4	5	6	7
2	όλοι στην εταιρεία μου δρουν ομαδικά για την εξυπηρέτηση των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
3	αισθάνομαι υποχρέωση να προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
4	μεταξύ των συναδέλφων μου υπάρχει περισσότερο συνεργασία παρά ανταγωνισμός	1	2	3	4	5	6	7
5	αισθάνομαι σημαντικό στέλεχος της εταιρείας μου	1	2	3	4	5	6	7
6	αισθάνομαι άνετα στη θέση στην οποία εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7

7	η εταιρεία μου προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για την κατάλληλη θέση	1	2	3	4	5	6	7
8	η εταιρεία μου παρέχει όλα όσα χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
9	σπαταλώ χρόνο για λύσω προβλήματα τα οποία δεν ελέγχω σε μεγάλο βαθμό	1	2	3	4	5	6	7
10	στη δουλειά μου αισθάνομαι ότι είμαι ελεύθερος να ικανοποιώ πραγματικά τις ανάγκες των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
11	ορισμένες φορές ο έλεγχος πάνω στη δουλειά μου είναι ελλιπής εξαιτίας της απαίτησης από τους πελάτες για άμεση εξυπηρέτηση	1	2	3	4	5	6	7
12	νιώθω άβολα στη δουλειά μου γιατί μερικές φορές εξαρτώμαι από τους άλλους υπαλλήλους για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
13	η αξιολόγηση μου περιλαμβάνει και το πόσο καλά συναναστρέφομαι με τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
14	στην εταιρεία μου η ιδιαίτερη προσπάθεια για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας επιβραβεύεται με αμοιβή ή αναγνώριση	1	2	3	4	5	6	7
15	στην εταιρεία μου οι υπάλληλοι που με τη δουλειά τους συμβάλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών είναι πιθανότερο να ανταμειφθούν παρά οι άλλοι	1	2	3	4	5	6	7
16	κάνω εργασίες που θεωρώ ότι δημιουργούν δυσκολίες όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας που παρέχουμε στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
17	η εταιρεία δίνει τόση έμφαση στην ανεύρεση πελατών ώστε να είναι πολύ δύσκολο να εξυπηρετήσει τους πελάτες της	1	2	3	4	5	6	7
18	η εταιρεία μου και εγώ συμφωνούμε στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
19	πληροφορούμαι επαρκώς για το πώς πρέπει να κάνω την εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
20	συχνά αισθάνομαι ότι δεν καταλαβαίνω τις υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρησή μου	1	2	3	4	5	6	7
21	έχω την ικανότητα να συμβαδίσω με τις αλλαγές στην εταιρεία μου που επηρεάζουν τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
22	αισθάνομαι ότι δεν έχω εκπαιδευτεί επαρκώς σχετικά με το πώς συναναστρέφομαι τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7

23	δεν είμαι σίγουρος σε ποιους τομείς της δουλειάς μου θα δοθεί έμφαση κατά την αξιολόγηση της απόδοσης μου	1	2	3	4	5	6	7
24	οι άνθρωποι που αναπτύσσουν την διαφημιστική καμπάνια ή την επικοινωνία με τους πελάτες συμβουλευονται υπαλλήλους σαν και μένα για την «εφικτότητα» των υποσχέσεων τους	1	2	3	4	5	6	7
25	συχνά δεν γνωρίζω τις υποσχέσεις που δίνονται στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
26	έχω συχνή επαφή με άλλους υπαλλήλους για να συζητήσουμε σχετικά με το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται	1	2	3	4	5	6	7
27	η πολιτική της εταιρείας σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών είναι ίδια για όλα τα τμήματα.	1	2	3	4	5	6	7
28	ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργεί πίεση μέσα στην εταιρεία για αύξηση του πελατολογίου	1	2	3	4	5	6	7
29	οι ανταγωνιστές μας για να προσελκύσουν πελάτες δίνουν υποσχέσεις που δεν μπορούν να κρατήσουν	1	2	3	4	5	6	7

Ζητείται να κρίνετε την ποιότητα των υπηρεσιών που νομίζετε ότι παρέχει η εταιρεία σας

<b>Συνολικά πως κρίνετε την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχετε ?</b>	χαμηλή							υψηλή
	1	2	3	4	5	6	7	

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ (προς φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης)

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ - 1						
Φύλο	Ανδρας			Γυναίκα		
Ηλικία	18-31	32-45	46-58	59-65	66+	
	Επίπεδο Μόρφωσης	Μέση		Ανώτερη	Ανώτατη	
Επαγγελματική θέση	Δημοτικός Υπάλληλος					
	Δημόσιος Υπάλληλος					
	Άλλο					
Θέση Ευθύνης	Περιφερειάρχης – Αντιπεριφερειάρχης					
	Δήμαρχος - Αντιδήμαρχος					
	Διευθυντής					
	Προϊστάμενος					
	Άλλη					

## ΕΝΟΤΗΤΑ Γ - 2

Παρακάτω ακολουθούν κάποια χαρακτηριστικά εταιρειών παροχής υπηρεσιών μηχανικού & τεχνικού συμβούλου. Σύμφωνα με την άποψη σας, στην πρώτη σειρά σημειώστε το βαθμό τον οποίο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου (γενικά ως κλάδος) κατέχουν το χαρακτηριστικό που περιγράφεται σε κάθε πρόταση. (1=ΧΑΜΗΛΟ - 7=ΥΨΗΛΟ) / Στη δεύτερη σειρά σημειώστε το βαθμό των προσδοκιών σας για κάθε χαρακτηριστικό (1=ΧΑΜΗΛΟ - 7=ΥΨΗΛΟ)

### Γ.2.1

οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου (γενικά ως κλάδος) προσφέρουν:

1	Σύγχρονο Εξοπλισμό	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	Σύγχρονες & εμφανισιακά ελκυστικές Εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	Εργαζόμενους με κόσμια και επαγγελματική συμπεριφορά	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	ελκυστικά, λειτουργικά & πρακτικά διαδικτυακά μέσα του παρόχου (π.χ ικανοποιητική ιστοσελίδα)	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	Παροχή της υπηρεσίας όπως έχει υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	Ορθό χειρισμό των προβλημάτων του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	Από την πρώτη φορά σωστή παροχή υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	Παροχή υπηρεσίας στους προβλεπόμενους χρόνους	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7



9	Διατήρηση αρχείων σφαλμάτων	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
10	Στελέχη που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
11	Ασφάλεια και Σιγουριά (που αισθάνονται οι πελάτες γενικότερα από την εταιρεία)	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
12	Ευγένεια & φιλικότητα των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
13	Γνώσεις, Ικανότητες των στελεχών (να κατατοπίζουν τους πελάτες)	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
14	Εμπειρία των στελεχών	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
15	Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας (ιδιαίτερη προσοχή στον πελάτη)	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
16	Στελέχη που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
17	Κατανόηση και αντίληψη των προβλημάτων και των αναγκών (των πελατών)	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
18	Επικοινωνία – Ενημέρωση κατά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
19	Ενδιαφέρον και μετά τη φάση της υλοποίησης μιας δράσης	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
20	Ενημέρωση των πελατών για τους χρόνους πραγματοποίησης της υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
21	Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
22	Προθυμία στην Εξυπηρέτηση των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
23	Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<b>Γ.2.2</b>	<b>οι επιχειρήσεις υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου προσφέρουν:</b>							
1	Βαθμό επίτευξης των ισχυουσών προδιαγραφών	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
2	Παροχή υπηρεσίας σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις της επιστήμης και της τεχνολογίας	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
3	Ακριβή διεκπεραίωση της εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
4	Βαθμό Επίτευξης των στόχων	1	2	3	4	5	6	7
	<i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

<b>Γ.2.3</b>		<b>οι επιχειρήσεις υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου:</b>						
1	γενικότερα είναι αξιόπιστες εταιρείες. <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
2	παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση. <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
3	είναι επιτυχημένες εταιρείες <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
4	έχουν κοινωνική συμβολή <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
5	χρησιμοποιούν ανώτερη τεχνολογία κατά την παροχή <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
6	είναι ειλικρίνεια με τους πελάτες τους. <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
7	έχουν καλή φήμη ως εταιρείες <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
8	είναι μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις. <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
9	είναι γνωστές στους πελάτες . <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7
10	έχουν καλή στελέχωση <i>το επιθυμητό επίπεδο είναι:</i>	1	2	3	4	5	6	7

### ΕΝΟΤΗΤΑ Γ - 3

Ζητείται να **κατανεμηθούν 70 βαθμοί** στις εξής διαστάσεις ποιότητας που ερευνώνται (I. Εμπράγματα Στοιχεία, II. Αξιοπιστία, III. Διασφάλιση – Εγγύηση, IV. Κατανόηση, V. Ανταπόκριση VI. τεχνικός άρτια λύση, VII.καλή εταιρική εικόνα)

Σύμφωνα με το πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά **καταλείπετε αναλόγως 70 βαθμούς** θεωρώ.....

I	σημαντικά τον <b>εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις</b> που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας	ΒΑΘΜΟΙ:	
II	σημαντικό η υπηρεσία που παρέχεται να είναι <b>αξιόπιστη και ακριβής.</b>	ΒΑΘΜΟΙ:	
III	σημαντικά την <b>ασφάλεια και τη σιγουριά</b> που αισθάνονται από την εταιρεία.	ΒΑΘΜΟΙ:	
IV	σημαντικά την <b>κατανόηση και την αντίληψη των προβλημάτων</b> τους από την εταιρεία.	ΒΑΘΜΟΙ:	
V	σημαντικά την <b>ετοιμότητα ανταπόκρισης</b> και την <b>έγκαιρη παροχή</b> υπηρεσιών.	ΒΑΘΜΟΙ:	
VI	σημαντικό <b>το βαθμό τεχνικής αρτιότητας</b> της υπηρεσίας που τους παρέχεται.	ΒΑΘΜΟΙ:	
VII	σημαντική <b>την γενικότερη καλή εικόνα της εταιρείας</b> που τους παρέχει την υπηρεσία	ΒΑΘΜΟΙ:	
		<b>ΣΥΝΟΛΟ</b> =	<b>70</b>

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Γ - 4

Ζητείται να κατανεμηθούν 70 βαθμοί στο πως έχετε διαμορφώσει τις προσδοκίες σας :

a	Επικοινωνία με άλλους	ΒΑΘΜΟΙ:		
b	Προσωπικές Απόψεις για τον κλάδο γενικότερα	ΒΑΘΜΟΙ:		
c	Προηγούμενες Εμπειρίες	ΒΑΘΜΟΙ:		
d	Βάσει προδιαγραφών	ΒΑΘΜΟΙ:		
e	βάσει προσωπικών αντιλήψεων για την υπηρεσία	ΒΑΘΜΟΙ:		
f	βάσει της τιμής που παρέχεται	ΒΑΘΜΟΙ:		
		<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		
		=		<b>70</b>

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Γ - 5

Ζητείται να κρίνετε την ποιότητα των υπηρεσιών που νομίζετε ότι παρέχουν σήμερα οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μηχανικού και τεχνικού συμβούλου

<b>Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είσαστε ?</b>	καθόλου							πολύ
	1	2	3	4	5	6	7	

## Β. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

### Β.1 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίων - Πηγές διαμόρφωσης γνώμης

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ**

Φύλο		Ηλικία					Επίπεδο Μόρφωσης		
Άνδρας	Γυναίκα	18-31	32-45	46-58	59 -65	66 +	Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη
41	34	13	42	20	0	0	7	15	53
<b>54,67%</b>	<b>45,33%</b>	<b>17,33%</b>	<b>56,00%</b>	<b>26,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>9,33%</b>	<b>20,00%</b>	<b>70,67%</b>
Επαγγελματική θέση			Θέση Ευθύνης						
Δημοτικός Υπάλληλος	Δημόσιος Υπάλληλος	Άλλο	Περιφερειάρχης - Αντιπεριφερειάρχης	Δήμαρχος - Αντιδήμαρχος	Διευθυντής	Προϊστάμενος	Άλλη ή χωρίς θέση ευθύνης		
28	34	13	0	2	5	7	61		
<b>37,33%</b>	<b>45,33%</b>	<b>17,33%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,67%</b>	<b>6,67%</b>	<b>9,33%</b>	<b>81,33%</b>		
N= 75									

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β**

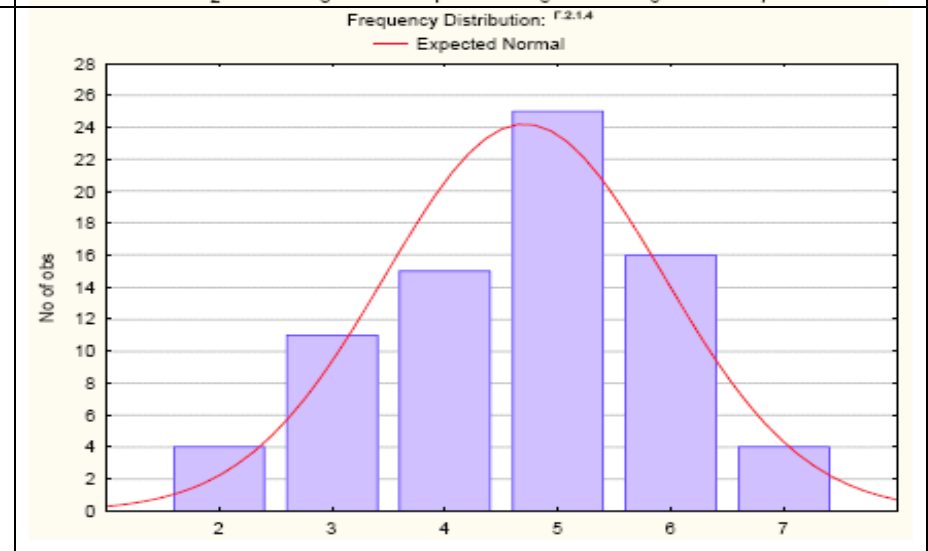
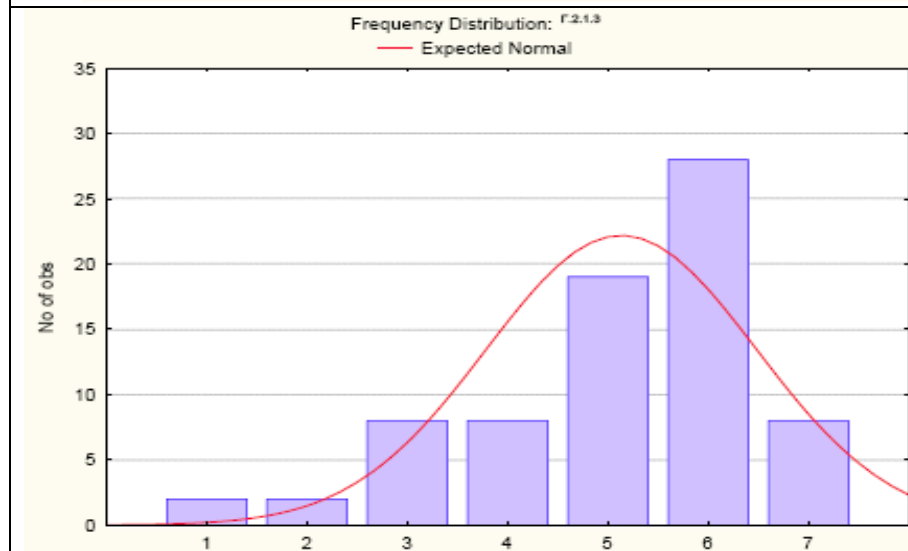
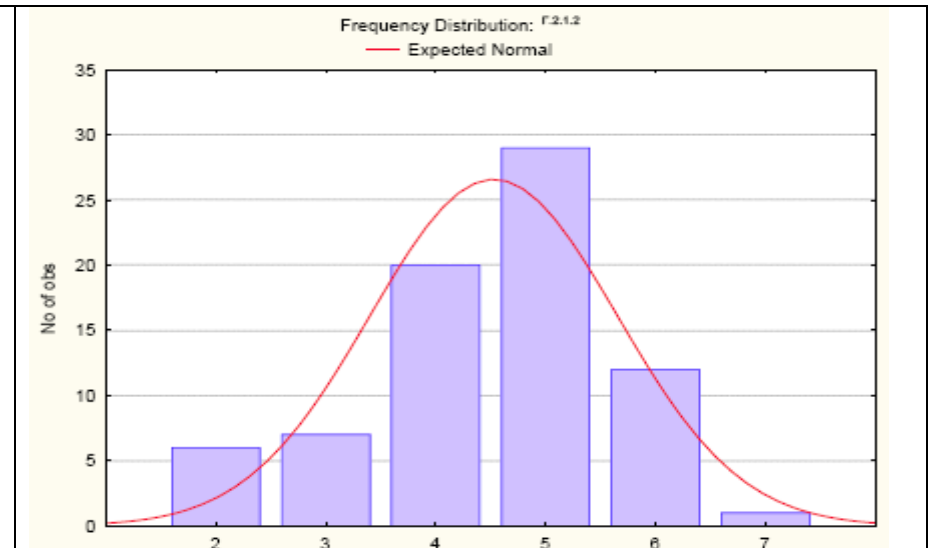
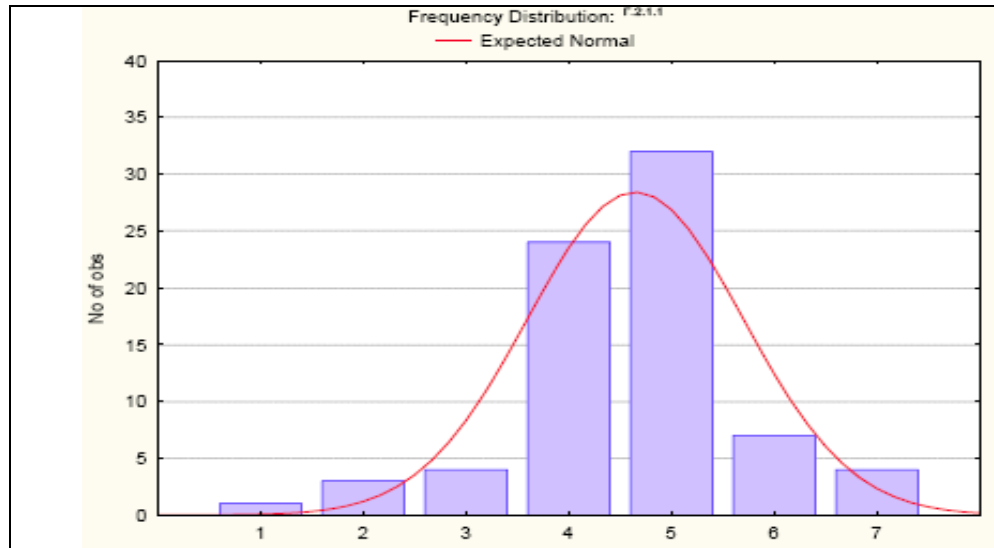
Φύλο		Ηλικία				
Άνδρας	Γυναίκα	18-31	32-45	46-58	59 -65	66 +
23	7	4	17	9	0	0
<b>76,67%</b>	<b>23,33%</b>	<b>13,33%</b>	<b>56,67%</b>	<b>30,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Επίπεδο Μόρφωσης			Θέση Ευθύνης			
Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη	Προϊστάμενος	Στέλεχος	Υποστηρικτικό προσωπικό	Άλλη
0	7	23	6	20	3	1
<b>0,00%</b>	<b>23,33%</b>	<b>76,67%</b>	<b>20,00%</b>	<b>66,67%</b>	<b>10,00%</b>	<b>3,33%</b>
N= 30						

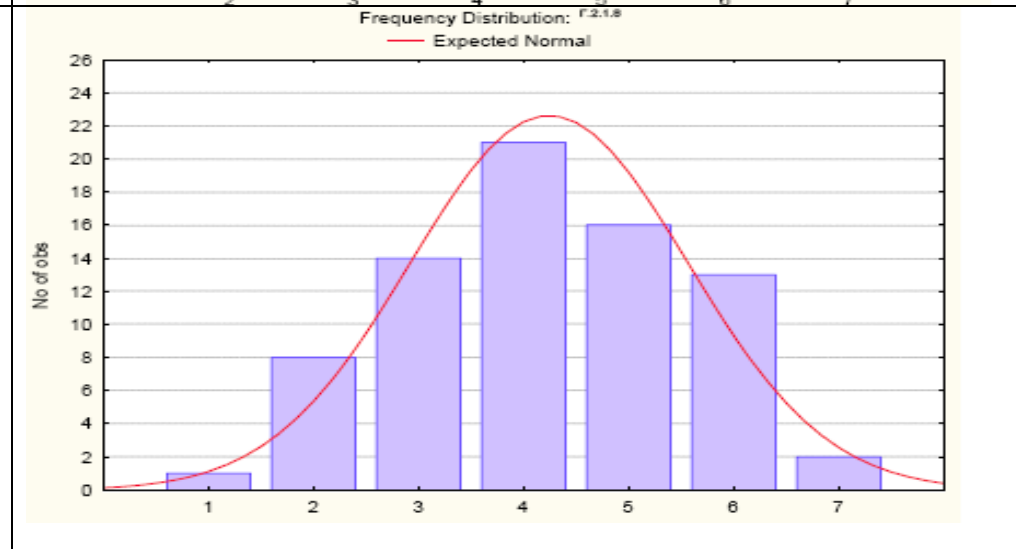
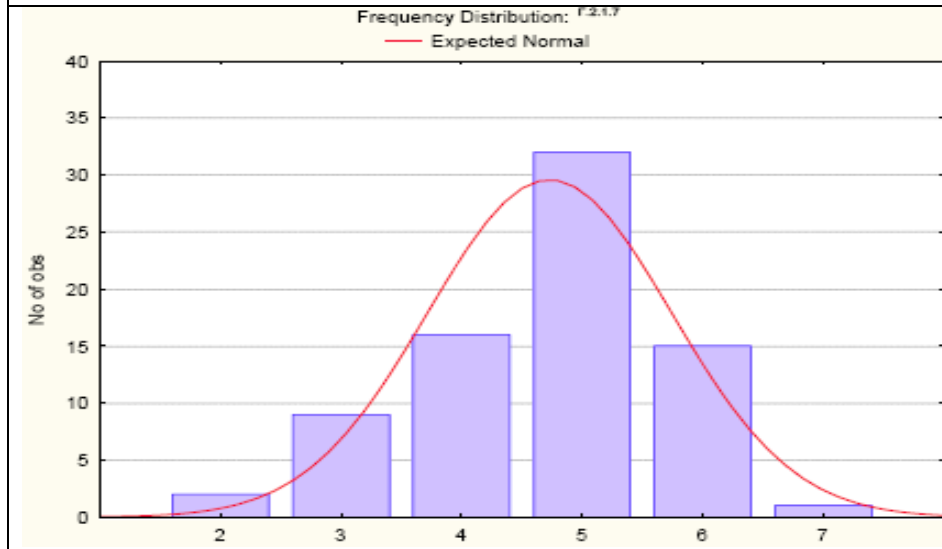
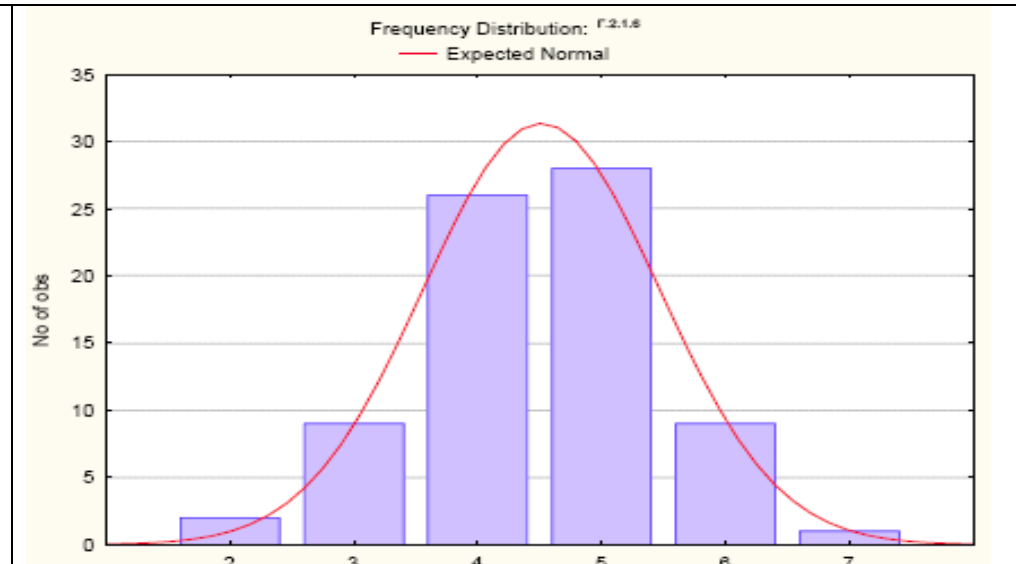
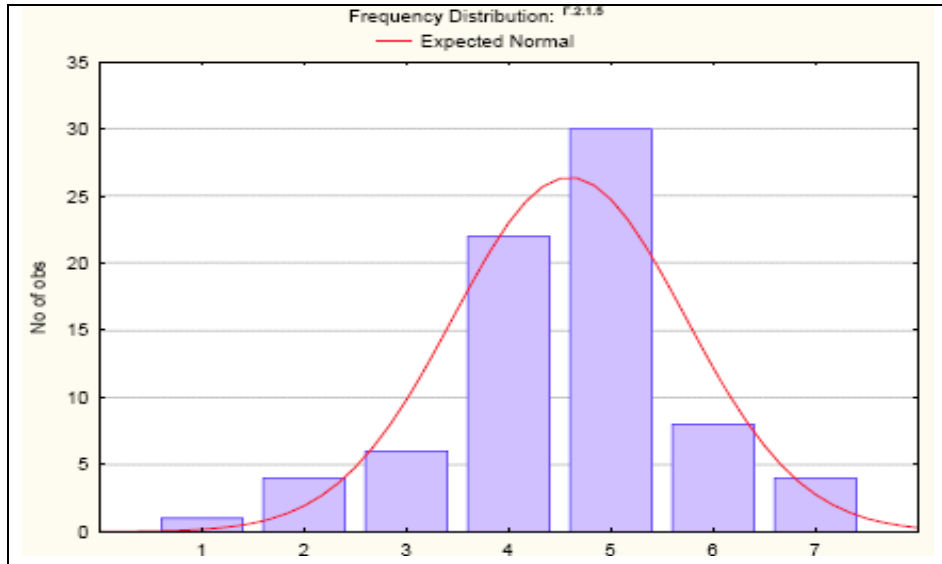
#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α**

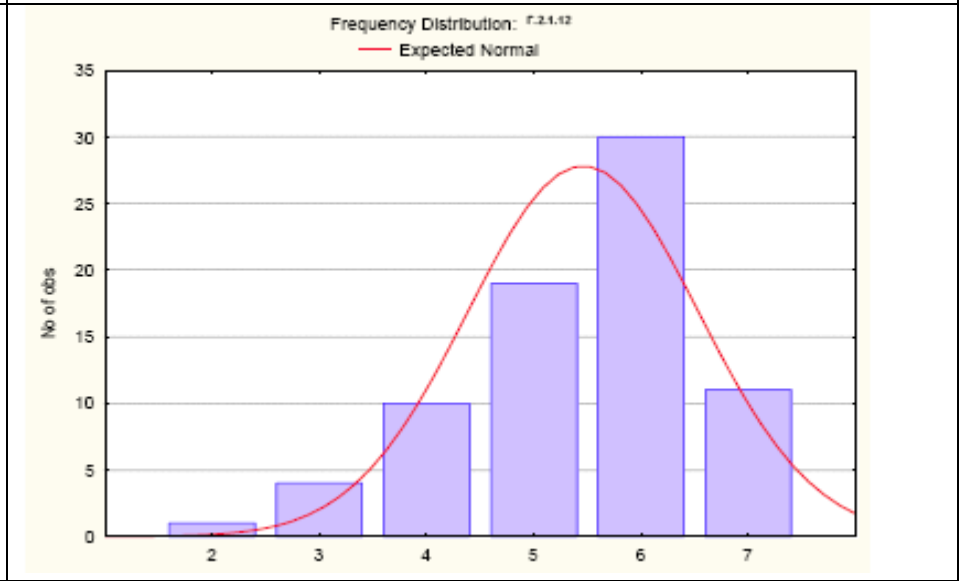
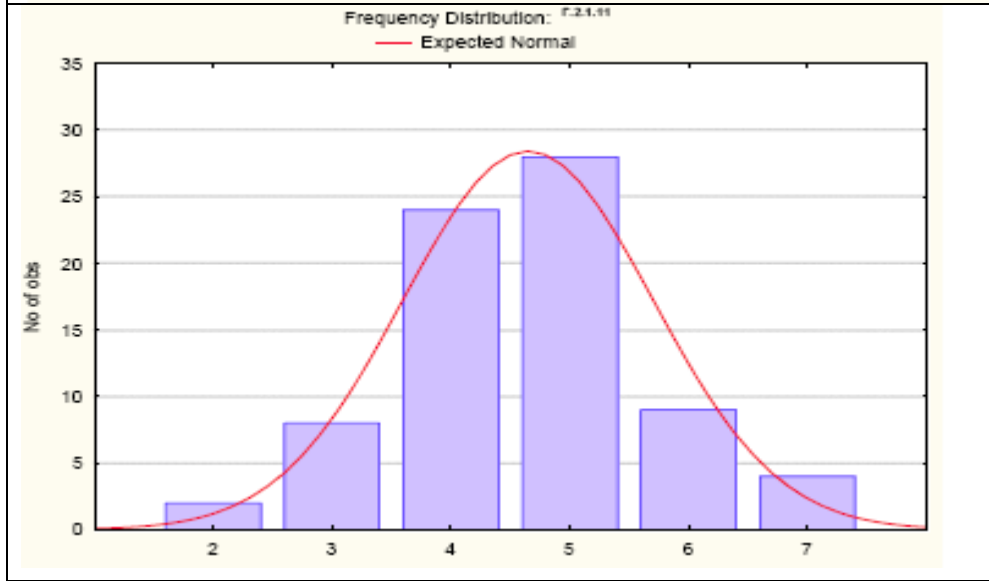
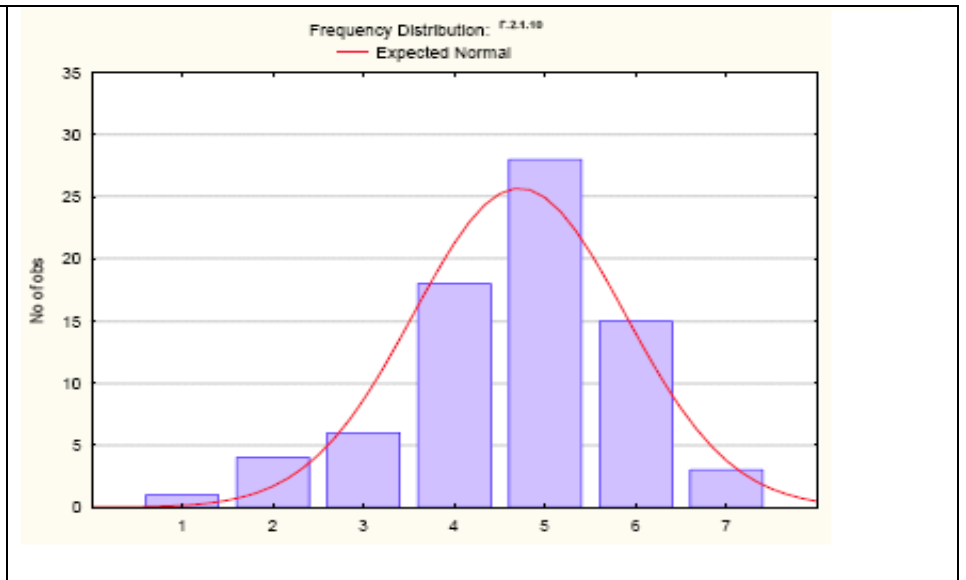
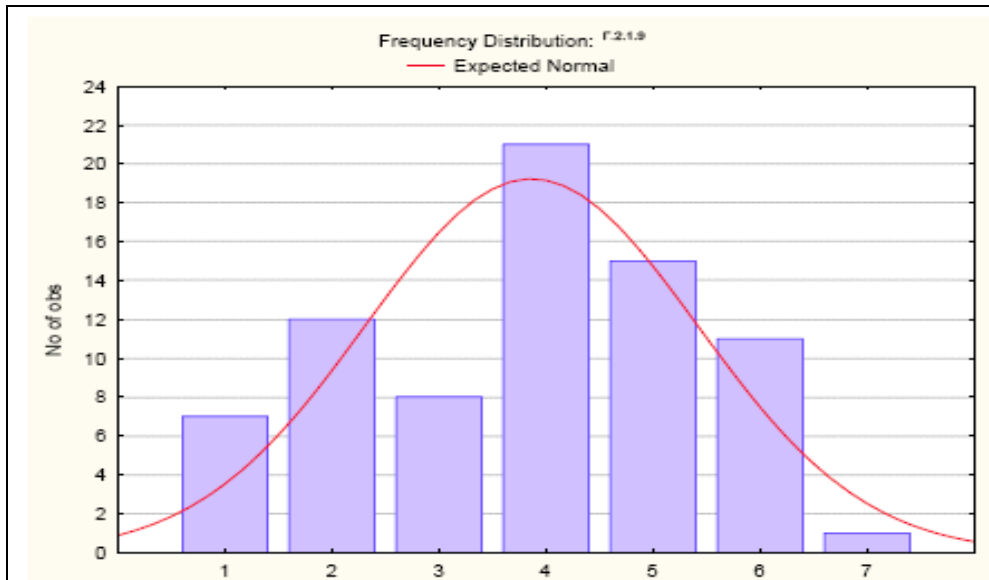
Φύλο		Ηλικία					
Άνδρας	Γυναίκα	18-31	32-45	46-58	59 -65	66 +	
7	0	0	3	4	0	0	
<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>42,86%</b>	<b>57,14%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	
Επίπεδο Μόρφωσης			Θέση Ευθύνης				
Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη	Διευθύνων Σύμβουλος	Γενικός Διευθυντής	Διευθυντής	Διαχειριστής	Άλλη
0	0	7	1	1	2	3	0
<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,29%</b>	<b>14,29%</b>	<b>28,57%</b>	<b>42,86%</b>	<b>0,00%</b>
N= 7							

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΓΝΩΜΗΣ		
a	Επικοινωνία με άλλους	<b>15,90%</b>
b	Προσωπικές Απόψεις	<b>16,93%</b>
c	Προηγούμενες Εμπειρίες	<b>19,45%</b>
d	Βάσει προδιαγραφών	<b>17,73%</b>
e	βάσει προσωπικών αντιλήψεων	<b>14,78%</b>
f	βάσει της τιμής που παρέχεται	<b>15,20%</b>

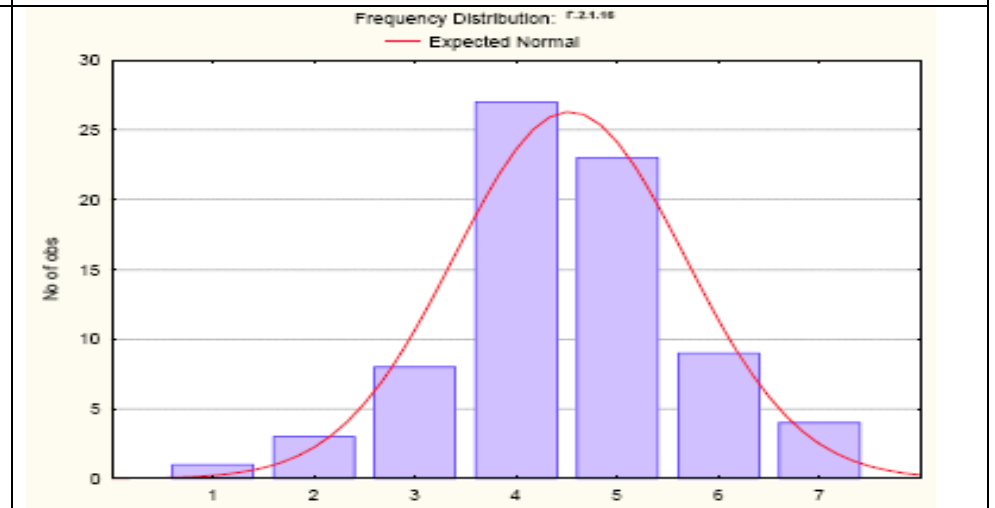
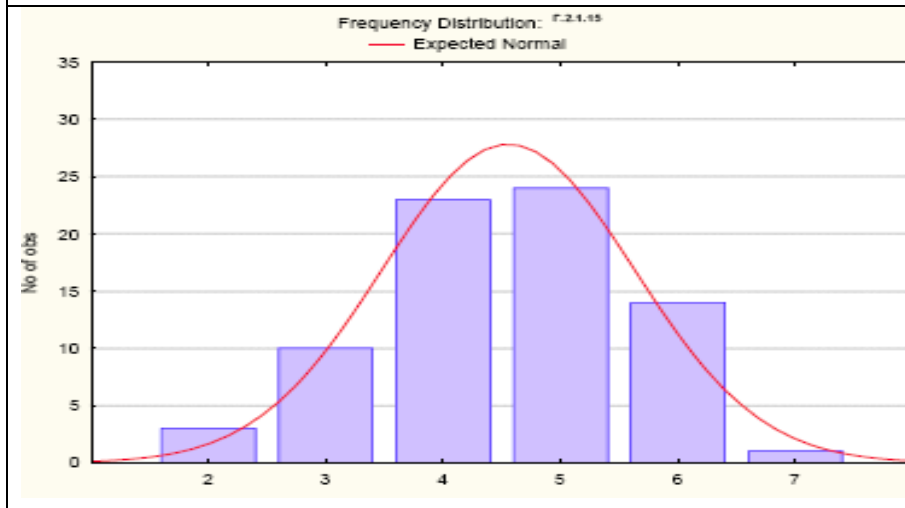
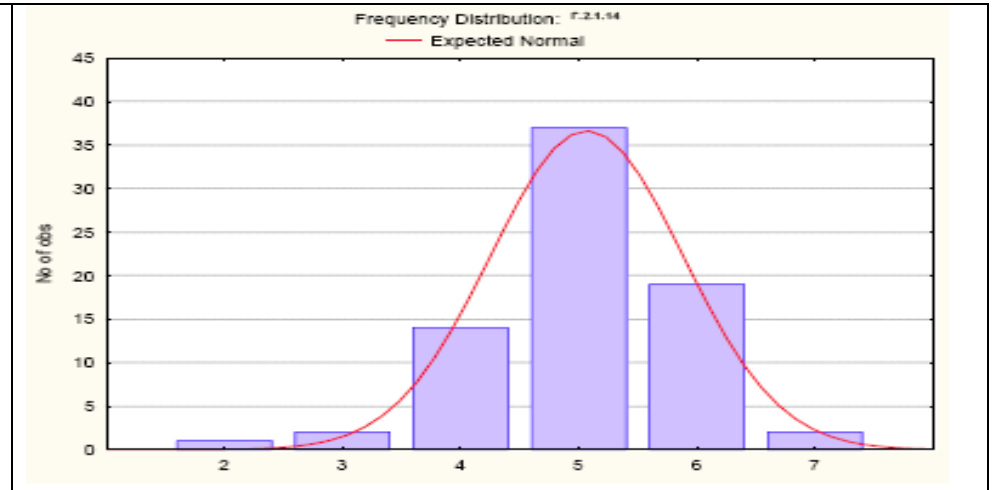
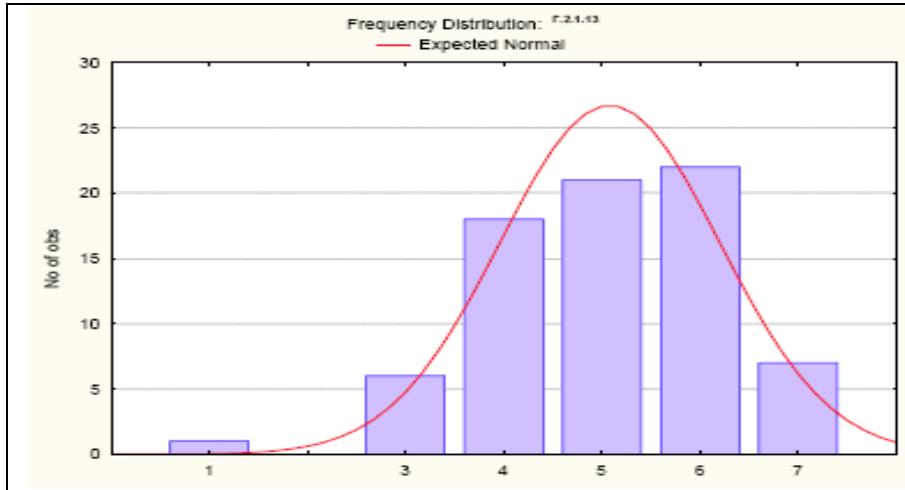
## B.2 Κατανομές συχνότητας (frequency distributions)

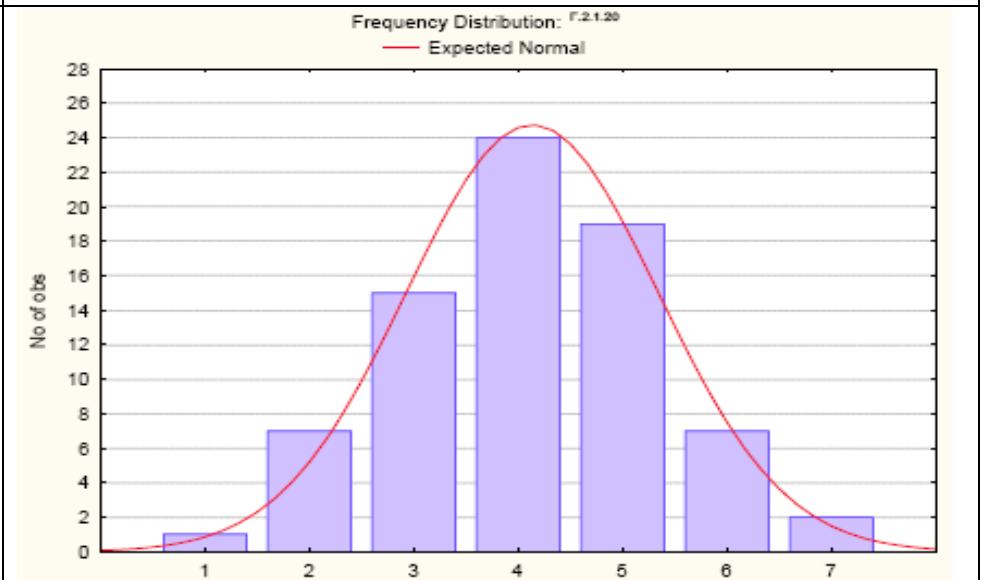
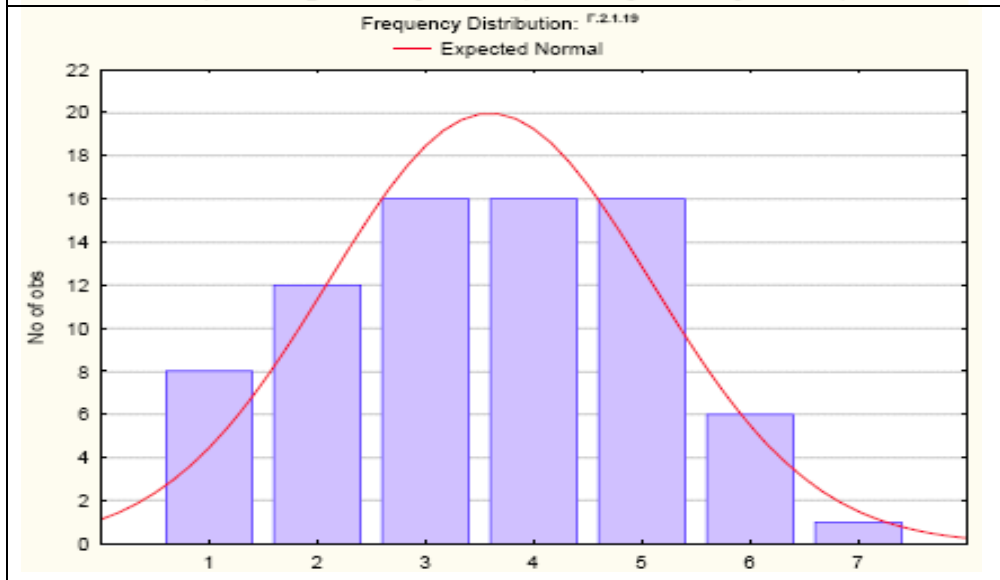
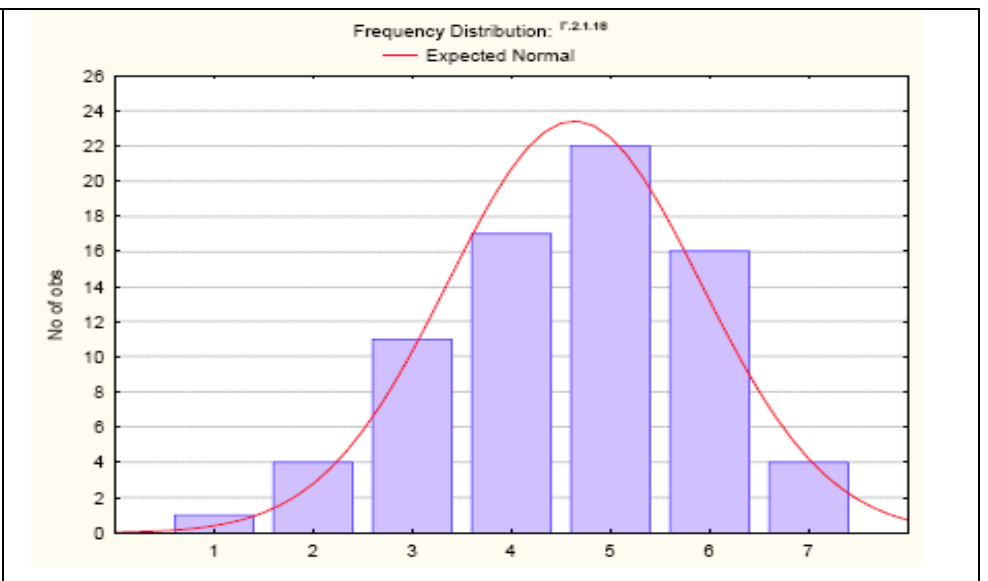
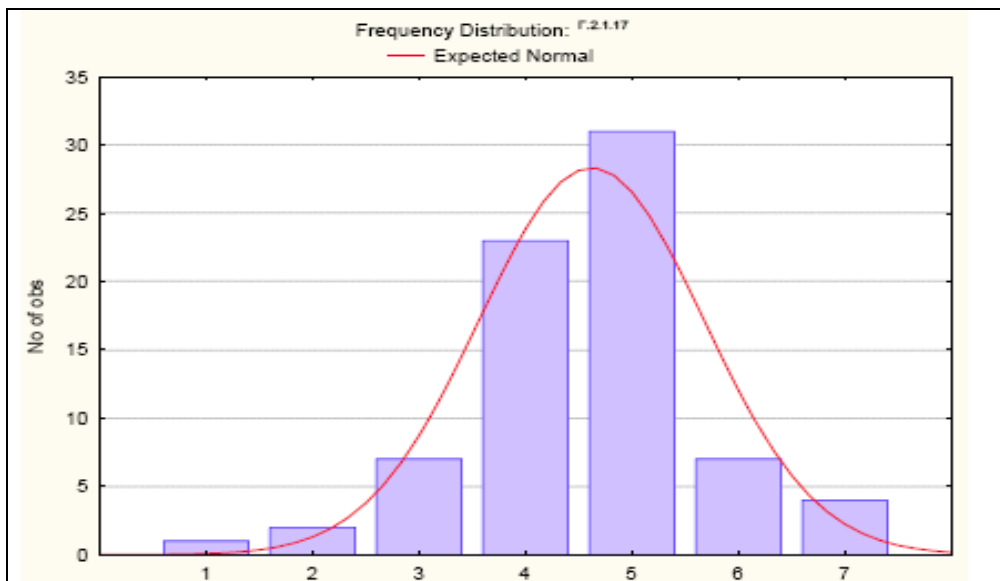


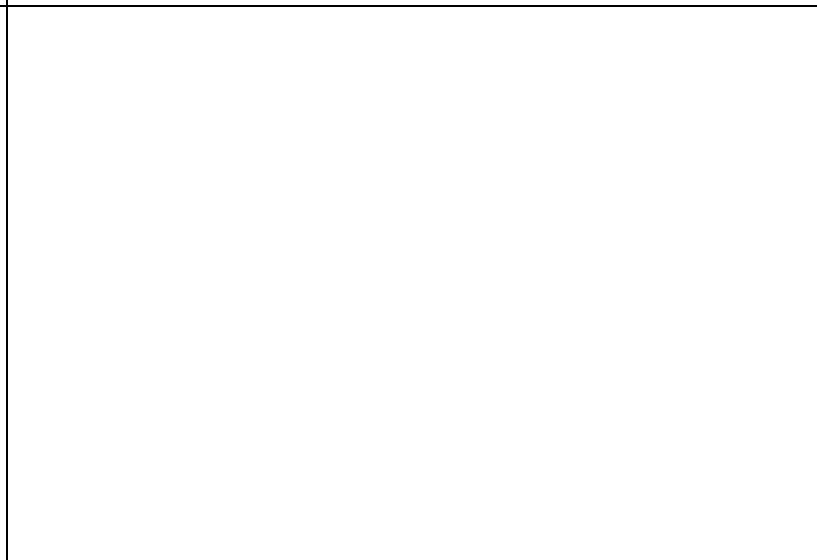
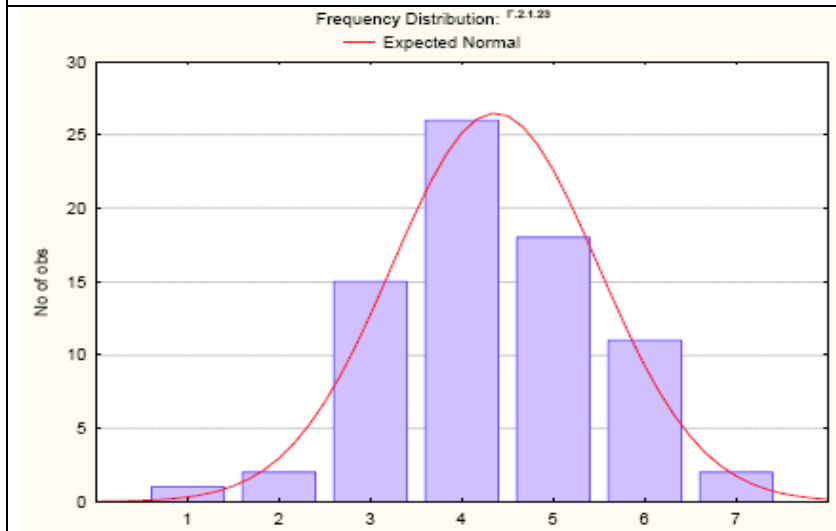
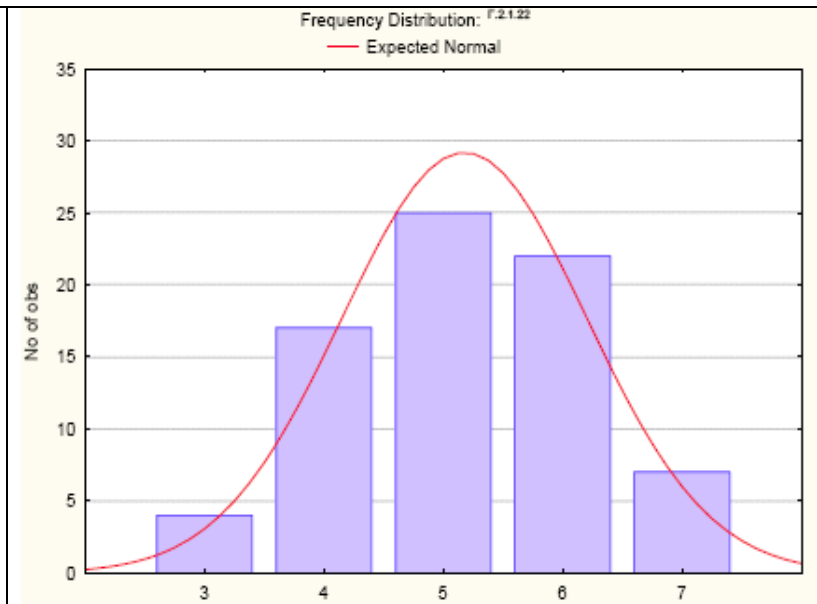
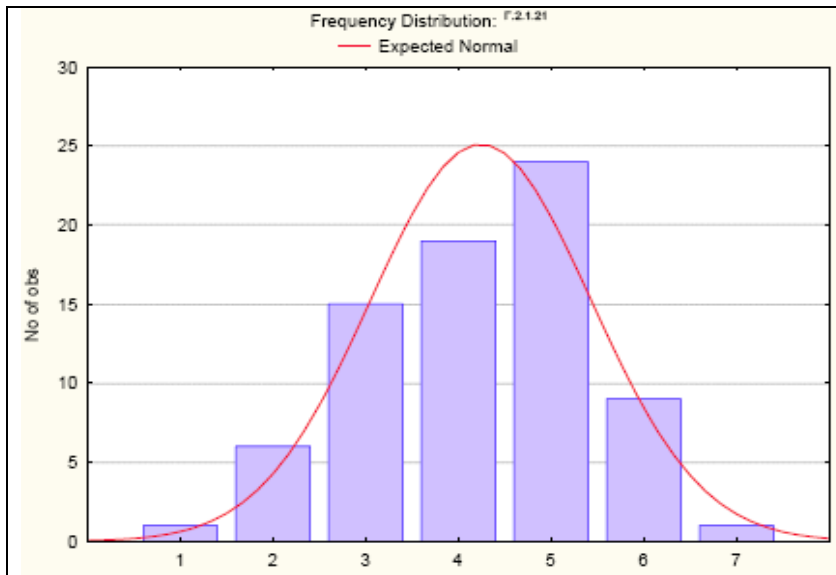


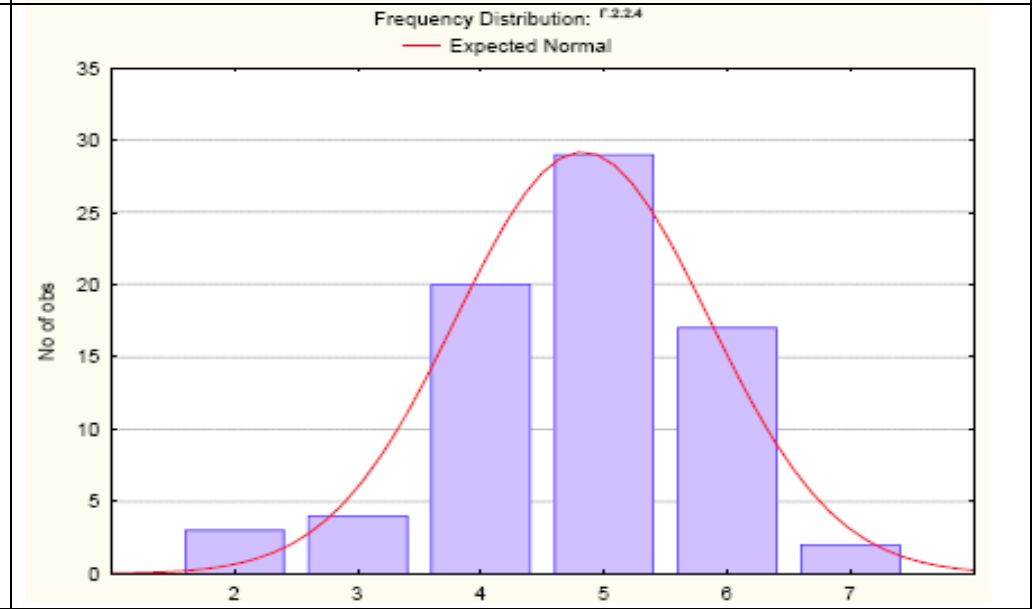
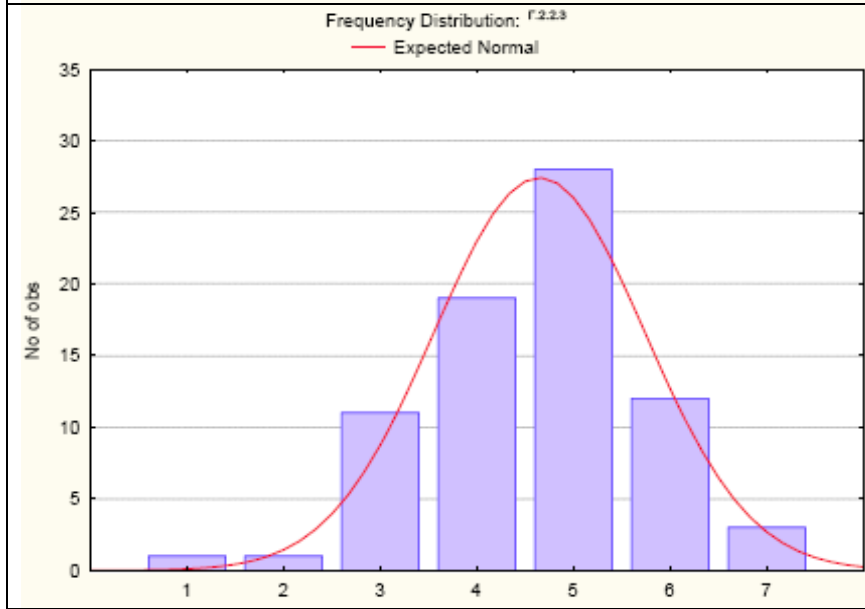
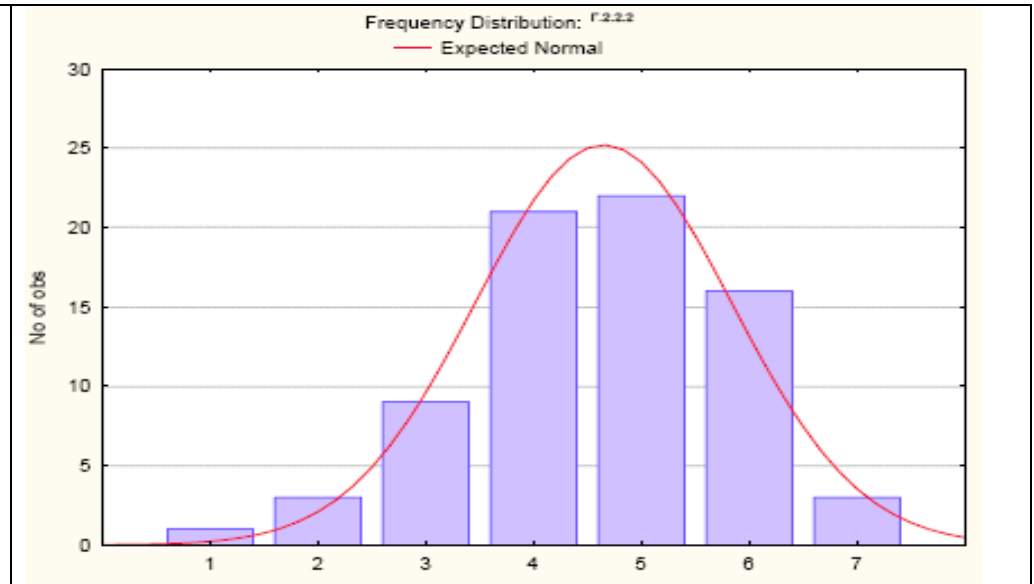
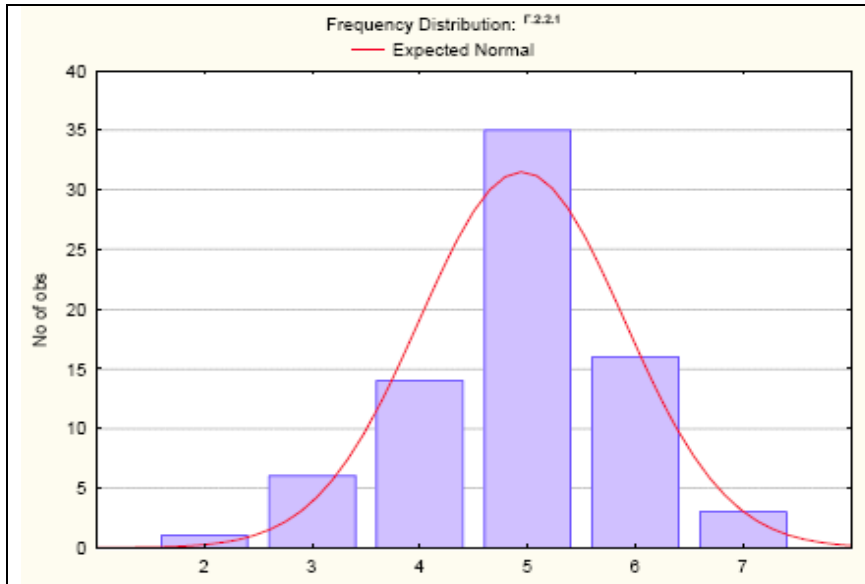


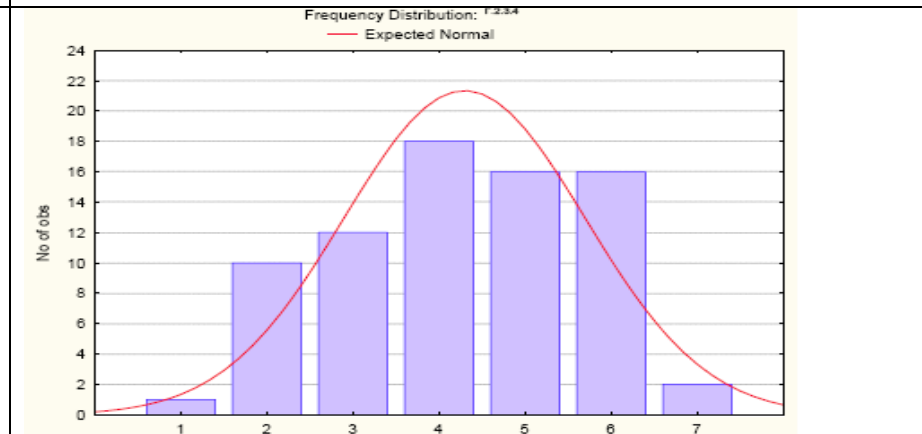
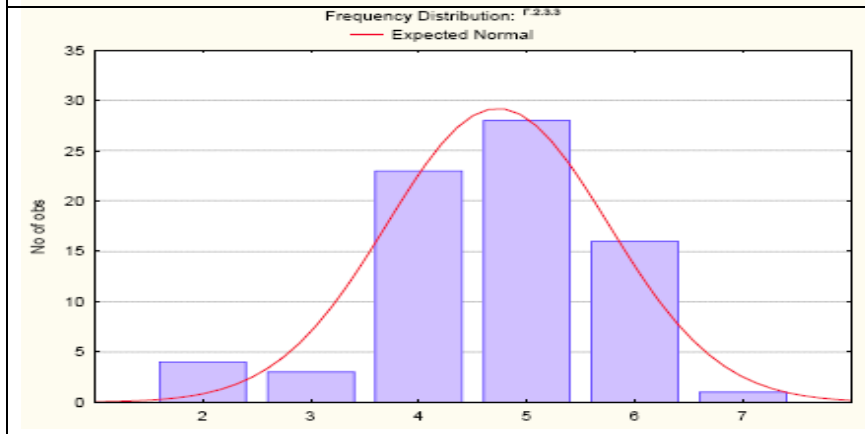
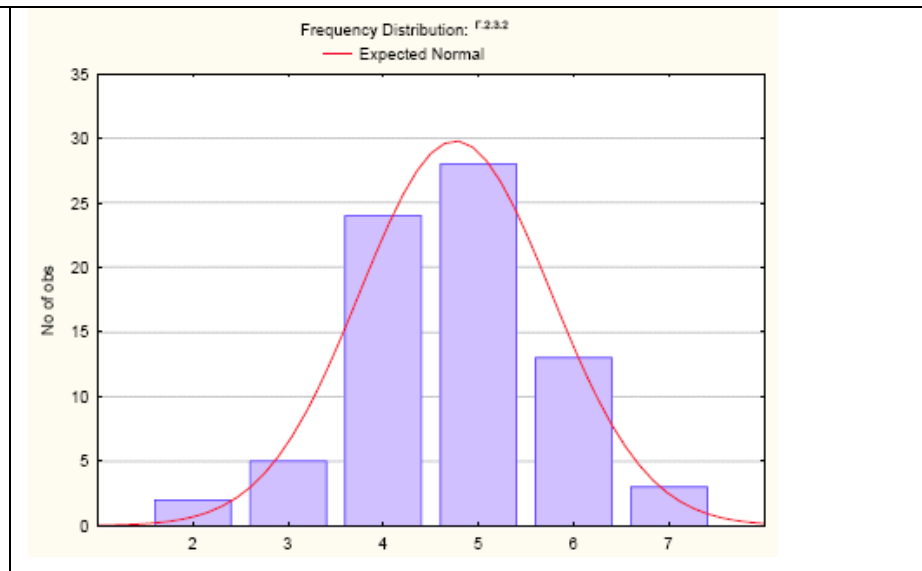
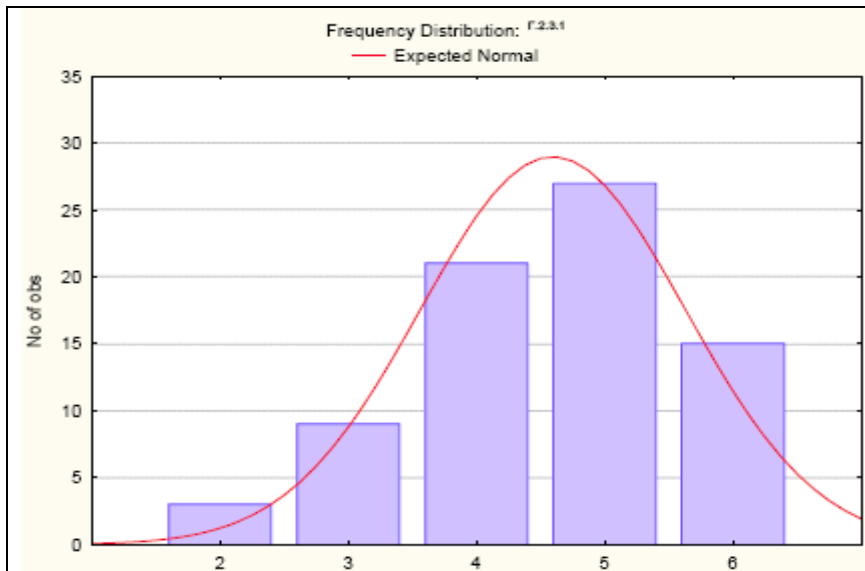


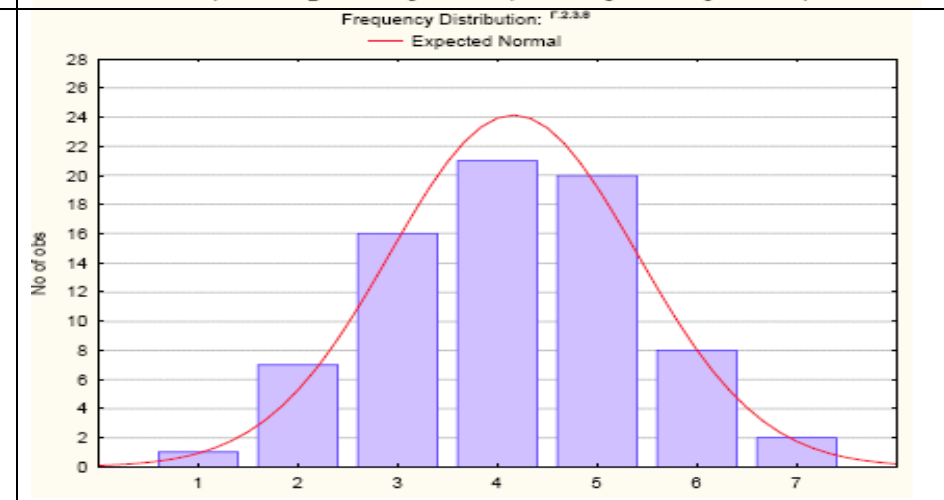
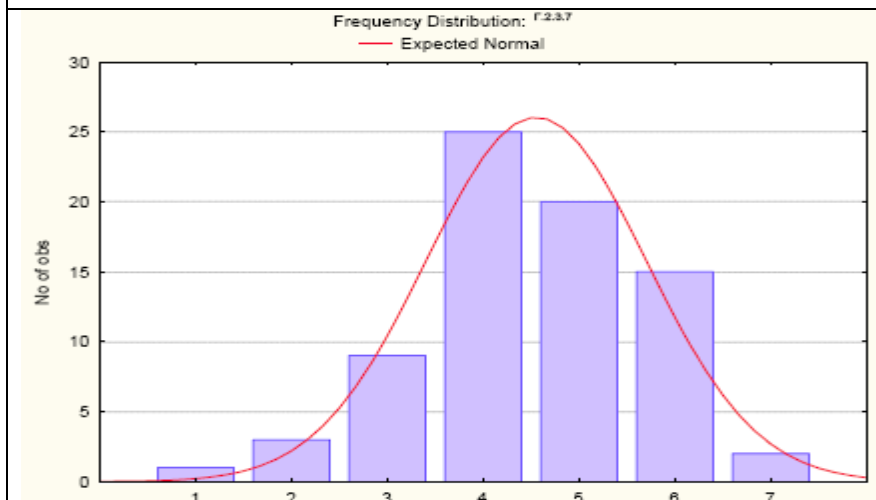
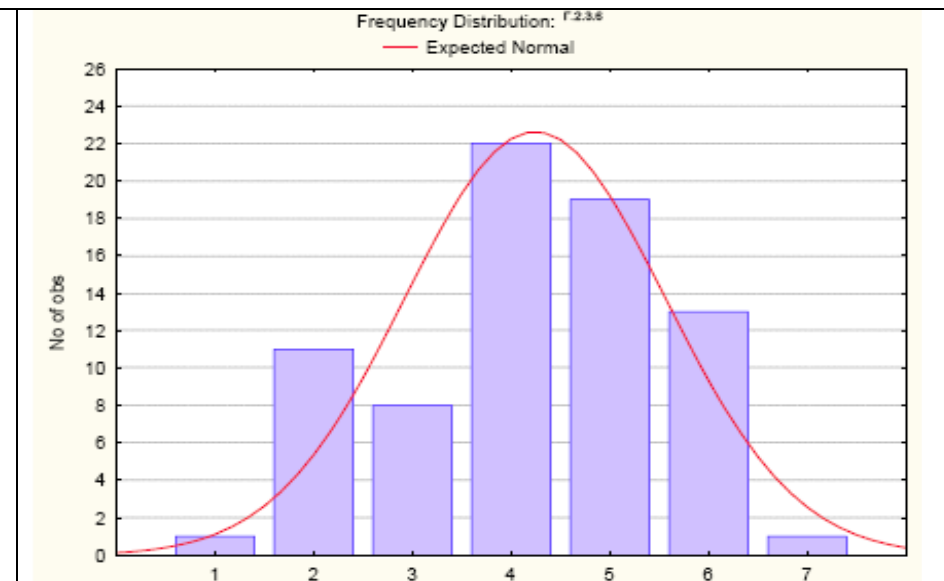
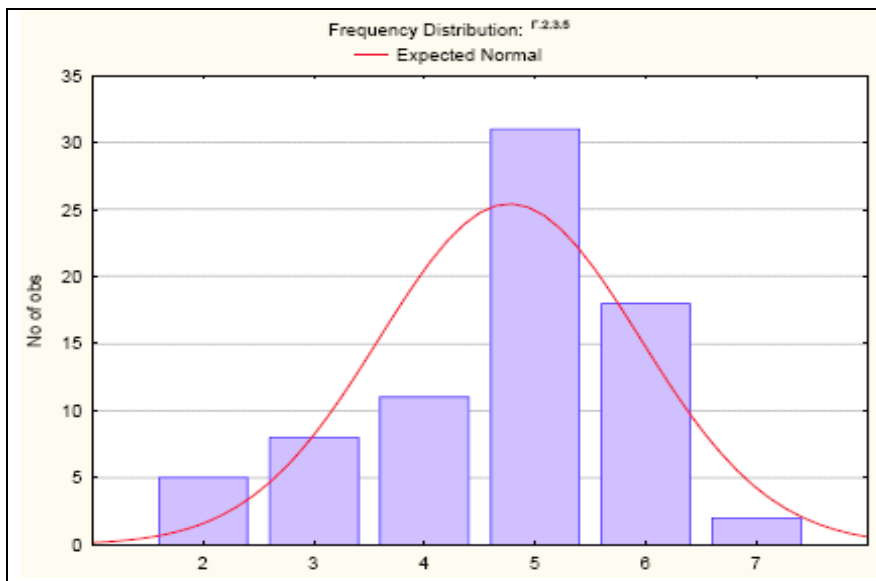


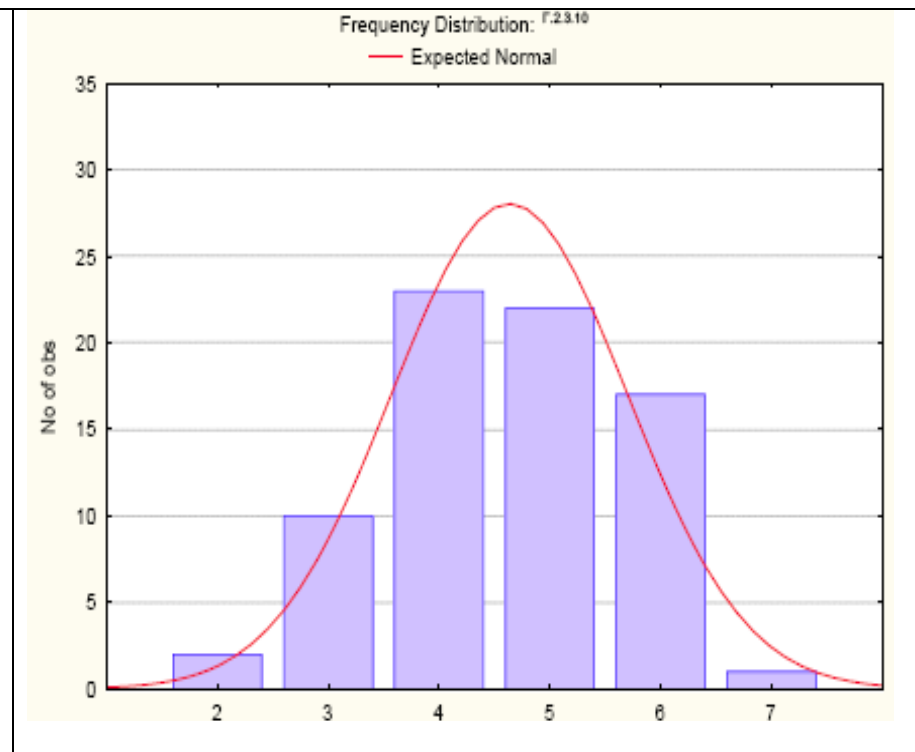
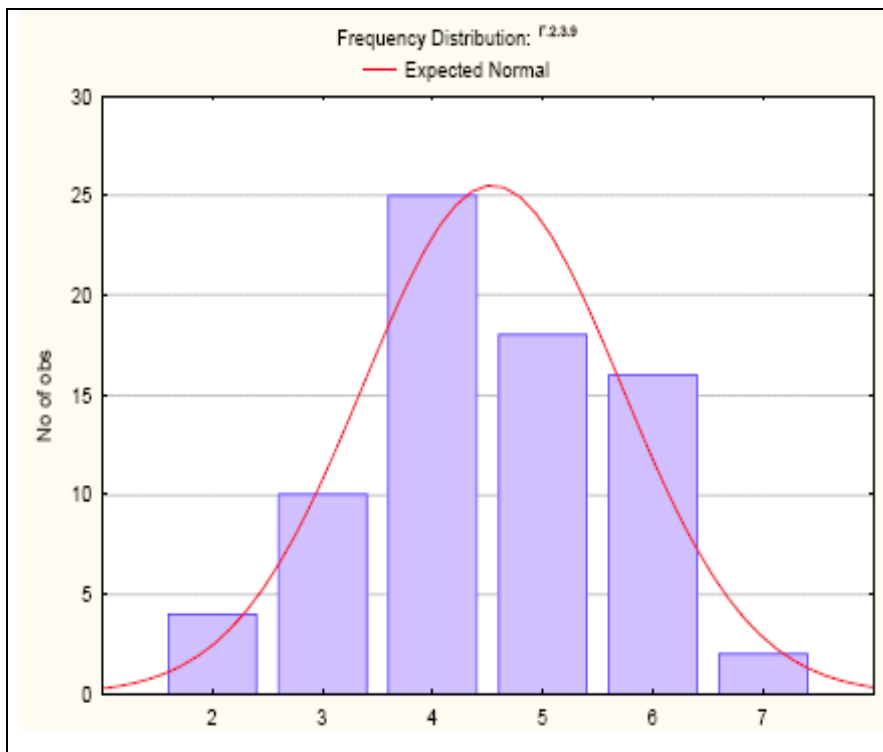












**B.3 Μέτρα Κεντρικής Τάσης (measures of central tendency) & Μέτρα διασποράς (measures of variability)**

	<b>Εμπράγματα στοιχεία</b>				
VAR.	Γ.2.1.1	Γ.2.1.2	Γ.2.1.3	Γ.2.1.4	<i>M.O</i>
MAX	7	7	7	7	6,75
MIN	1	2	1	2	2,25
AVER	4,60	4,49	5,08	4,67	<b>4,71</b>
MEDIAN	5	5	5	5	4,75
MODE	5	5	6	5	5,5
STDEV	1,127063	1,1551686	1,421457	1,266335	0,962
VAR	1,27027	1,3344144	2,020541	1,603604	0,926

	<b>Αξιοπιστία</b>					
VAR.	Γ.2.1.5	Γ.2.1.6	Γ.2.1.7	Γ.2.1.8	Γ.2.1.9	<i>M.O</i>
MAX	7	7	7	7	7	<b>6,8</b>
MIN	1	2	2	1	1	<b>1,8</b>
AVER	4,55	4,48	4,69	4,20	3,83	<b>4,35</b>
MEDIAN	5	5	5	4	4	<b>4,4</b>
MODE	5	5	5	4	4	<b>3,8</b>
STDEV	1,35725	1,12999	1,16632	1,47067	1,60535	<b>1,127</b>
VAR	1,84213	1,27688	1,3603	2,16287	2,57716	<b>1,2702</b>

	<b>Διασφάλιση – Εγγύτητα</b>					
VAR.	Γ.2.1.10	Γ.2.1.11	Γ.2.1.12	Γ.2.1.13	Γ.2.1.14	<i>M.O</i>
MAX	7	7	7	7	7	<b>6,8</b>
MIN	1	2	2	1	2	<b>2,4</b>
AVER	4,67	4,61	5,41	5,03	5,03	<b>4,95</b>
MEDIAN	5	5	6	5	5	<b>5</b>
MODE	5	5	6	6	5	<b>5,8</b>
STDEV	1,28351	1,12183	1,1396	1,2747	0,92754	<b>0,92432</b>
VAR	1,64739	1,2585	1,2986	1,6248	0,86034	<b>0,85438</b>

	<b>Κατανόηση - Ενσυναίσθηση</b>					
VAR.	Γ.2.1.15	Γ.2.1.16	Γ.2.1.17	Γ.2.1.18	Γ.2.1.19	<i>M.O</i>
MAX	7	7	7	7	7	<b>6,6</b>
MIN	2	1	1	1	1	<b>1,8</b>
AVER	4,52	4,48	4,57	4,59	3,56	<b>4,34</b>
MEDIAN	5	4	5	5	4	<b>4,4</b>
MODE	5	4	5	5	4	<b>3,8</b>
STDEV	1,10722	1,2009	1,12914	1,33653	1,51782	<b>1,0143</b>
VAR	1,22595	1,44216	1,27495	1,78631	2,30378	<b>1,0287</b>



	<b>Ανταπόκριση</b>				
VAR.	Γ.2.1.20	Γ.2.1.21	Γ.2.1.22	Γ.2.1.23	<b>M.O</b>
MAX	7	7	7	7	<b>7</b>
MIN	1	1	3	1	<b>2</b>
AVER	4,09	4,20	5,15	4,32	<b>4,44</b>
MEDIAN	4	4	5	4	<b>4,5</b>
MODE	4	5	5	4	<b>4</b>
STDEV	1,2539	1,24119	1,0487	1,1873	<b>0,988823</b>
VAR	1,5723	1,54054	1,0998	1,4097	<b>0,97777</b>

	<b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>				
	Γ.2.2.1	Γ.2.2.2	Γ.2.2.3	Γ.2.2.4	<b>M.O</b>
MAX	7	7	7	7	<b>7</b>
MIN	2	1	1	2	<b>2,25</b>
AVER	4,91	4,60	4,60	4,79	<b>4,72</b>
MEDIAN	5	5	5	5	<b>4,75</b>
MODE	5	5	5	5	<b>4,25</b>
STDEV	1,00234	1,252025	1,162476	1,069141	<b>0,952923</b>
VAR	1,004685	1,567568	1,351351	1,143063	<b>0,908063</b>

	<b>ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ</b>					
	Γ.2.3.1	Γ.2.3.2	Γ.2.3.3	Γ.2.3.4	Γ.2.3.5	
MAX	6	7	7	7	7	
MIN	2	2	2	1	2	
AVER	4,56	4,72	4,69	4,25	4,73	
MEDIAN	5	5	5	4	5	
MODE	5	5	5	4	5	
STDEV	1,068467	1,047003	1,065089	1,443469	1,211804	
VAR	1,141622	1,096216	1,134414	2,083604	1,468468	
	Γ.2.3.6	Γ.2.3.7	Γ.2.3.8	Γ.2.3.9	Γ.2.3.10	<b>M.O</b>
MAX	7	7	7	7	7	<b>6,8</b>
MIN	1	1	1	2	2	<b>2,5</b>
AVER	4,2	4,51	4,12	4,51	4,6	<b>4,49</b>
MEDIAN	4	4	4	4	5	<b>4,3</b>
MODE	4	4	4	4	4	<b>4</b>
STDEV	1,365601	1,21225	1,283576	1,201051	1,102822	<b>0,90786</b>
VAR	1,864865	1,46955	1,647568	1,442523	1,216216	<b>0,824209</b>

### Αντιλήψεις εργαζομένων για τις λειτουργίες της επιχείρησης

	B.4.1	B.4.2	B.4.3	B.4.4	B.4.5	B.4.6	B.4.7	
MAX	7	7	7	7	7	7	6	
MIN	2	1	2	1	1	1	1	
<b>AVER</b>	<b>5,47</b>	<b>5,00</b>	<b>6,00</b>	<b>5,37</b>	<b>4,83</b>	<b>5,67</b>	<b>4,67</b>	
MEDIAN	6	5	6	6	5	6	5	
MODE	6	6	7	6	6	6	6	
	B.4.8	B.4.9	B.4.10	B.4.11	B.4.12	B.4.13	B.4.14	
MAX	7	7	7	7	7	7	7	
MIN	3	1	1	1	1	1	1	
<b>AVER</b>	<b>5,77</b>	<b>3,77</b>	<b>5,03</b>	<b>3,83</b>	<b>4,20</b>	<b>4,63</b>	<b>3,23</b>	
MEDIAN	6	3,5	5	4	5	5	3,5	
MODE	6	2	6	6	5	6	2	
	B.4.15	B.4.16	B.4.17	B.4.18	B.4.19	B.4.20	B.4.21	
MAX	7	7	7	7	7	7	7	
MIN	1	1	1	1	1	1	3	
<b>AVER</b>	<b>3,37</b>	<b>3,30</b>	<b>2,97</b>	<b>5,10</b>	<b>5,40</b>	<b>2,70</b>	<b>5,73</b>	
MEDIAN	3	3,5	2,5	5,5	6	2	6	
MODE	2	4	2	6	6	1	6	
	B.4.22	B.4.23	B.4.24	B.4.25	B.4.26	B.4.27	B.4.28	B.4.29
MAX	6	7	7	7	7	7	6	7
MIN	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>AVER</b>	<b>3,27</b>	<b>4,17</b>	<b>3,33</b>	<b>4,00</b>	<b>4,83</b>	<b>5,03</b>	<b>3,20</b>	<b>5,07</b>
MEDIAN	3	4	3	4,5	5	6	3	5
MODE	1	4	1	5	5	6	2	4

### Αντιλήψεις των managers για τις λειτουργίες της επιχείρησης

	A.5.1	A.5.2	A.5.3	A.5.4	A.5.5	A.5.6	A.5.7	A.5.8	A.5.9	A.5.10	A.5.11
MAX	7	7	7	7	7	7	7	7	5	4	7
MIN	4	3	4	2	4	4	2	4	1	1	4
<b>AVER</b>	<b>5,86</b>	<b>5,43</b>	<b>6,14</b>	<b>5,00</b>	<b>5,57</b>	<b>6,00</b>	<b>5,29</b>	<b>5,71</b>	<b>3,14</b>	<b>3,00</b>	<b>5,43</b>
MEDIAN	7	6	7	5	5	6	6	6	4	3	5
MODE	7	7	7	6	5	7	6	7	4	4	5
	A.5.12	A.5.13	A.5.14	A.5.15	A.5.16	A.5.17	A.5.18	A.5.19	A.5.20	A.5.21	A.5.22
MAX	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7
MIN	4	2	4	1	4	1	1	1	1	1	1
<b>AVER</b>	<b>5,43</b>	<b>5,71</b>	<b>5,14</b>	<b>4,71</b>	<b>6,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,57</b>	<b>5,29</b>	<b>3,71</b>	<b>4,00</b>	<b>4,29</b>
MEDIAN	5	7	5	5	6	5	6	6	4	5	5
MODE	5	7	5	4	7	7	7	6	5	6	2

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ			
	Φορείς Τ.Α.	Εργαζόμενοι	Managers
MAX	6,00	7,00	7,00
MIN	1,00	4,00	4,00
<b>AVER</b>	<b>4,72</b>	<b>5,80</b>	<b>5,63</b>
MEDIAN	5,00	6,00	6,00
MODE	5,00	6,00	6,00
STDEV	0,9524	0,7186	1,0052
VAR	0,9070	1,2173	2,7500

## B.4 Συντελεστής αξιοπιστίας, Cronbach's alpha

### ΕΜΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

```
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE
      Mean: 18,840000000          Sum: 1413,0000000
Standard Deviation: 3,848622077    Variance: 14,811891892
      Skewness: -,469463717      Kurtosis: ,009947177
      Minimum: 9,000000000      Maximum: 27,000000000
Cronbach's alpha: ,772628113    Standardised alpha: ,778225128
      Average Inter-Item Correlation: ,468311828
```

---

### ΑΞΙΟΠΗΣΤΙΑ

```
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE
      Mean: 21,746666667          Sum: 1631,0000000
Standard Deviation: 4,986721106    Variance: 24,867387387
      Skewness: -,205472647      Kurtosis: ,059470437
      Minimum: 9,000000000      Maximum: 34,000000000
Cronbach's alpha: ,853301114    Standardised alpha: ,864959131
      Average Inter-Item Correlation: ,566040737
```

---

### ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ

```
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE
      Mean: 24,746666667          Sum: 1856,0000000
Standard Deviation: 4,520503839    Variance: 20,434954955
      Skewness: -,629816371      Kurtosis: ,542096849
      Minimum: 12,000000000     Maximum: 34,000000000
Cronbach's alpha: ,867661841    Standardised alpha: ,869865319
      Average Inter-Item Correlation: ,581811000
```

---

### ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ

```
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE
      Mean: 21,720000000          Sum: 1629,0000000
Standard Deviation: 5,071275760    Variance: 25,717837838
      Skewness: -,123775568      Kurtosis: ,213706199
      Minimum: 9,000000000      Maximum: 33,000000000
Cronbach's alpha: ,859553435    Standardised alpha: ,867360985
      Average Inter-Item Correlation: ,575302105
```

---

### ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ

```
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE
      Mean: 17,760000000          Sum: 1332,0000000
Standard Deviation: 3,955290675    Variance: 15,644324324
      Skewness: ,122634989      Kurtosis: ,106596649
      Minimum: 8,000000000      Maximum: 28,000000000
Cronbach's alpha: ,854152750    Standardised alpha: ,851504955
      Average Inter-Item Correlation: ,605175768
```

---

## ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

### SUMMARY STATISTICS FOR SCALE

Mean: 18,893333333 Sum: 1417,0000000  
Standard Deviation: 3,811693719 Variance: 14,529009009  
Skewness: -,242140700 Kurtosis: -,062922807  
Minimum: 9,000000000 Maximum: 28,000000000  
Cronbach's alpha: ,868363179 Standardized alpha: ,868437269  
Average Inter-Item Correlation: ,631943237

---

## ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

### SUMMARY STATISTICS FOR SCALE

Mean: 44,893333333 Sum: 3367,0000000  
Standard Deviation: 9,078595756 Variance: 82,420900901  
Skewness: ,101193190 Kurtosis: -,572040658  
Minimum: 25,000000000 Maximum: 68,000000000  
Cronbach's alpha: ,914760632 Standardized alpha: ,918063635  
Average Inter-Item Correlation: ,536758196

## ΣΥΝΟΛΙΚΑ

SUMMARY STATISTICS FOR SCALE	
Mean: 123,70666667	Sum: 9278,0000000
Standard Deviation: 22,718472858	Variance: 516,12900901
Skewness: -,183224058	Kurtosis: ,152365322
Minimum: 66,000000000	Maximum: 184,000000000
Cronbach's alpha: ,959804996	Standardized alpha: ,960993671
Average Inter-Item Correlation: ,485205741	

## B.5 Συσχετίσεις μεταβλητών

Πίνακας 21: Συσχέτιση αρχικών ανεξάρτητων μεταβλητών

Correlations (factor_data_mba.sta)																										
Marked correlations are significant at $p < ,05000$																										
N=75 (Casewise deletion of missing data)																										
Variable	Γ.2.1.1	Γ.2.1.2	Γ.2.1.3	Γ.2.1.4	Γ.2.1.5	Γ.2.1.6	Γ.2.1.7	Γ.2.1.8	Γ.2.1.9	Γ.2.1.10	Γ.2.1.11	Γ.2.1.12	Γ.2.1.13	Γ.2.1.14	Γ.2.1.15	Γ.2.1.16	Γ.2.1.17	Γ.2.1.18	Γ.2.1.19	Γ.2.1.20	Γ.2.1.21	Γ.2.1.22	Γ.2.1.23	Γ.2.2.1	Γ.2.2.2	Γ.2.2.3
Γ.2.1.1	1,00	0,48	0,48	0,47	0,45	0,42	0,50	0,36	0,45	0,43	0,50	0,59	0,46	0,40	0,54	0,61	0,47	0,39	0,46	0,43	0,41	0,50	0,48	0,46	0,57	0,43
Γ.2.1.2	0,48	1,00	0,42	0,54	0,19	0,11	0,39	0,21	0,38	0,33	0,27	0,53	0,23	0,36	0,30	0,36	0,22	0,43	0,32	0,27	0,26	0,41	0,25	0,46	0,33	0,29
Γ.2.1.3	0,48	0,42	1,00	0,42	0,43	0,39	0,44	0,36	0,42	0,50	0,41	0,59	0,37	0,33	0,39	0,38	0,31	0,37	0,37	0,32	0,25	0,35	0,36	0,42	0,51	0,52
Γ.2.1.4	0,47	0,54	0,42	1,00	0,46	0,41	0,42	0,50	0,68	0,48	0,54	0,43	0,33	0,38	0,40	0,46	0,43	0,45	0,56	0,45	0,48	0,47	0,53	0,34	0,32	0,41
Γ.2.1.5	0,45	0,19	0,43	0,46	1,00	0,65	0,63	0,59	0,48	0,62	0,66	0,46	0,64	0,37	0,47	0,53	0,51	0,45	0,47	0,47	0,57	0,27	0,54	0,40	0,53	0,53
Γ.2.1.6	0,42	0,11	0,39	0,41	0,65	1,00	0,51	0,64	0,39	0,60	0,65	0,47	0,45	0,39	0,51	0,53	0,51	0,37	0,42	0,54	0,58	0,23	0,51	0,33	0,42	0,51
Γ.2.1.7	0,50	0,39	0,44	0,42	0,63	0,51	1,00	0,57	0,59	0,64	0,57	0,51	0,61	0,47	0,49	0,54	0,46	0,46	0,35	0,46	0,58	0,40	0,46	0,60	0,49	0,55
Γ.2.1.8	0,36	0,21	0,36	0,50	0,59	0,64	0,57	1,00	0,58	0,60	0,59	0,33	0,42	0,28	0,51	0,57	0,51	0,38	0,49	0,64	0,60	0,35	0,59	0,36	0,50	0,59
Γ.2.1.9	0,45	0,38	0,42	0,68	0,48	0,39	0,59	0,58	1,00	0,57	0,50	0,39	0,39	0,31	0,42	0,47	0,41	0,43	0,66	0,48	0,49	0,37	0,50	0,34	0,48	0,41
Γ.2.1.10	0,43	0,33	0,50	0,48	0,62	0,60	0,64	0,60	0,57	1,00	0,80	0,49	0,60	0,53	0,55	0,57	0,52	0,49	0,48	0,59	0,59	0,44	0,51	0,46	0,50	0,61
Γ.2.1.11	0,50	0,27	0,41	0,54	0,66	0,65	0,57	0,59	0,50	0,80	1,00	0,59	0,63	0,60	0,67	0,62	0,50	0,45	0,55	0,65	0,66	0,54	0,56	0,40	0,52	0,52
Γ.2.1.12	0,59	0,53	0,59	0,43	0,46	0,47	0,51	0,33	0,39	0,49	0,59	1,00	0,51	0,47	0,62	0,50	0,41	0,33	0,38	0,45	0,47	0,54	0,40	0,52	0,58	0,54
Γ.2.1.13	0,46	0,23	0,37	0,33	0,64	0,45	0,61	0,42	0,39	0,60	0,63	0,51	1,00	0,49	0,48	0,48	0,33	0,23	0,30	0,33	0,45	0,43	0,48	0,43	0,46	0,48
Γ.2.1.14	0,40	0,36	0,33	0,38	0,37	0,39	0,47	0,28	0,31	0,53	0,60	0,47	0,49	1,00	0,52	0,55	0,39	0,31	0,36	0,41	0,46	0,37	0,29	0,48	0,41	0,33
Γ.2.1.15	0,54	0,30	0,39	0,40	0,47	0,51	0,49	0,51	0,42	0,55	0,67	0,62	0,48	0,52	1,00	0,73	0,60	0,41	0,55	0,63	0,65	0,54	0,72	0,49	0,61	0,58
Γ.2.1.16	0,61	0,36	0,38	0,46	0,53	0,53	0,54	0,57	0,47	0,57	0,62	0,50	0,48	0,55	0,73	1,00	0,72	0,54	0,59	0,59	0,58	0,50	0,65	0,51	0,58	0,48
Γ.2.1.17	0,47	0,22	0,31	0,43	0,51	0,51	0,46	0,51	0,41	0,52	0,50	0,41	0,33	0,39	0,60	0,72	1,00	0,50	0,51	0,60	0,65	0,48	0,64	0,31	0,51	0,46
Γ.2.1.18	0,39	0,43	0,37	0,45	0,45	0,37	0,46	0,38	0,43	0,49	0,45	0,33	0,23	0,31	0,41	0,54	0,50	1,00	0,51	0,41	0,42	0,37	0,36	0,41	0,45	0,32
Γ.2.1.19	0,46	0,32	0,37	0,56	0,47	0,42	0,35	0,49	0,66	0,48	0,55	0,38	0,30	0,36	0,55	0,59	0,51	0,51	1,00	0,70	0,56	0,44	0,60	0,43	0,59	0,32
Γ.2.1.20	0,43	0,27	0,32	0,45	0,47	0,54	0,46	0,64	0,48	0,59	0,65	0,45	0,33	0,41	0,63	0,59	0,60	0,41	0,70	1,00	0,79	0,44	0,64	0,33	0,58	0,50
Γ.2.1.21	0,41	0,26	0,25	0,48	0,57	0,58	0,58	0,60	0,49	0,59	0,66	0,47	0,45	0,46	0,65	0,58	0,65	0,42	0,56	0,79	1,00	0,43	0,67	0,30	0,53	0,58
Γ.2.1.22	0,50	0,41	0,35	0,47	0,27	0,23	0,40	0,35	0,37	0,44	0,54	0,54	0,43	0,37	0,54	0,50	0,48	0,37	0,44	0,44	0,43	1,00	0,56	0,46	0,44	0,43
Γ.2.1.23	0,48	0,25	0,36	0,53	0,54	0,51	0,46	0,59	0,50	0,51	0,56	0,40	0,48	0,29	0,72	0,65	0,64	0,36	0,60	0,64	0,67	0,56	1,00	0,40	0,54	0,62
Γ.2.2.1	0,46	0,46	0,42	0,34	0,40	0,33	0,60	0,36	0,34	0,46	0,40	0,52	0,43	0,48	0,49	0,51	0,31	0,41	0,43	0,33	0,30	0,46	0,40	1,00	0,61	0,52
Γ.2.2.2	0,57	0,33	0,51	0,32	0,53	0,42	0,49	0,50	0,48	0,50	0,52	0,58	0,46	0,41	0,61	0,58	0,51	0,45	0,59	0,58	0,53	0,44	0,54	0,61	1,00	0,67
Γ.2.2.3	0,43	0,29	0,52	0,41	0,53	0,51	0,55	0,59	0,41	0,61	0,52	0,54	0,48	0,33	0,58	0,48	0,46	0,32	0,32	0,50	0,58	0,43	0,62	0,52	0,67	1,00
Γ.2.2.4	0,39	0,28	0,46	0,43	0,65	0,51	0,60	0,56	0,42	0,57	0,55	0,54	0,52	0,39	0,53	0,40	0,51	0,29	0,47	0,53	0,60	0,41	0,53	0,50	0,67	0,77

**Πίνακας 22: Συντελεστές συσχέτισης PEARSON**

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ (SERVQUAL)**

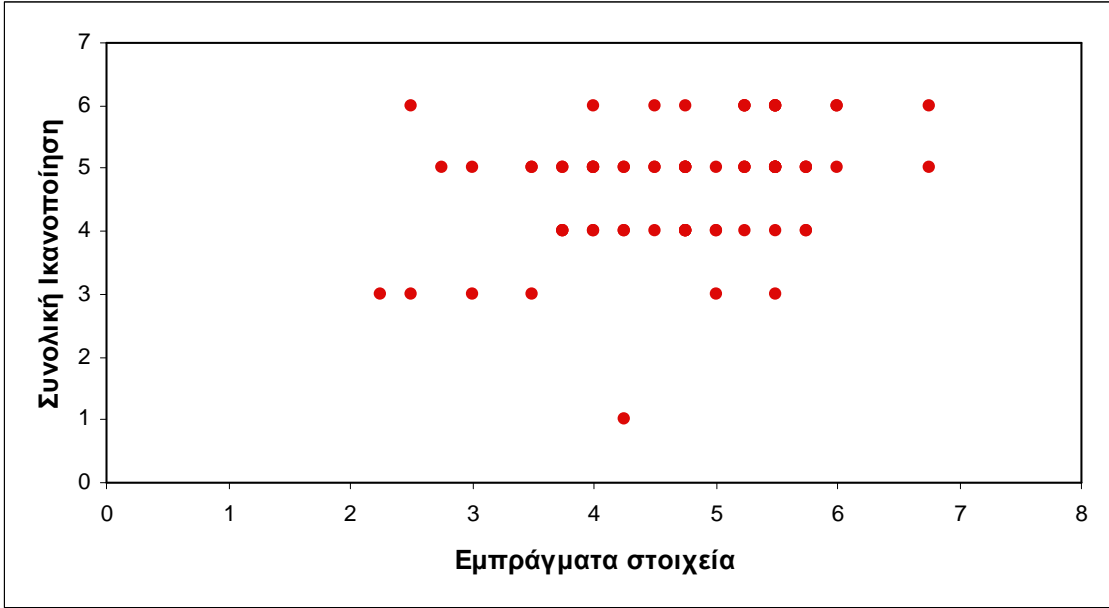
Εμπράγματα στοιχεία					Συν. Ικανοποίηση
	Γ.2.1.1	Γ.2.1.2	Γ.2.1.3	Γ.2.1.4	Γ-5
PEARSON	0,7670	0,7718	0,7731	0,7847	* με Εμπράγματα
PEARSON	0,3852	<b>0,1273</b>	0,3861	<b>0,1120</b>	** με Ικανοποίηση
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON 0,3305
Αξιοπιστία					
	Γ.2.1.5	Γ.2.1.6	Γ.2.1.7	Γ.2.1.8	Γ.2.1.9
PEARSON	0,8160	0,7603	0,8039	0,8469	0,7919
PEARSON	<b>0,4786</b>	0,4162	<b>0,6008</b>	0,4177	0,3175
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON <b>0,5397</b>
Διασφάλιση – Εγγύτητα					
	Γ.2.1.10	Γ.2.1.11	Γ.2.1.12	Γ.2.1.13	Γ.2.1.14
PEARSON	0,8544	0,8938	0,7574	0,8106	0,7348
PEARSON	<b>0,5060</b>	<b>0,4544</b>	0,3445	<b>0,5822</b>	0,3457
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON <b>0,5577</b>
Κατανόηση - Ενσυναίσθηση					
	Γ.2.1.15	Γ.2.1.16	Γ.2.1.17	Γ.2.1.18	Γ.2.1.19
PEARSON	0,7988	0,8767	0,8096	0,7443	0,8072
PEARSON	0,4347	0,3200	<b>0,2644</b>	<b>0,1733</b>	0,3156
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON 0,3697
Ανταπόκριση					
	Γ.2.1.20	Γ.2.1.21	Γ.2.1.22	Γ.2.1.23	
PEARSON	0,8738	0,8798	0,7090	0,8626	* με Ανταπόκριση
PEARSON	0,3390	0,3795	0,4070	<b>0,4508</b>	** με Ικανοποίηση
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON 0,4698

ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ					Συν. Ικανοποίηση
	Γ.2.2.1	Γ.2.2.2	Γ.2.2.3	Γ.2.2.4	Γ-5
PEARSON	<b>0,7614</b>	<b>0,8801</b>	<b>0,8777</b>	<b>0,8665</b>	* με τεχνική διάστ.
PEARSON	0,5385	<b>0,6188</b>	0,5932	<b>0,6307</b>	** με Ικανοποίηση
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON <b>0,7027</b>
ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ (image)					
	Γ.2.3.1	Γ.2.3.2	Γ.2.3.3	Γ.2.3.4	Γ.2.3.5
PEARSON	<b>0,7892</b>	<b>0,8512</b>	0,5004	0,4062	0,5550
PEARSON	<b>0,6210</b>	<b>0,6386</b>	0,5004	0,4062	0,5550
	Γ.2.3.6	Γ.2.3.7	Γ.2.3.8	Γ.2.3.9	Γ.2.3.10
PEARSON	0,4593	<b>0,6396</b>	<b>0,2600</b>	0,3808	0,3808
PEARSON	0,4593	<b>0,6396</b>	<b>0,2600</b>	0,3974	0,3808
*** στη σειρά αυτή παρουσιάζεται η συσχέτιση της διάστασης συνολικά με την Συνολική Ικανοποίηση					PEARSON <b>0,6342</b>

**Συντελεστές συσχέτισης Spearman των επιμέρους διαστάσεων με τη γενική ικανοποίηση**

Εμπράγματα στοιχεία

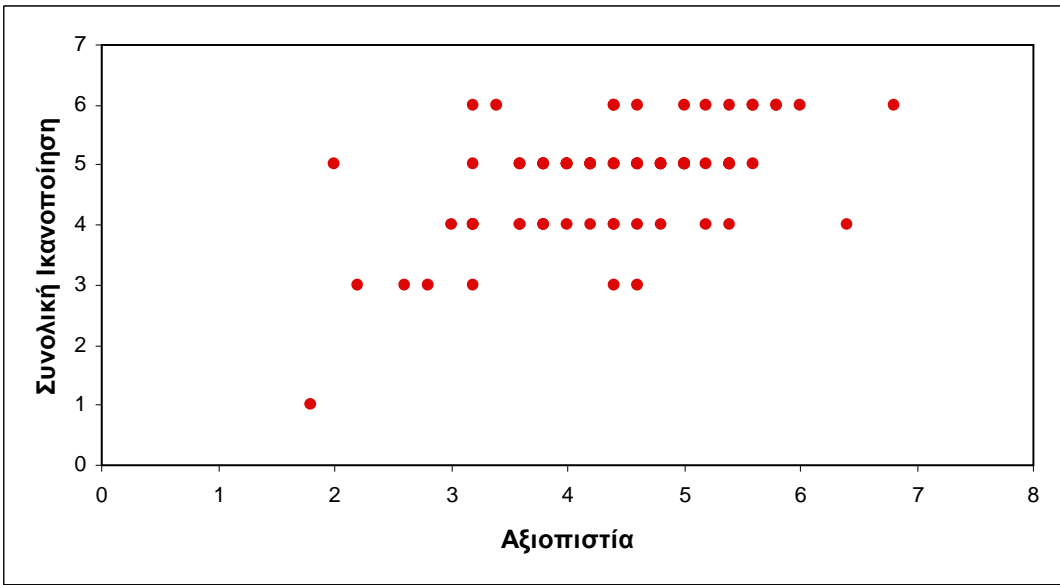
<b>Spearman's rho:</b> 0,317
<b>degrees of freedom:</b> 73
<b>P-value:</b> 0,005614



**Διάγραμμα 5**

Αξιοπιστία

<b>Spearman's rho:</b> 0,485
<b>degrees of freedom:</b> 73
<b>P-value:</b> 0,00001



**Διάγραμμα 6**

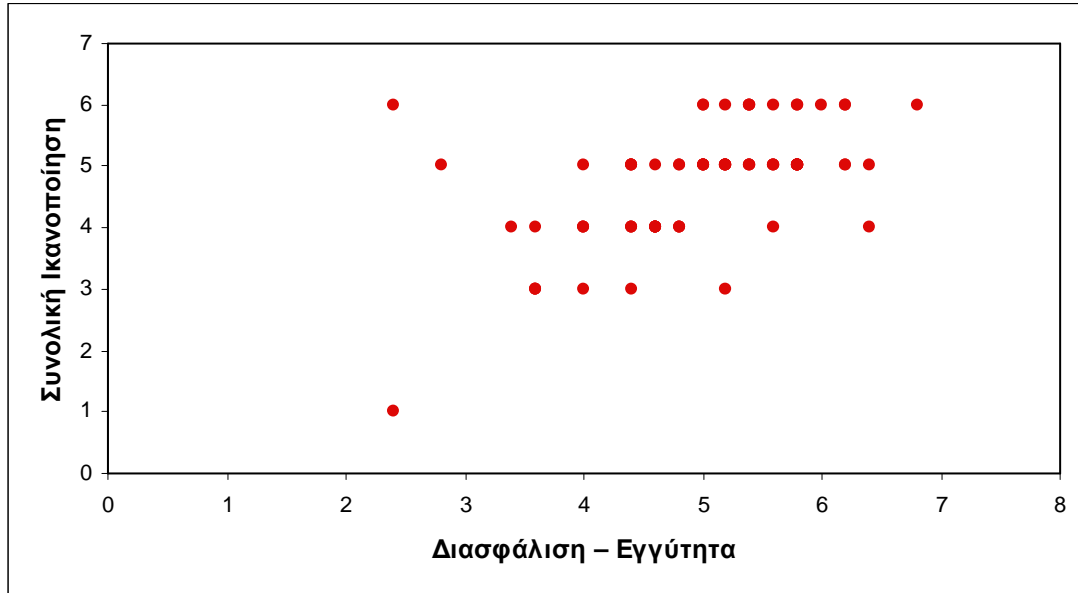
Διασφάλιση – Εγγύτητα

Spearman's rho: 0,574

degrees of freedom: 73

P-value: 7,31E-8

Διάγραμμα 7



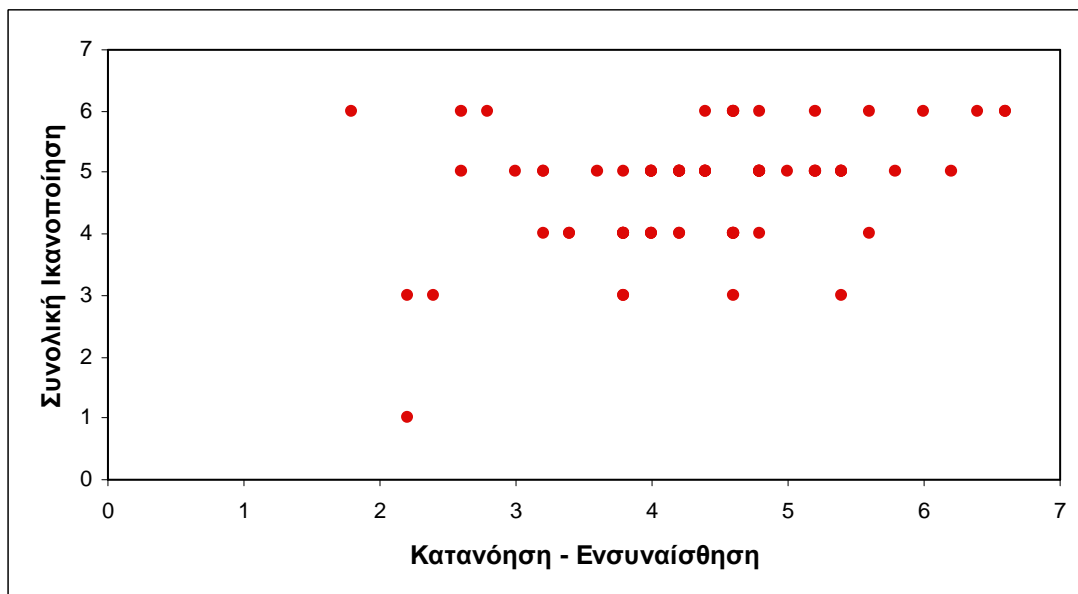
Κατανόηση - Ενσυναίσθηση

Spearman's rho: 0,353

degrees of freedom: 73

P-value: 0,001868

Διάγραμμα 8





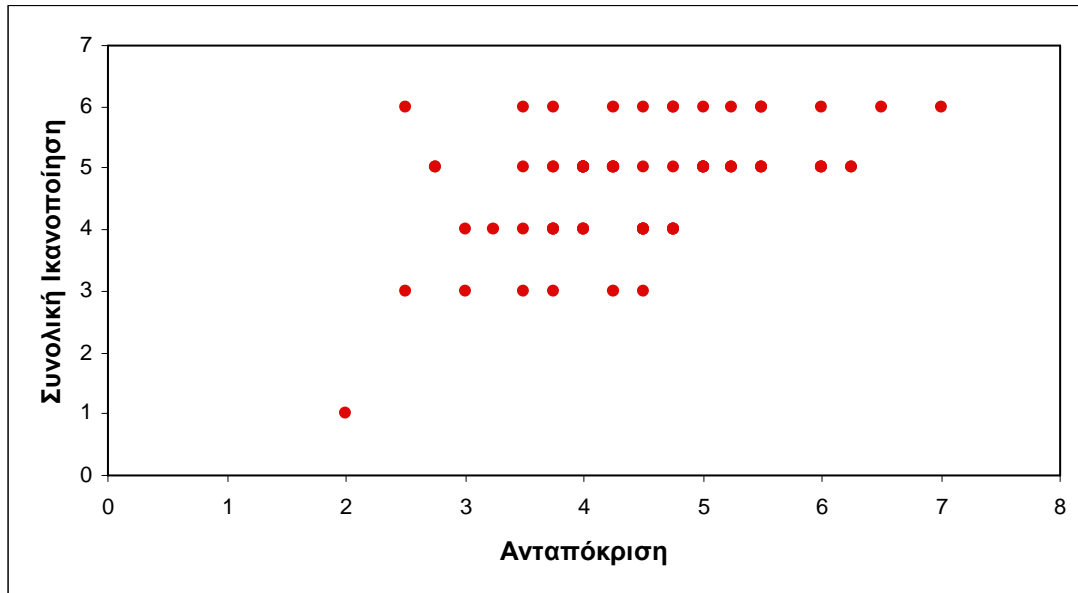
### Ανταπόκριση

**Spearman's rho: 0,413**

**degrees of freedom: 73**

**P-value: 0,000227**

### Διάγραμμα 9



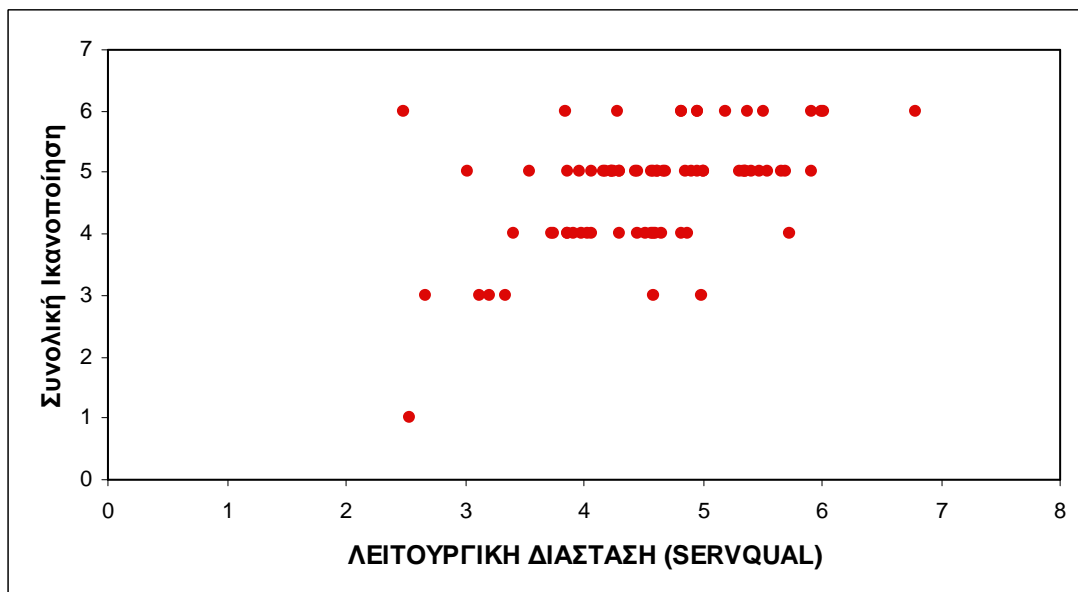
### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ (SERVQUAL)

**Spearman's rho: 0,467**

**degrees of freedom: 73**

**P-value: 0,000024**

### Διάγραμμα 10



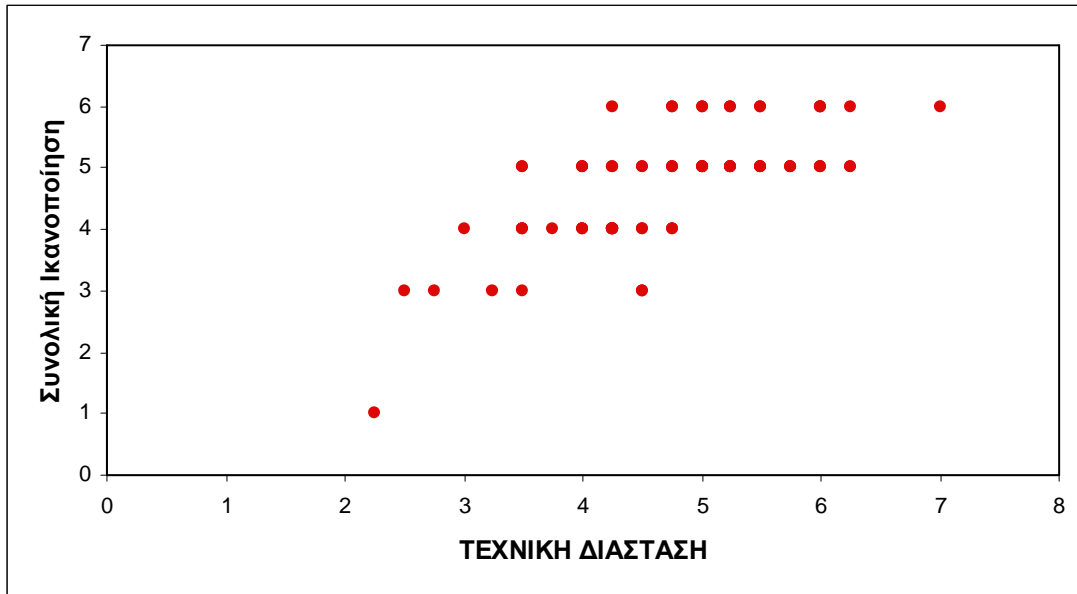
**ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

**Spearman's rho: 0,673**

**degrees of freedom: 73**

**P-value: 3,60E-11**

**Διάγραμμα 11**



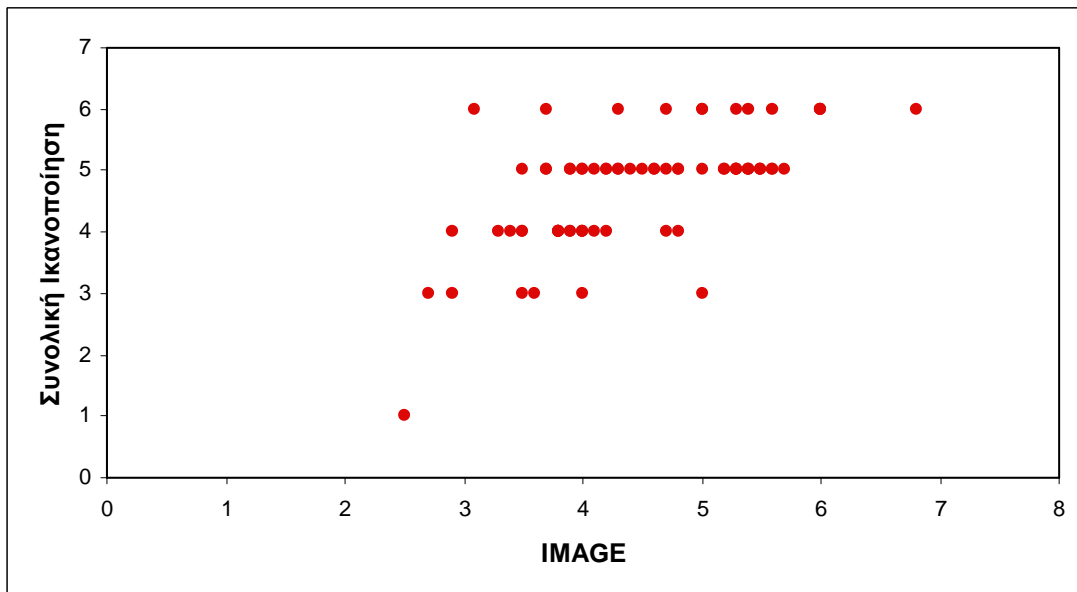
**ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ (image)**

**Spearman's rho: 0,618**

**degrees of freedom: 73**

**P-value: 3,57E-9**

**Διάγραμμα 12**



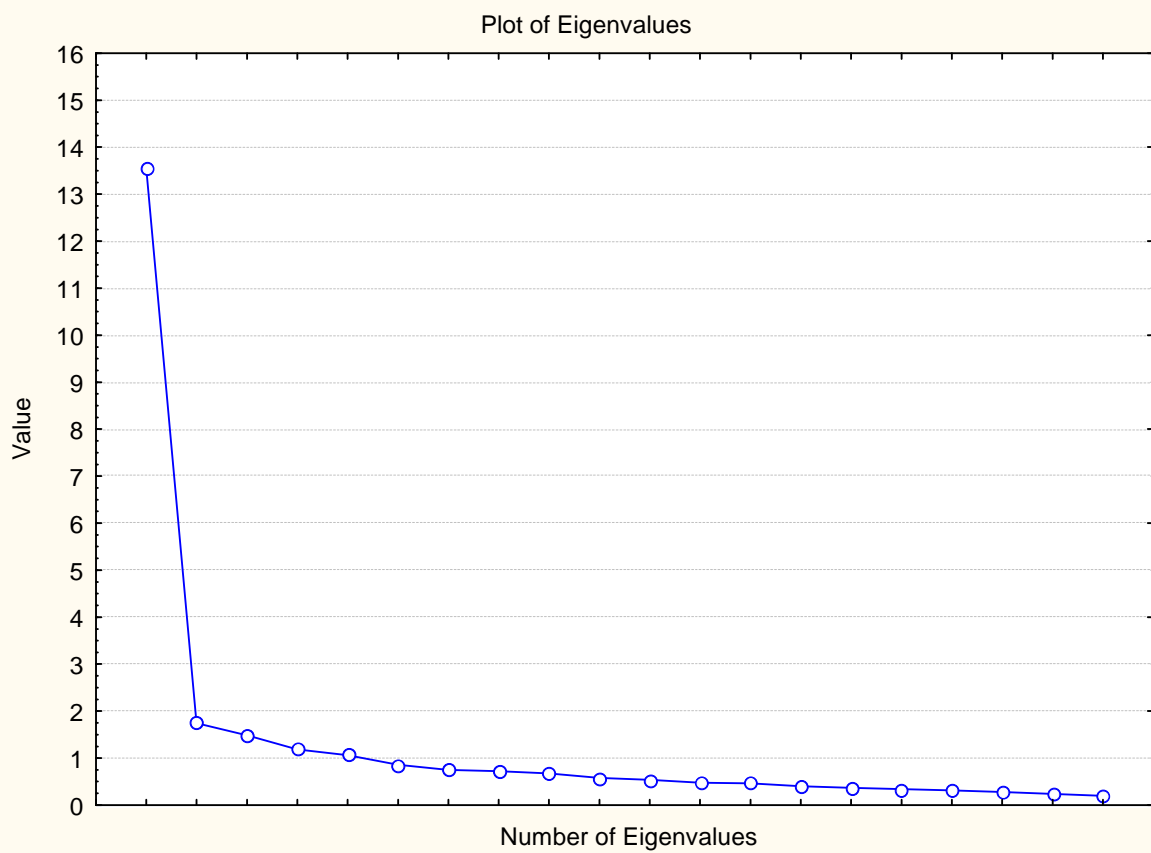
## Γ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ (PRINCIPAL COMPONENTS ANALYSIS)

Πίνακας 23 : Factor loadings

Variable	Factor Loadings (Varimax) (factor_data_mba.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > ,650000)				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Γ.2.1.1	0,342781	0,556800	0,215963	0,217995	0,246005
Γ.2.1.2	0,024524	<b>0,724097</b>	0,078515	0,441593	0,035428
Γ.2.1.3	0,009813	0,444100	0,504583	0,331037	0,193488
Γ.2.1.4	0,272941	0,288736	0,103370	<b>0,714535</b>	0,209455
Γ.2.1.5	0,255269	-0,011339	0,446373	0,320444	0,604115
Γ.2.1.6	0,376282	-0,096299	0,335030	0,241160	0,582014
Γ.2.1.7	0,153733	0,263228	0,406125	0,321365	0,569370
Γ.2.1.8	0,432312	-0,125469	0,442045	0,447844	0,348483
Γ.2.1.9	0,262985	0,151630	0,227252	<b>0,742276</b>	0,225251
Γ.2.1.10	0,309630	0,156340	0,302202	0,342088	0,641201
Γ.2.1.11	0,464208	0,186335	0,178988	0,235269	<b>0,685638</b>
Γ.2.1.12	0,238692	0,605133	0,389844	0,074477	0,342626
Γ.2.1.13	0,141590	0,247209	0,322991	0,023866	<b>0,718696</b>
Γ.2.1.14	0,292277	0,460060	-0,054232	0,002703	0,632943
Γ.2.1.15	<b>0,697764</b>	0,345527	0,282090	-0,000035	0,316456
Γ.2.1.16	<b>0,669896</b>	0,356261	0,101732	0,188046	0,365906
Γ.2.1.17	<b>0,731289</b>	0,122805	0,180811	0,188163	0,225887
Γ.2.1.18	0,340556	0,316119	0,034573	0,519697	0,181858
Γ.2.1.19	0,620090	0,193777	0,145008	0,515314	0,073334
Γ.2.1.20	<b>0,740518</b>	0,046793	0,254969	0,281969	0,221759
Γ.2.1.21	<b>0,684929</b>	0,004101	0,282461	0,232899	0,375643
Γ.2.1.22	0,484178	0,549943	0,152975	0,101294	0,126772
Γ.2.1.23	<b>0,710075</b>	0,113023	0,386431	0,215100	0,153830
Γ.2.2.1	0,165713	0,589355	0,424104	0,095566	0,232715
Γ.2.2.2	0,448074	0,362308	0,613080	0,118102	0,131826
Γ.2.2.3	0,314524	0,183759	<b>0,784212</b>	0,103810	0,234160
Γ.2.2.4	0,296505	0,131579	<b>0,745026</b>	0,147614	0,308702
Expl. Var	5,295049	3,176456	3,612324	2,909154	4,034100
Prp. Totl	0,196113	0,117647	0,133790	0,107746	0,149411

Πίνακας 24 / Διάγραμμα 13: Ιδιοτιμών -Eigenvalue

Eigenvalues (factor_data_mba.sta) Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	13,54571	50,16930	13,54571	50,16930
2	1,74617	6,46730	15,29188	56,63660
3	1,48261	5,49116	16,77450	62,12776
4	1,18589	4,39218	17,96038	66,51994
5	1,06670	3,95073	19,02708	70,47068



Πίνακας 25: Εταιρικήτητα *communality*

Variable	Communalities (factor_data_mba.sta) Extraction: Principal components Rotation: Varimax raw					
	From 1 Factor	From 2 Factors	From 3 Factors	From 4 Factors	From 5 Factors	Multiple R-Square
Γ.2.1.1	0,117494	0,427522	0,474164	0,521691	0,582206	0,602830
Γ.2.1.2	0,000601	0,524896	0,531062	0,726088	0,727343	0,618831
Γ.2.1.3	0,000096	0,197309	0,451917	0,561511	0,598949	0,560935
Γ.2.1.4	0,074499	0,157858	0,168544	0,679110	0,722983	0,755276
Γ.2.1.5	0,065166	0,065294	0,264537	0,367214	0,732179	0,753808
Γ.2.1.6	0,141594	0,150866	0,263106	0,321256	0,660006	0,672629
Γ.2.1.7	0,023634	0,092923	0,257857	0,361132	0,685318	0,806807
Γ.2.1.8	0,186902	0,202646	0,398044	0,598595	0,720044	0,719045
Γ.2.1.9	0,069165	0,092151	0,143794	0,694767	0,745508	0,800269
Γ.2.1.10	0,095873	0,120317	0,211639	0,328659	0,739802	0,803422
Γ.2.1.11	0,215490	0,250216	0,282250	0,337598	0,807697	0,849894
Γ.2.1.12	0,056970	0,423161	0,575141	0,580690	0,698077	0,755797
Γ.2.1.13	0,020047	0,081166	0,185485	0,186055	0,702576	0,683262
Γ.2.1.14	0,085421	0,297095	0,300036	0,300043	0,700647	0,614495
Γ.2.1.15	0,486868	0,606269	0,685843	0,685843	0,785984	0,787678
Γ.2.1.16	0,448756	0,575687	0,586036	0,621397	0,755281	0,805515
Γ.2.1.17	0,534784	0,549868	0,582560	0,617962	0,668987	0,735519
Γ.2.1.18	0,115978	0,215905	0,217100	0,487190	0,520262	0,602850
Γ.2.1.19	0,384515	0,422063	0,443090	0,708637	0,714015	0,835850
Γ.2.1.20	0,548373	0,550563	0,615570	0,695071	0,744250	0,810247
Γ.2.1.21	0,469133	0,469150	0,548931	0,603167	0,744278	0,798754
Γ.2.1.22	0,234420	0,536865	0,560267	0,570530	0,586599	0,632053
Γ.2.1.23	0,504209	0,516984	0,666311	0,712576	0,736240	0,811817
Γ.2.2.1	0,027458	0,374798	0,554665	0,563801	0,617954	0,716952
Γ.2.2.2	0,200767	0,332035	0,707903	0,721852	0,739230	0,788757
Γ.2.2.3	0,098926	0,132693	0,747679	0,758455	0,813288	0,828386
Γ.2.2.4	0,087917	0,105229	0,660289	0,682078	0,777379	0,826860

Πίνακας 26: Factor Score Coefficients

Variable	Factor Score Coefficients (factor_data_mba.sta)				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Γ.2.1.1	0,022698	0,207999	-0,041146	-0,019904	-0,022222
Γ.2.1.2	-0,131269	0,320351	-0,069202	0,208845	-0,104082
Γ.2.1.3	-0,195342	0,126475	0,226192	0,120088	-0,071347
Γ.2.1.4	-0,068179	0,023769	-0,107914	0,387216	-0,031935
Γ.2.1.5	-0,109718	-0,156799	0,093431	0,084881	0,209350
Γ.2.1.6	-0,007457	-0,185699	0,018695	0,026939	0,215603
Γ.2.1.7	-0,164573	0,002619	0,060289	0,078062	0,192669
Γ.2.1.8	0,010181	-0,221828	0,131587	0,180218	0,004822
Γ.2.1.9	-0,092350	-0,066795	-0,012004	0,414342	-0,042748
Γ.2.1.10	-0,080834	-0,060588	-0,043759	0,076641	0,244887
Γ.2.1.11	0,026674	-0,030876	-0,159042	-0,026662	0,285460
Γ.2.1.12	-0,049692	0,230562	0,076025	-0,129542	0,026939
Γ.2.1.13	-0,128169	0,027472	-0,009507	-0,135452	0,346019
Γ.2.1.14	0,013078	0,182549	-0,292987	-0,167917	0,342274
Γ.2.1.15	0,233377	0,088537	-0,027975	-0,227179	-0,018913
Γ.2.1.16	0,201001	0,088343	-0,176669	-0,082185	0,045668
Γ.2.1.17	0,259295	-0,036799	-0,070388	-0,057626	-0,059698
Γ.2.1.18	0,017146	0,067780	-0,147028	0,241888	-0,028149
Γ.2.1.19	0,170113	-0,015867	-0,071637	0,202837	-0,169504
Γ.2.1.20	0,240003	-0,096881	-0,018263	0,010633	-0,086119
Γ.2.1.21	0,191029	-0,126124	-0,021845	-0,025414	0,027651
Γ.2.1.22	0,148567	0,226951	-0,066202	-0,111544	-0,099291
Γ.2.1.23	0,226140	-0,060207	0,092720	-0,041815	-0,158019
Γ.2.2.1	-0,074756	0,229081	0,138985	-0,090625	-0,042134
Γ.2.2.2	0,067200	0,077069	0,275610	-0,105266	-0,193074
Γ.2.2.3	-0,032437	-0,035646	0,408458	-0,091278	-0,128145
Γ.2.2.4	-0,054759	-0,069697	0,367285	-0,055134	-0,065360

*Πίνακας 27: Factor Scores*

Factor Scores (factor\_data\_mba.sta)

Rotation: Varimax raw

Extraction: Principal components

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Q1	0,41002	-0,22662	0,96585	-0,12136	0,03216
Q2	1,50075	0,99927	-0,79316	0,09038	1,26485
Q3	-0,69580	-0,53009	0,50059	-0,99811	0,64984
Q4	0,14289	-0,39944	-0,46728	-1,15807	-0,44582
Q5	-2,11600	-2,53459	2,58231	-0,27124	-2,27077
Q6	-0,36688	-1,17419	0,48882	1,97510	-0,16867
Q7	-1,80085	0,93019	-0,15959	1,21798	1,02530
Q8	0,30474	0,18486	-0,15660	0,02812	-0,82431
Q9	0,75480	-0,51201	-0,01037	-0,23666	0,51145
Q10	-0,08094	-0,63360	0,70097	0,03251	1,49689
Q11	-2,01261	1,01036	0,79736	-0,53172	0,78334
Q12	-1,43360	0,77402	0,32194	-1,60735	0,39256
Q13	-0,16280	1,73126	0,74939	0,31371	0,19492
Q14	0,78421	0,53465	0,42515	0,05345	0,44763
Q15	-0,45704	-0,47578	-2,63031	0,35130	-0,73387
Q16	-1,25011	-1,19508	-1,15839	-1,37442	0,18492
Q17	0,55520	-0,66492	-0,58489	0,65180	-0,22636
Q18	0,68102	-3,03613	-0,15331	1,13426	-1,89850
Q19	0,63731	-0,70614	-0,74240	0,71504	-0,40182
Q20	-0,17246	-0,75745	-1,12818	2,25130	2,52970
Q21	1,69050	-0,21050	0,97250	-0,57777	-0,05219
Q22	-0,15514	0,39972	0,08784	0,08137	-1,14834
Q23	-0,00154	-1,12609	0,06645	0,01701	-0,76275
Q24	0,20335	-0,98267	0,53603	-1,56274	1,16760
Q25	-0,94699	-0,28817	-0,09687	-0,38834	-1,25103
Q26	-0,25642	-0,88705	0,64721	-1,72021	1,99621
Q27	-0,04742	-0,99873	1,33173	-1,69264	0,54981
Q28	-0,51115	-0,41408	0,07754	0,99240	-0,41194
Q29	-0,41394	-0,06704	1,57556	0,03329	0,52158
Q30	0,61792	-0,10041	-0,03224	0,61620	-1,25909
Q31	0,54986	-0,83222	1,62444	-0,07723	-0,41455
Q32	1,61532	0,69590	1,40873	1,29121	0,83547
Q33	1,16580	0,62784	-0,56126	0,86652	1,11265
Q34	-0,82704	-0,81913	-0,44565	0,69513	-0,14643
Q35	0,64184	1,29470	1,21430	0,26721	-0,74384
Q36	0,47207	-1,13674	-1,27251	0,89889	1,58042
Q37	0,43420	0,20344	-1,16732	0,80529	0,60706
Q38	-0,77984	0,80525	-0,71994	-0,98854	-0,05257
Q39	0,53961	1,06567	0,34799	-0,23367	0,27126
Q40	0,88395	0,57847	0,13517	-1,70136	-0,04097
Q41	1,58849	1,06232	-1,43638	-0,71542	-0,83588
Q42	0,16957	-0,19551	1,41219	-1,06374	-0,11262
Q43	0,94222	2,17224	-1,18737	0,01973	-3,15472
Q44	0,14963	-0,52170	0,63280	0,13594	-0,84227
Q45	0,07225	-0,36151	1,08470	0,37450	-0,98149

Q46	-1,20827	0,80850	0,50689	0,60079	-0,97569
Q47	2,31856	0,50769	0,88561	0,58801	-1,81857
Q48	0,44721	0,09081	0,16924	-1,48746	0,13755
Q49	0,11168	-0,83175	-1,03960	-2,25921	-0,40696
Q50	0,56962	0,35231	-0,07266	0,86405	0,49034
Q51	-1,87378	0,10136	-1,33918	0,92417	-2,91206
Q52	-1,24127	-0,46079	0,47737	0,31717	0,35123
Q53	-0,82210	0,41850	-0,65695	1,49111	1,06169
Q54	-0,65152	-0,14995	-0,07471	-2,01817	1,10052
Q55	-2,10481	1,09588	0,83388	0,12224	0,19545
Q56	-2,08467	1,28043	0,79738	0,10458	0,17573
Q57	-0,22897	0,48141	-1,54545	-0,95808	0,34558
Q58	0,65030	0,28649	0,78675	0,86758	0,31391
Q59	0,43536	-0,17548	0,16510	0,97974	0,43809
Q60	-0,25687	0,45075	-1,19408	-1,03660	0,23535
Q61	2,43317	0,62953	0,98987	-0,35792	-0,29386
Q62	0,23962	0,31089	0,65877	-0,60597	0,46228
Q63	0,21850	0,42695	-1,34866	-1,90660	-1,29550
Q64	0,37710	0,04970	0,76380	0,14529	1,07178
Q65	-0,39746	1,45495	-0,85648	0,74790	0,04571
Q66	0,40136	-0,57671	-0,10699	0,71306	-0,61473
Q67	1,27426	-0,11577	0,47133	0,25604	0,68816
Q68	-1,29774	1,91098	0,04653	0,62545	-0,13302
Q69	-0,95771	-1,85427	0,22723	2,38969	0,45619
Q70	0,49072	-1,89235	-2,48471	-0,63766	0,47383
Q71	0,44953	-1,04596	-1,78603	-0,27067	0,26241
Q72	1,18946	0,37737	0,49025	1,01163	0,59423
Q73	-1,23102	2,30194	-1,14932	0,73798	0,36654
Q74	-0,28050	-0,67861	-1,44621	-0,53747	0,48305
Q75	0,01129	1,16266	1,04749	-0,29971	-0,27407



## Δ. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)

Δ1. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Νέοι Παράγοντες Λειτουργικής & Τεχνικής διάστασης με γενική Ικανοποίηση)

Πίνακας 28: summary statistics multiple regression analysis

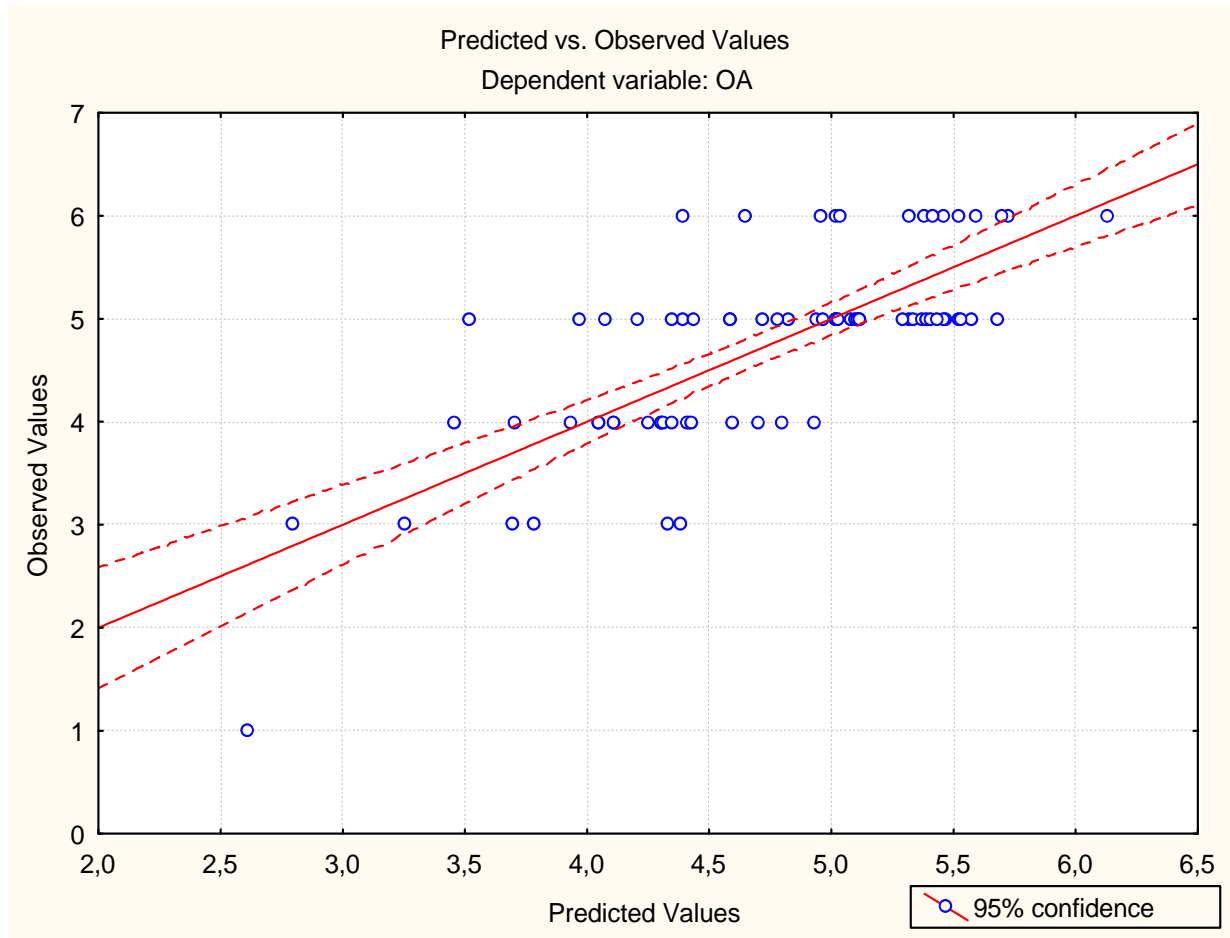
Statistic	Summary Statistics;
	Value
Multiple R	0,74528
Multiple R <sup>2</sup>	0,55544
Adjusted R <sup>2</sup>	0,52322
F(5,69)	17,24189
p	0,00000
Std.Err. of Estimate	0,65761

Πίνακας 29: regression summary for dependent variable

Regression Summary for Dependent Variable: OV (Spreadsheet35) R= ,74527808 R <sup>2</sup> = ,55543942 Adjusted R <sup>2</sup> = ,52322489 F(5,69)=17,242 p<,00000 Std.Error of estimate: ,65761						
N=75	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(69)	p-level
Intercept			4,720000	0,075934	62,15924	0,000000
FACTOR1	0,168207	0,080268	0,160197	0,076445	2,09557	0,039792
FACTOR2	0,175824	0,080268	0,167452	0,076445	2,19047	0,031871
FACTOR3	0,599728	0,080268	0,571168	0,076445	7,47159	0,000000
FACTOR4	-0,048132	0,080268	-0,045840	0,076445	-0,59965	0,550704
FACTOR5	0,366390	0,080268	0,348943	0,076445	4,56460	0,000021

Πίνακας 30: Συσχέτιση παραγόντων με την γενική ικανοποίηση

Correlations (Spreadsheet9)	
Marked correlations are significant at p < ,05000	
N=75 (Casewise deletion of missing data)	
	OV
FACTOR1	,1682 p=,149
FACTOR2	,1758 p=,131
FACTOR3	,5997 p=,000
FACTOR4	-,0481 p=,682
FACTOR5	,3664 p=,001



*Διάγραμμα 14: Γράφημα της εξίσωσης παλινδρόμησης, μεταξύ των παρατηρούμενων τιμών της Γενικής Ικανοποίησης και των Εκτιμώμενων των νέων παραγόντων της Λειτουργικής & Τεχνικής διάστασης*

## Δ2. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Εταιρική Εικόνα – Γενική Ικανοποίηση)

<b>Πίνακας 31</b> Summary Statistics; DV: OV (image_data)	
	Value
Multiple R	0,72159
Multiple R <sup>2</sup>	0,52069
Adjusted R <sup>2</sup>	0,48595
F(5,69)	14,99117
p	0,00000
Std.Err. of Estimate	0,68283

<b>Πίνακας 32</b> Regression Summary for Dependent Variable: OV (image_data) R= ,72158605 R <sup>2</sup> = ,52068643 Adjusted R <sup>2</sup> = ,48595356 F(5,69)=14,991 p<,00000 Std.Error of estimate: ,68283						
	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(69)	p-level
Intercept			<b>1,687768</b>	<b>0,396541</b>	<b>4,25622</b>	<b>0,000064</b>
Γ.2.3.7	<b>0,333270</b>	<b>0,131421</b>	<b>0,261827</b>	<b>0,103248</b>	<b>2,53590</b>	<b>0,013484</b>
Γ.2.3.2	0,204149	0,154826	0,185699	0,140833	1,31857	0,191672
Γ.2.3.1	0,192325	0,135299	0,171429	0,120599	1,42148	0,159680
Γ.2.3.5	0,172847	0,115623	0,135844	0,090871	1,49491	0,139497
Γ.2.3.8	0,146861	0,098305	0,108967	0,072939	1,49394	0,139751

