



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**«ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΞΕΦΤΕΡΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

**«Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**«Μεταρρυθμίσεις και Ικανοποίηση Πελατών»**

**Όνομα Φοιτητή**

**Γεώργιος Α. Χριστοδούλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δημήτριος Ξεφτέρης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος, 2018**



## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	6
Summary.....	7
Ευχαριστίες.....	8
Κατάλογος Σχημάτων .....	9
Εισαγωγή.....	10
<b>Κεφάλαιο 1 - Μεταρρυθμίσεις</b>	
1.1 Αποσαφήνιση Εννοιών .....	11
1.1.1 Η Έννοια της Μεταρρύθμισης (Reform) .....	11
1.1.2 Η Έννοια της Καινοτομίας (Innovation) .....	12
1.1.3 Η Έννοια της Οργανωσιακή Ανάπτυξη.....	13
1.1.4 Η Έννοια της Οργανωσιακή Αλλαγή.....	13
1.2 Σκοπός Μεταρρυθμίσεων σε ένα Οργανισμό.....	14
1.2.1 Εμπορικοί Σκοποί .....	14
1.2.2 Τεχνολογικοί Σκοποί .....	14
1.2.3 Καινοτομικοί Σκοποί .....	15
1.2.4 Οργανωσιακοί Σκοποί.....	15
1.3 Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής.....	16
1.3.1 Με Βάση τη Δυνατότητα Αντίδρασης.....	16
1.3.1.1 Επιβαλλόμενη – Απρογραμμάτιστη Αλλαγή .....	16
1.3.1.2 Φυσιολογική – Προγραμματισμένη Αλλαγή .....	16
1.3.1.3 Διαπραγματεύσιμη Αλλαγή .....	17
1.3.2 Με Βάση την Ένταση και την Έκταση.....	18
1.3.2.1 Σταδιακή Αλλαγή.....	18
1.3.2.2 Ριζοσπαστική Αλλαγή .....	18
1.3.3 Με Βάση το Ερέθισμα για Αλλαγή.....	18
1.3.3.1 Αντιδραστική Αλλαγή .....	18
1.3.3.2 Προ-δραστική Αλλαγή.....	19
1.4 Παράγοντες Πίεσης για Οργανωσιακή Αλλαγή.....	20
1.4.1 Εσωτερικό Περιβάλλον .....	20
1.4.1.1 Ανώτατη Διοίκηση.....	20
1.4.1.2 Μεσαία Διοικητικά Στελέχη.....	20

1.4.1.3 Εργαζόμενοι .....	21
1.4.2 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	21
1.4.2.1 Οικονομικό Περιβάλλον .....	21
1.4.2.2 Περιβάλλον Ανταγωνισμού .....	21
1.4.2.3 Πολιτικό – Νομοθετικό Περιβάλλον .....	22
1.4.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	22
1.4.2.5 Πελάτες – Καταναλωτές .....	22
1.5 Παράγοντες Επιβράδυνσης και Επιτάχυνσης των Αλλαγών.....	23
1.6 Φορείς της Αλλαγής.....	24
1.6.1 Ηγέτης του Οργανισμού.....	24
1.6.2 Οι Προγραμματιστές της Αλλαγής .....	24
1.6.3 Οι Εκτελεστές των Προγραμμάτων της Αλλαγής.....	24
1.6.4 Οι Υποστηρικτές της Αλλαγής.....	25
1.7 Στάδια της Αλλαγής Βάσει του Kurt Lewin.....	26
1.7.1 Στάδιο Πρώτο: Ξεπάγωμα (Unfreezing) .....	26
1.7.2 Στάδιο Δεύτερο: Δράση (Movement).....	26
1.7.3 Στάδιο Τρίτο: Επαναδέσμευση – Πάγωμα (Refreezing) .....	27
1.8 Τα Σημαντικότερα Βήματα για την Εφαρμογή Μεταρρύθμισης.....	28
1.9 Λάθη της Διοίκησης κατά την Εφαρμογή των Αλλαγών .....	29

## **Κεφάλαιο 2 - Ικανοποίηση Πελατών**

2.1 Αποσαφήνιση Εννοιών .....	30
2.1.1 Η Έννοια του Πελάτη – Καταναλωτή (Customer – Consumer) .....	30
2.1.2 Η Έννοια της Ικανοποίησης (Satisfaction).....	31
2.1.3 Η Έννοια της Ικανοποίησης Πελατών (Customer Satisfaction).....	31
2.1.4 Η Έννοια της Δυσαρέσκειας των Πελατών .....	31
2.1.5 Η Έννοια του Κινήτρου .....	32
2.1.6 Η Έννοια της Παρακίνησης .....	32
2.1.7 Η Έννοια της Ποιότητας .....	33
2.1.8 Η Έννοια της Πιστότητας .....	33
2.2 Προσδοκίες και Απαιτήσεις Πελατών .....	34
2.3 Μοντέλο Συμπεριφοράς Πελάτη - Καταναλωτή.....	36
2.4 Παράγοντες Επηρεασμού της Αγοραστικής Συμπεριφοράς – Συνήθειες.....	38
2.4.1 Πολιτιστικοί Παράγοντες .....	38

---

2.4.2 Κοινωνικοί Παράγοντες .....	39
2.4.3 Δημογραφικοί Παράγοντες .....	39
2.4.4 Ψυχολογικοί Παράγοντες .....	39
2.5 Ρόλος Προσωπικού στην Ικανοποίηση των Πελατών - Διαχείριση Παραπόνων .....	41
2.5.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Ικανοποίηση Πελατών .....	41
2.5.2 Τρόποι Μέτρηση Ικανοποίησης των Πελατών .....	42
2.5.3 Διαχείριση Παραπόνων .....	42
2.5.4 Σημασία Ικανοποίησης Πελατών .....	43
 <b>Κεφάλαιο 3 - Έρευνα</b>	
3.1 Σκοπός της Έρευνας.....	44
3.1.1 Βασικά Ερευνητικά Ζητήματα .....	44
3.1.2 Μεθοδολογία Έρευνας .....	44
3.1.3 Δείγμα και Περιορισμός Έρευνας.....	45
3.2 Αποτελέσματα Έρευνας – Ανάλυση Δεδομένων.....	46
Συμπεράσματα .....	70
Βιβλιογραφία .....	71
Παράρτημα .....	75

## Περίληψη

Η μεταπτυχιακή διατριβή διεκπεραιώθηκε για την εκπλήρωση των σπουδών μου στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής είναι «Μεταρρυθμίσεις και Ικανοποίηση Πελατών».

Η διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη: το πρώτο μέρος είναι θεωρητικό και το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει έρευνα. Τα σπουδαιότερα θέματα που περιλαμβάνει το θεωρητικό μέρος είναι η ανάλυση και ερμηνεία εννοιών άμεσα συνδεδεμένων με τη μεταρρύθμιση των επιχειρήσεων, καθώς και τους λόγους και τους σκοπούς για τους οποίους ένας οργανισμός εφαρμόζει αλλαγές. Επίσης, αναλύονται έννοιες και θέματα τα οποία έχουν σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη, τις προσδοκίες, τις απαιτήσεις και τη συμπεριφορά του.

Στο δεύτερο μέρος, η μεταπτυχιακή διατριβή περιλαμβάνει διερεύνηση θέματος. Αναλύει και εξετάζει στην πράξη όλες τις παραπάνω θεωρίες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε πελάτες λογιστικού γραφείου της Θεσσαλονίκης και στηρίζεται στα αποτελέσματα που λήφθηκαν από ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους υπάρχοντες πελάτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν τη συνολική ικανοποίηση των επιχειρηματιών – πελατών του λογιστικού γραφείου.

Κλείνοντας, πρέπει να αναφέρουμε ότι τηρώντας την ανωνυμία που εφαρμόστηκε κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα του δεύτερου μέρους θα δοθούν στον ιδιοκτήτη του λογιστικού γραφείου, έτσι ώστε να ενημερωθεί για την τρέχουσα εικόνα του γραφείου.

## **Summary**

The postgraduate dissertation was conducted for the completion of my studies under the postgraduate programme in Business Administration at the Faculty of Economics and Management of the Open University of Cyprus. The subject of the postgraduate dissertation is 'Reforms and Customer Satisfaction'.

The dissertation consists of two parts. The first part is theoretical, and the second one includes research. The most important issues the theoretical part discusses are the analysis and interpretation of concepts directly related to the reform, as well as the reasons and the purposes that lead an organization to apply changes. Also, it analyzes concepts and themes that are related to the satisfaction, expectations, requirements and behavior of the customers.

In the second part, the postgraduate dissertation includes the research of the subject. It examines and analyzes all the above theories in practice. The survey was conducted on customers of an accounting office in Thessaloniki and is based on the results obtained from questionnaires given to these customers. The results of the survey reveal the satisfaction of the satisfaction of the business clientele.

In conclusion, we should mention that keeping the anonymity applied during the collection of the questionnaires, the results of the second part will be given to the owner of the accountancy office so that he can be informed about the current image of his office.



## Ευχαριστίες

Προτού ξεκινήσω την ανάπτυξη της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τη σύζυγο μου για την υποστήριξη και την υπομονή που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ξεφτέρη Δημήτριο, ο οποίος με βοήθησε στην σωστή ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών.....	17
Σχήμα 2: Μοντέλο συμπεριφοράς καταναλωτή .....	37
Σχήμα 3: Παράγοντες επηρεασμού αγοραστικής συμπεριφοράς .....	38

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Γιατί φεύγουν οι πελάτες.....	32
Γράφημα 2: Θέση ερωτώμενου ατόμου στην επιχείρηση .....	46
Γράφημα 3: Αντίδραση πελατών στο άκουσμα του νέου τρόπου λειτουργίας .....	47
Γράφημα 4: Ικανοποίηση από το νέο τρόπο εξυπηρέτησης του γραφείου .....	48
Γράφημα 5: Τακτικές συναντήσεις και ενημερώσεις πελατών .....	49
Γράφημα 6: Επικοινωνία πελατών με το προσωπικό του γραφείου .....	50
Γράφημα 7: Ευγένεια προσωπικού .....	51
Γράφημα 8: Αντίληψη προσωπικού και κατανόηση αναγκών του πελάτη .....	52
Γράφημα 9: Ικανότητα προσωπικού για παροχή σωστών λύσεων και απαντήσεων ....	53
Γράφημα 10: Το προσωπικό είναι γνώστες των τρέχουσων φορολογικών εξελίξεων ..	54
Γράφημα 11: Αίσθηση ασφάλειας πελατών βάσει των συμβουλών που λαμβάνουν ....	55
Γράφημα 12: Εχεμύθεια λογιστικού γραφείου .....	56
Γράφημα 13: Ανταπόκριση νέων λογιστικών υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη .....	57
Γράφημα 14: Φερεγγυότητα επιχείρησης σε θέματα συναλλαγών με τους πελάτες .....	58
Γράφημα 15: Χρονικό διάστημα απάντησης στα ηλεκτρονικά μηνύματα .....	59
Γράφημα 16: Χρησιμότητα ηλεκτρονικών ενημερωτικών μηνυμάτων .....	60
Γράφημα 17: Μηνιαία επίσκεψη πελατών στην ιστοσελίδα του γραφείου .....	61
Γράφημα 18: Ευχρηστία ιστοσελίδας του λογιστικού γραφείου .....	62
Γράφημα 19: Αξιολόγηση ιδέας για εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου .....	63
Γράφημα 20: Ευκολία πρόσβασης στο νέο γραφείο .....	64
Γράφημα 21: Διακόσμηση του νέου χώρου .....	65
Γράφημα 22: Αξιολόγηση νέου ωραρίου λειτουργίας .....	66
Γράφημα 23: Συνολική ικανοποίηση πελατών από το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών .....	67
Γράφημα 24: Πρόθεση πελατών για σύσταση του γραφείου σε τρίτα άτομα .....	68

## Εισαγωγή

*Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο,  
αλλά το πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές.  
«Κάρολος Δαρβίνος»*

Οι οργανισμοί μέσα από την εμπειρία τους, σχεδιάζουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχουν, για να βελτιωθούν και να κρατηθούν ζωντανοί. Οι μεταρρυθμίσεις είναι αποτέλεσμα της νέας εποχής που ζούμε, της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης και της εξέλιξης της τεχνολογίας. Παρατηρώντας το παρελθόν και παρακολουθώντας το παρόν, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι οργανισμοί καθημερινά προετοιμάζονται να ανταπεξέλθουν και να επιβιώσουν για το άμεσο μέλλον. Κύριο μέλημα είναι οι αλλαγές αυτές, να έχουν θετικό αντίκτυπο στους πελάτες και να ικανοποιήσουν τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει αφενός τις μεταρρυθμίσεις και τις αλλαγές που πραγματοποιούν καθημερινά οι οργανισμοί, και αφετέρου την ικανοποίηση των πελατών η οποία διέρχεται μέσα από αυτές τις αλλαγές. Τέλος, εκτός από τη θεωρητική ανάλυση, θα αναλυθεί και εμπειρικά, μέσω ερωτηματολογίου, η ικανοποίηση των πελατών – επιχειρηματιών ενός λογιστικού γραφείου το οποίο άλλαξε τον τρόπο εξυπηρέτησης και λειτουργίας του, τους τελευταίους επτά μήνες.

# Κεφάλαιο 1

## Μεταρρυθμίσεις

Οι μεταρρυθμίσεις και το σύνολο των αλλαγών που εφαρμόζονται σε ένα οργανισμό αποσκοπούν στη άμεση λύση των διάφορων προβλημάτων που προέκυψαν ή θα προκύψουν μελλοντικά. Οι αλλαγές αυτές βοηθούν στο μετασχηματισμό, στην ομαλή λειτουργία και την άμεση προσαρμογή του οργανισμού στις νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα. Είναι δηλαδή η αλλαγή στον διαχρονικό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

Ο Fullan (1991), αναφέρει ότι κάθε είδους αλλαγή εμπεριέχει το στοιχείο του πειραματισμού και της προσωρινότητας, και ότι η αλλαγή δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη, μέχρι να πραγματοποιηθεί στην πράξη και να αξιολογηθεί στη πορεία. Για τις οποιεσδήποτε είδους αλλαγές που αντιμετωπίζουμε, δεν πρέπει να είμαστε σίγουροι για την εφαρμογή τους καθώς και για το αποτέλεσμα που θα προκύψει.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, από πολλούς μελετητές για να περιγράψει και να γίνει απόλυτα κατανοητή η έννοια της αλλαγής, χρησιμοποιούνται διάφοροι συνώνυμοι όροι όπως: μεταρρύθμιση, καινοτομία, οργανωσιακή αλλαγή και οργανωσιακή ανανέωση. Παρακάτω αναλύονται οι όροι που ολοένα και πιο συχνά ακούμε στις μέρες μας.

### 1.1 Αποσαφήνιση Εννοιών

Στο πρώτο υποκεφάλαιο, αναλύονται οι διάφορες έννοιες όπου θα συναντήσουμε και θα αναφέρουμε στη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

#### 1.1.1 Η Έννοια της Μεταρρύθμισης (Reform)

Μεταρρύθμιση σε ένα οργανισμό είναι η αλλαγή που εφαρμόζεται, από μία υπάρχων κατάσταση σε μία άλλη νέα κατάσταση στο προσεχές μέλλον, είναι δηλαδή η μετεξέλιξη του οργανισμού. Η μετάβαση αυτή για να πραγματοποιηθεί θα πρέπει υποχρεωτικά να

περάσει μέσα από εμπόδια, απρόβλεπτες καταστάσεις, γνωστά και άγνωστα στοιχεία και όχι μέσα από μικρο-παρεμβάσεις. Απώτερος σκοπός, είναι η προετοιμασία αλλαγής στο τρόπο λειτουργίας, στους στόχους και στη λύση των προβλημάτων που έχει θέσει ο οργανισμός για να μπορέσει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά (<http://24h.com.cy>).

### **1.1.2 Η Έννοια της Καινοτομίας (Innovation)**

Η σύγχρονη οικονομική ζωή, οι ταχύτατες και συνεχόμενες αλλαγές, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις – οργανισμούς να δραστηριοποιούνται σε ένα αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αναγκάζονται να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και τεχνολογίες, αξιοποιώντας κατάλληλα και με μεθοδικότητα, την πολυετή εμπειρία και την γνώση τους (Γκαγκάτσιος, 2008).

Κατά τις μεταρρυθμίσεις – αλλαγές που κάνουν οι οργανισμοί προβαίνουν σε διάφορα είδη καινοτομιών τα οποία αφορούν την καινοτομία προϊόντων και τη διαδικασία παραγωγής τους, τον τρόπο παροχής μίας υπηρεσίας καθώς και τον τρόπο λήψης διαφόρων αποφάσεων. Με αυτό το τρόπο ο οργανισμός γίνεται ανταγωνιστικός και εξασφαλίζει ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς, και προτιμάται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστών με άμεσο αποτέλεσμα την επιβίωση και την ανάπτυξη του.

Από την άλλη όμως, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει σοβαρός κίνδυνος για αποτυχία στην εφαρμογή των καινοτομιών όταν:

1. δεν υπάρχει πλεονέκτημα έναντι της υπάρχουσας υπηρεσίας / προϊόντος.
2. διακρίνεται το φαινόμενο της ανεπαρκούς οικονομική ενίσχυση για να πραγματοποιηθεί η προώθηση των νέων προϊόντων / υπηρεσιών.
3. επιλεγεί λάθος χρονική περίοδος προώθησης του νέου προϊόντος / υπηρεσίας.
4. το προϊόν / υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών.
5. υπάρχει λανθασμένη στόχευση στο επιλεγόμενο και ενδιαφερόμενο τμήμα – ομάδα (market targeting).

Συμπεραίνουμε ότι μία βασική αιτία για την αλλαγή είναι η καινοτομία που θα εφαρμοστεί. Η καινοτομία μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μεταρρύθμιση ή και ως μία

πολύ σημαντική οργανωσιακή αλλαγή. Συναντάται σε μία νέα υπηρεσία ή καινούργιο προϊόν, σε μια νέα μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης (Poole and Van de Ven, 2004).

### **1.1.3 Η Έννοια της Οργανωσιακής Ανάπτυξης**

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις για να είναι αποτελεσματικές, τα τελευταία χρόνια η αλλαγή αποτελεί ένα είδος καθημερινού τρόπου ζωής. Αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανωσιακών παραγόντων. Συμμετέχει το σύνολο του οργανισμού όπου αποσκοπεί στην αλλαγή και την ανάπτυξη, κάνοντας την επιχείρηση αποτελεσματική (Olson and Eoyang, 2001).

Οι Harvey and Brawn (1988), θεωρούν ότι η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι μία προσπάθεια να επιτευχθεί η οργανωσιακή τελειότητα, προσαρμόζοντας τις επιθυμίες των εργαζομένων για ανάπτυξη σε σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους. Ο Beckhard (1969), υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι "προσπάθεια η οποία είναι άριστα σχεδιασμένη και οργανωμένη, καλύπτει όλη την επιχείρηση και διαχειρίζεται από την κορυφή· αυτό έχει ως σκοπό τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας μέσα από σχεδιασμένες παρεμβάσεις".

### **1.1.4 Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής**

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001, σελ.326), "οργανωσιακή αλλαγή είναι η μεταβολή από μία κατάσταση σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό". Η οργανωσιακή αλλαγή που θα εφαρμοστεί μπορεί να αφορά: ικανότητες, συμπεριφορές, κανονισμούς ή τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

## 1.2 Σκοπός Μεταρρυθμίσεων σε ένα Οργανισμό

Βάση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται κάθε οργανισμός, σχεδιάζει την υλοποίηση διαφόρων αλλαγών με απώτερο σκοπό να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις που δημιουργούνται στους πελάτες του και να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες.

Οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα καθημερινά, γιατί το περιβάλλον είναι διαφορετικό σε σχέση με αυτό του παρελθόντος. Οι οργανισμοί καλούνται συχνά να προσαρμοστούν στις τρέχουσες αλλαγές με ταχύτατους ρυθμούς, έτσι ώστε να εναρμονιστούν και να διακριθούν από τους ανταγωνιστές τους.

Η ανάγκη αλλαγής για τη λειτουργία ενός οργανισμού προκύπτουν για διάφορους ειδικούς σκοπούς, οι οποίοι αφορούν όλους τους τομείς του οργανισμού. Κατά τους Gilgeous and Chambers (1999), οι σκοποί αυτοί είναι οι εξής:

1. εμπορικοί σκοποί
2. τεχνολογικοί σκοποί
3. καινοτομικοί σκοποί
4. οργανωσιακοί σκοποί

### 1.2.1 Εμπορικοί Σκοποί

Συγκαταλέγουν όλες τις αναγκαίες ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Για παράδειγμα, η επέκταση του οργανισμού σε νέες αγορές καθώς και αύξηση του μεριδίου αγοράς της σε κάθε μία από αυτές.

### 1.2.2 Τεχνολογικοί Σκοποί

Στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στον εκσυγχρονισμό του οργανισμού, εισάγοντας νέες εξειδικευμένες τεχνολογίες. Για παράδειγμα η αγορά νέων μηχανημάτων τελευταίας τεχνολογίας για αυτοματοποίηση της παραγωγής<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com) - Πρόσβαση: 12/02/2018

### **1.2.3 Καινοτομικοί Σκοποί**

Στοχεύουν στις ενέργειες για ανανέωση και πρωτοπορία του οργανισμού, προσφέροντας του την ευκαιρία για κάτι νέο. Μέσω της καινοτομίας ο οργανισμός οδηγείται στην ανανέωση και κερδίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα η διάθεση - διαφοροποίησης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά.

### **1.2.4 Οργανωσιακοί Σκοποί**

Επικεντρώνονται στις ενέργειες εκείνες όπου θα διασφαλίσουν την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Κύριο μέλημα είναι ο εντοπισμός των κατάλληλων και αποδοτικών ατόμων, όπου θα στελεχώσουν τον οργανισμό και θα συνεργαστούν για να πραγματοποιήσουν το όραμα του.



## 1.3 Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι καθημερινές και όλο αυξανόμενες πιέσεις που δέχεται ένας οργανισμός, είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του, έχουν ως αποτέλεσμα τη σχεδίαση, την εισαγωγή και την υλοποίηση διαφόρων αλλαγών που απαιτούνται. Οι αλλαγές περνάνε κυρίως απ' όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού.

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να διακριθεί σε πολλούς τύπους ανάλογα με το είδος και το αντικείμενο των πιέσεων. Σημαντικός παράγοντας για τον οργανισμό είναι να καθοριστούν εξ' αρχής όλοι οι τύποι της αλλαγής, οι οποίοι ισχύουν κάθε φορά και τον επηρεάζουν άμεσα.

Οι σημαντικότεροι τύποι οργανωσιακή αλλαγή όπου θα αναλύσουμε παρακάτω, είναι οι εξής (Todd, 1999):

### 1.3.1 Με Βάση τη Δυνατότητα Αντίδρασης

Οι πιέσεις από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες αλλαγής:

#### 1.3.1.1 Επιβαλλόμενη – Απρογραμματίστη Αλλαγή

Είναι η ξαφνική αλλαγή στον οργανισμό, χωρίς κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία, παίρνοντας βιαστικές αποφάσεις. Η αντίδραση του οργανισμού είναι ανύπαρκτη διότι του επιβάλλεται να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο που κάποιοι άλλοι έχουν ήδη αποφασίσει. Παράδειγμα απρογραμματίστης αλλαγής είναι η εργασία περισσότερων ωρών του προσωπικού ώστε να καλυφθεί η δουλειά όπου έχει προκύψει. Τις περισσότερες φορές από τέτοιες επαναλαμβανόμενες αλλαγές προκαλούνται αντιδράσεις από μεριάς των εργαζομένων.

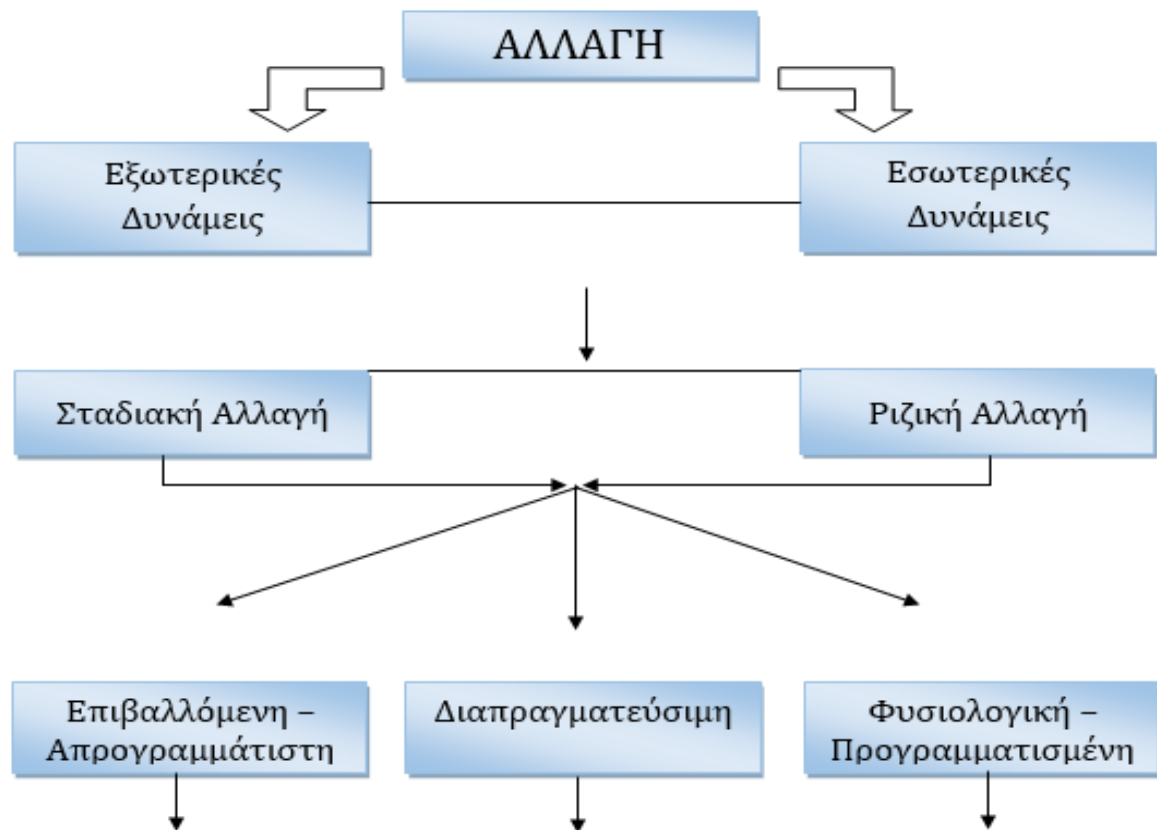
#### 1.3.1.2 Φυσιολογική – Προγραμματισμένη Αλλαγή

Αυτός ο τύπος αλλαγών πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος το οποίο επιθυμεί να υλοποιήσει ο οργανισμός. Είναι αποτέλεσμα σωστού σχεδιασμού και μελέτης, όπου στοχεύει στην αποδοχή από τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέλη. Η διοίκηση ενημερώνει εγκαίρως και ξεκάθαρα το προσωπικό για την εισαγωγή της αλλαγής,

μειώνοντας έγκαιρα τις αντιδράσεις τους. Παράδειγμα προγραμματισμένης αλλαγής είναι η εισαγωγή νέων μηχανημάτων τελευταίας τεχνολογίας για την παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή μίας εξειδικευμένης υπηρεσίας. Η διοίκηση ενημερώνει εγκαίρως το προσωπικό ότι θα εκπαιδευτεί κατάλληλα και γίνεται αντιληπτό εξαρχής στο τί θα προκύψει, πώς θα το αντιμετωπίσουν και το δέχονται χωρίς αντιδράσεις.

### 1.3.1.3 Διαπραγματεύσιμη Αλλαγή

Σε αυτό τον τύπο αλλαγής, δεν διακρίνετε κάποια σταθερή αντίδραση απέναντι στην αλλαγή. Τόσο το προσωπικό, όσο και η αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή που θα πρέπει να υιοθετηθεί, χρήζει διαπραγμάτευσης και περεταίρω ανάλυσης. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί καλούνται καθημερινά να υιοθετήσουν νέους τρόπους λειτουργίας και συμμόρφωση με τις νέες νομοθεσίες.



ΔΟΜΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	ΕΡΓΟ	ΑΝΘΡΩΠΟΙ
Οργάνωση	Αυτοματοποίηση	Απλό	Γνώσεις
Συστήματα εξουσίας	Εξοπλισμός	Δύσκολο	Δεξιότητες
Πολιτικές	Τόπος παραγωγής	Ρουτίνας	Συμπεριφορά
Διατμηματικές σχέσεις	Παραγωγικές διαδικασίες	Υπεύθυνο	Ομάδες, Σχέσεις

Σχήμα 1: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών, (τροποποιημένο σχήμα).  
 Πηγή: Χυτήρης, 2001, σελ.:330

### **1.3.2 Με Βάση την Ένταση και την Έκταση**

Επιπλέον, με βάση την ένταση και την έκταση, οι αλλαγές διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες. Οι υποκατηγορίες αυτές, χωρίζονται αναλόγως του τμήματος του οργανισμού που θα επηρεαστεί και σε ποιο χρονικό διάστημα θα πραγματοποιηθεί (Todd, 1999):

1. Σταδιακή αλλαγή
2. Ριζοσπαστική αλλαγή

#### **1.3.2.1 Σταδιακή Αλλαγή**

Η σταδιακή αλλαγή πραγματοποιείται ανά διαστήματα στον οργανισμό και σε συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο μέχρι την υλοποίησή του. Έχει ως σκοπό τη μελέτη της αποτελεσματικότητας και να εξεταστεί παράλληλα κατά πόσο είναι εφικτή, προτού εφαρμοσθεί σε όλο τον οργανισμό (Σταφυλά, 1997).

#### **1.3.2.2 Ριζοσπαστική Αλλαγή**

Η ριζοσπαστική αλλαγή πραγματοποιείται από την αρχή σε όλο τον οργανισμό. Αποτελεί μία ξαφνική μεταβολή σε όλα τα τμήματα και προσαρμόζεται με γρήγορους ρυθμούς. Έχει ως αποτέλεσμα την άμεση κατάργηση από τα προηγούμενα δεδομένα του οργανισμού και την άμεση εφαρμογή των νέων δεδομένων. Τέτοιου είδους ριζικές αλλαγές είναι η αναβάθμιση των υπάρχοντων συστημάτων και υποδομών, ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού, η αλλαγή στην τεχνολογία και στα προϊόντα που παράγει και άλλα (Σταφυλά, 1997).

### **1.3.3 Με Βάση το Ερέθισμα για Αλλαγή**

Το ερέθισμα για αλλαγή διακρίνεται σε δύο υποκατηγορίες, την αντιδραστική αλλαγή και την προδραστική αλλαγή.

#### **1.3.3.1 Αντιδραστική Αλλαγή**

Πραγματοποιείται όταν ο οργανισμός δεχθεί ένα εξωτερικό ερέθισμα. Μέσω της αντιδραστικής αλλαγής, ο οργανισμός δίνει την απάντησή του (Σταφυλά, 1997). Για παράδειγμα, ένα μεγάλο λογιστικό γραφείο το οποίο ασχολείται με μικρές και

μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αντιλαμβάνεται την οικονομική κρίση και αφουγκράζεται τα οικονομικά προβλήματα των επιχειρήσεων. Μειώνει τις τιμές που χρεώνει για τις λογιστικές υπηρεσίες, τόσο για να κρατήσει τους πελάτες του, όσο και για να είναι εφικτή η είσπραξη των χρημάτων.

### **1.3.3.2 Προ-δραστική Αλλαγή**

Ο οργανισμός πραγματοποιεί κάποιες προβλέψεις για το μέλλον, υλοποιώντας και εκπληρώνοντας έτσι τις αντίστοιχες ενέργειες, με σκοπό να προλαμβάνει τις τρέχουσες εξελίξεις (Σταφυλά, 1997). Σημαντικό παράδειγμα είναι η χρήση πλαστικών τσαντών για μεταφορά τροφίμων. Μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής πλαστικών, επενδύουν πλέον στην νέα τεχνολογία, όπου τους παρέχει τη δυνατότητα παραγωγής βιοδιασπώμενων πλαστικών προϊόντων<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.chatzikosmas.gr> - Πρόσβαση: 25/02/2018

## 1.4 Παράγοντες Πίεσης για Οργανωσιακή Αλλαγή

Αξιόλογο παράγοντα της οικονομικής ζωής αποτελούν οι επιχειρήσεις, αφενός λόγω της ύπαρξης του μεγάλου αριθμού τους και αφετέρου λόγω της σημαντικής συμβολής τους στην απασχόληση μεγάλου αριθμού ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη για μεταρρύθμιση στις ελληνικές επιχειρήσεις προκύπτει καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις – οργανισμούς να πραγματοποιούν τις αλλαγές, προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτό συμβαίνει για ένα κύριο λόγο, τη βιωσιμότητα του οργανισμού, νοούμενου ότι έχει καταφέρει να φθάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα και τους στόχους που έχει θέσει. Παρακάτω, θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε τους λόγους που επηρεάζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που τον ωθούν στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων.

### 1.4.1 Εσωτερικό Περιβάλλον

Ο Χολέβας (1997), υποστηρίζει ότι οι λόγοι οι οποίοι προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον και αναγκάζουν τον οργανισμό για αλλαγή είναι:

1. Η ανώτατη διοίκηση
2. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη
3. Οι εργαζόμενοι

#### 1.4.1.1 Ανώτατη Διοίκηση

Οι αλλαγές πραγματοποιούνται από την ανώτατη διοίκηση η οποία έχει την ευθύνη για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Με πρωτοβουλία της, διενεργούνται και ολοκληρώνονται οι αλλαγές προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα νέα προβλήματα και οι απειλές. Τα προβλήματα και οι απειλές στον οργανισμό προκύπτουν είτε από λανθασμένες ενέργειες του παρελθόντος, είτε όχι.

#### 1.4.1.2 Μεσαία Διοικητικά Στελέχη

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν για αλλαγή, καθώς έχουν άμεση επαφή με όλα τα τμήματα του οργανισμού. Αντιλαμβάνονται τα προβλήματα και τις δυσλειτουργίες που δημιουργούνται και ως εκ τούτου πιέζουν για άμεση εφαρμογή των αλλαγών.

### **1.4.1.3 Εργαζόμενοι**

Παρομοίως, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν αιτία αλλαγών, καθώς μέσα από την καθημερινή τους εργασία και επαφή με τους πελάτες, εκλαμβάνουν και αντιλαμβάνονται τα προβλήματα και τις ανάγκες τους. Οι δικές τους αναφορές προς τη διεύθυνση, οδηγούν στη λήψη των απαραίτητων και αναγκαίων αποφάσεων, εφαρμόζοντας έτσι τις απαραίτητες αλλαγές και επιλύοντας τα υπάρχον και τα νέα προβλήματα.

### **1.4.2 Εξωτερικό Περιβάλλον**

Είναι ευρέως παραδεδομένο ότι τα τελευταία χρόνια, η δομή των επιχειρήσεων επηρεάστηκε ριζικά από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική κρίση, η τεχνολογία, οι αλλαγές στο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο κλπ., αναγκάζοντας τις να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους.

Οι λόγοι, σύμφωνα με τον Χολέβα (1997), οι οποίοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και ωθούν στην εφαρμογή αλλαγών είναι οι ακόλουθοι:

1. Το οικονομικό περιβάλλον
2. Το περιβάλλον του ανταγωνισμού
3. Το πολιτικό – νομοθετικό περιβάλλον
4. Το τεχνολογικό περιβάλλον
5. Οι πελάτες – καταναλωτές

#### **1.4.2.1 Οικονομικό Περιβάλλον**

Οι οικονομικοί παράγοντες αναγκάζουν τους οργανισμούς να προβούν στις αναγκαίες αλλαγές προκειμένου να έχουν την δυνατότητα να προσαρμοστούν και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών καθώς και στην άμεση αξιοποίηση των ευκαιριών που τους παρουσιάζονται.

#### **1.4.2.2 Περιβάλλον Ανταγωνισμού**

Σημαντικός λόγος επηρεασμού για την εφαρμογή αλλαγών είναι οι ανταγωνιστές. Ο οργανισμός οφείλει να παρατηρεί και να αναλύει τις κινήσεις - ενέργειες των ανταγωνιστών του. Θα βελτιώσει με αυτό τον τρόπο την ποιότητα των προϊόντων –

υπηρεσιών του, διατηρώντας παράλληλα την ανταγωνιστική του θέση. Λαμβάνοντας υπόψη τις κινήσεις των ανταγωνιστών του, γίνεται αντιληπτό ότι προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές για να παραμείνει ανταγωνιστικός, χωρίς να υπάρξει κάποιο ιδιαίτερο κόστος στους πελάτες του.

#### **1.4.2.3 Πολιτικό – Νομοθετικό Περιβάλλον**

Πολλοί οργανισμοί προβαίνουν σε μεταρρυθμίσεις τις οποίες δεν θα έκαναν εάν δεν ήταν υποχρεωτικό και δεν τους ανάγκαζε το νομοθετικό πλαίσιο κάθε χώρας. Προβαίνουν στις απαραίτητες αλλαγές, έτσι ώστε να μην τους επιβληθεί πρόστιμο. Για παράδειγμα ο νέος νόμος (Αριθμ. 180036/952)<sup>3</sup> στην Ελλάδα από 01/01/2018, προβλέπει και υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να χρεώνουν περιβαλλοντικό τέλος για κάθε πλαστική τσάντα. Εάν η επιχείρηση δεν συμμορφωθεί με το νόμο, τότε επιβάλλετε πρόστιμο.

#### **1.4.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Καθημερινά παρατηρούμε ότι η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ακολουθούν και να ενσωματώνονται στην νέα τεχνολογία, για να επιβιώσουν και να κερδίσουν έδαφος. Προσαρμόζονται με τα νέα δεδομένα και είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, καλύπτοντας τις καθημερινές τους ανάγκες.

#### **1.4.2.5 Πελάτες – Καταναλωτές**

Τα νέα και καινοτόμα προϊόντα που παράγονται σχεδόν καθημερινά, προτιμώνται από τους καταναλωτές. Αν και στις περισσότερες περιπτώσεις τα νέα προϊόντα είναι ακριβότερα οι καταναλωτές "παρασύρονται" και τα αγοράζουν. Το γεγονός αυτό, έχει κατά βάση οικονομικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, γιατί θα πρέπει να ανανεώνει συχνά τα εμπορεύματα της, να προβλέπει τις νέες προτιμήσεις των πελατών της και να προσαρμόζεται παράλληλα στα θέλω τους.

---

<sup>3</sup> [www.eoan.gr](http://www.eoan.gr) – Πρόσβαση: 10/01/2018

## 1.5 Παράγοντες Επιβράδυνσης και Επιτάχυνσης των Αλλαγών

Πολλοί παράγοντες, οι οποίοι διαφέρουν κάθε φορά, επιδρούν τόσο θετικά, όσο και αρνητικά έναν οργανισμό στο να προχωρήσει και να υλοποιήσει τις απαιτούμενες αλλαγές. Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιβράδυνσης του οργανισμού στην αλλαγή είναι (Levy and Merry, 1986):

- η αίσθηση απογοήτευσης που λαμβάνει ο οργανισμός από τη μη ικανοποίηση κάποιων μελών, λόγω του ότι δεν ικανοποιήθηκαν κάποιες ανάγκες τους κατά την επιχειρούμενη αλλαγή στο παρελθόν.
- η τάση – συνήθεια να παραμένει στην παρακμή.
- η πίεση από πλευράς ατόμων τα οποία έχουν συμφέροντα.
- μία τυχαία επιτυχία του παρελθόντος.

Από την άλλη πλευρά, συναντάμε και παράγοντες οι οποίοι επιταχύνουν την αλλαγή στον οργανισμό. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής (Levy and Merry, 1986):

- Αιφνίδιοι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην καταστροφή, όπως η οικονομική κρίση ή μία καινοτομία από ανταγωνιστή.
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας και κατ' επέκταση της καινοτομίας.
- Η επέκταση του οργανισμού σε νέα αγορά.
- Η συγχώνευση με άλλο μεγάλο οργανισμό.
- Οι απαιτήσεις των πελατών (Κέφης, 2005).

Επίσης, εμπόδιο αποτελεί η επικρατούσα κουλτούρα κάθε οργανισμού όταν καταβάλλει προσπάθειες για αλλαγή. Τέλος, είναι πιθανό να συναντήσουμε μερίδα ατόμων όπου αποτελούν ανυπέρβλητα εμπόδια στην αλλαγή, αντιθέτως πάλι συναντάμε συχνά και μερίδα ατόμων οι οποίοι είναι ένθερμοι υποστηρικτές των αλλαγών (Θεοδωράτος, 2004).



Πηγή: <http://balancelife.gr>



## **1.6 Φορείς της Αλλαγής**

Για να επέλθει μία αλλαγή – μεταρρύθμιση θα πρέπει να υπάρξουν κάποιοι φορείς οι οποίοι θα προτείνουν, θα σχεδιάσουν και θα υλοποιήσουν στην πράξη αυτά που θα υποστηρίξουν. Οι φορείς της αλλαγής σε ένα οργανισμό είναι (Χυτήρης, 2001):

1. Ο ηγέτης του οργανισμού
2. Οι προγραμματιστές της αλλαγής
3. Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής
4. Οι υποστηρικτές της αλλαγής

### **1.6.1 Ηγέτης του Οργανισμού**

Η οργάνωση αποτελείται από μία ένωση ανθρώπων οι οποίοι σε ένα εργασιακό χώρο έχουν κοινούς στόχους αλλά και επιδιώξεις. Τους στόχους και τις επιδιώξεις που τίθενται τους καθορίζει ο ηγέτης (Κανελλόπουλος, 2003). Ο ηγέτης κατέχει την υψηλότερη ιεραρχική βαθμίδα μέσα σε ένα οργανισμό και είναι ο άμεσα υπεύθυνος για την όλη πορεία του οργανισμού, καθώς φέρει και το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης.

Αποτελεί εχέγγυο για την ευημερία καθώς και για την επιβίωση του οργανισμού (Κέφης, 2005). Σημαντικό είναι να αντιλαμβάνεται τη χρονική περίοδο κατά την οποία ο οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει και να εφαρμόσει τις αλλαγές που απαιτούνται. Είναι δηλαδή αυτός που προτείνει, προγραμματίζει και υλοποιεί τους τρόπους της αλλαγής (Χυτήρης, 2001, Σταφυλά, 1997).

### **1.6.2 Οι Προγραμματιστές της Αλλαγής**

Πρόκειται για άτομα τα οποία, είτε εργάζονται ήδη στον οργανισμό, είτε προσλαμβάνονται μόνο για να υλοποιήσουν την αλλαγή. Μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα δράσης. Μελετούν και εξετάζουν με ακρίβεια τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν με σκοπό να επιτευχθεί η αλλαγή.

### **1.6.3 Οι Εκτελεστές των Προγραμμάτων της Αλλαγής**

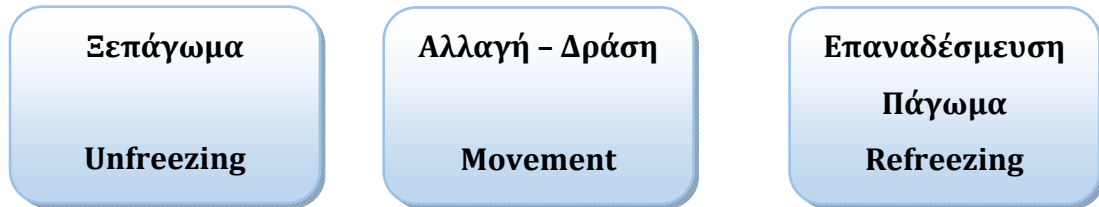
Είναι άτομα τα οποία μπορεί να προέρχονται από οποιαδήποτε βαθμίδα του οργανισμού. Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής ασχολούνται αποκλειστικά με το πρακτικό κομμάτι της αλλαγής. Τους έχουν δοθεί διάφορες εργασίες για να τις εκτελέσουν, οι οποίες έχουν ανατεθεί από τους προγραμματιστές (Σταφυλά, 1997).

#### **1.6.4 Οι Υποστηρικτές της Αλλαγής**

Οι υποστηρικτές μπορεί να είναι άτομα μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό ή άτομα εκτός. Συμβάλουν και ενισχύουν υλικά ή ψυχολογικά ή οικονομικά τους εργαζόμενους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή (Σταφυλά, 1997).

## 1.7 Στάδια της Αλλαγής Βάσει του Kurt Lewin

Βάσει των μελετών του ψυχολόγου Κουρτ Λεβίν, η σχεδίαση της αλλαγής (planned change), διέρχεται από τα εξής τρία σημαντικά στάδια (Σαρμανιώτης, 2005):



Τα τρία παραπάνω στάδια, βοηθάνε στο να γίνει κατανοητή η όλη διαδικασία της αλλαγής, να αξιολογείται η πορεία του οργανισμού στην εφαρμογή της αλλαγής, καθώς και μετέπειτα να μπορούν να εφαρμοσθούν νέες ανάγκες αλλαγές.

### 1.7.1 Στάδιο Πρώτο: Ξεπάγωμα (Unfreezing)

Κατά το στάδιο του "ξεπαγώματος" ο οργανισμός λαμβάνει την απόφαση και προετοιμάζεται για την αλλαγή. Ενημερώνεται για το τί θα ακολουθήσει και αναζητά τις μεθόδους αλλαγής. Η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να έχει τον έλεγχο της κατάστασης, για να υπάρξει καλή συνεργασία αλλά και άριστη σχέση μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων.

### 1.7.2 Στάδιο Δεύτερο: Δράση (Movement)

Είναι το στάδιο της μεταβατικής περιόδου του οργανισμού και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την εφαρμογή των νέων απόψεων, συμπεριφορών και αξιών. Ο όρος αλλαγή, στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να γίνει αντιληπτός και κατανοητός από όλους τους εμπλεκόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα νέα τους καθήκοντα αλλά και τις νέες τους υποχρεώσεις.

Ο μάνατζερ (manager), θα καθοδηγήσει τους εμπλεκόμενους στην όλη διαδικασία, θα είναι δηλαδή ο παράγοντας της αλλαγής (change agent). Η Διαδικασία της δράσης θα πρέπει να πραγματοποιείται αργά και σταθερά καθώς όπως είναι αναμενόμενο θα συγκριθεί η κατάσταση του πριν και του μετά, και θα προκύψει αντίσταση – αντίδραση στην αλλαγή (Σαρμανιώτης, 2005).

### **1.7.3 Στάδιο Τρίτο: Επαναδέσμευση – Πάγωμα (Refreezing)**

Αφού ολοκληρωθήκαν τα δύο προηγούμενα στάδια, ο οργανισμός, στο τελευταίο στάδιο, έχει τα απαραίτητα εχέγγυα (στοιχεία και γνώσεις), προκειμένου να καθιερώσει τη νέα κατάσταση. Θα πρέπει να διαφυλάξει τη σταθεροποίηση του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα της νέας κατάστασης. Ο ρόλος της διοίκησης στο παρών στάδιο, περιορίζεται αλλά εξακολουθεί να είναι σημαντικός, προκειμένου να αποφευχθεί η επανεμφάνιση διαφόρων δυσάρεστων καταστάσεων (Σαρμανιώτης, 2005).

Γίνεται αντιληπτό ότι, τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αλλαγής, θα πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζεται η διαδικασία της αναπληροφόρηση (feedback). Με αυτό το τρόπο θα λαμβάνονται οι απαραίτητες πληροφορίες και παράλληλα θα πραγματοποιούνται οι αντίστοιχες αναγκαίες αλλαγές και διορθώσεις.

## 1.8 Τα Σημαντικότερα Βήματα για την Εφαρμογή Μεταρρύθμισης

Σε ένα ραγδαίο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις, γεννιέται η ανάγκη καθημερινά να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν μέσα από αυτό. Κάθε σύγχρονος οργανισμό ο οποίος εγκαίρως αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή, διαθέτει ένα αξιόλογο προβάδισμα για την ανάπτυξη και επιβίωση του.

Ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων καθημερινά αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα διοίκησης, ανταγωνισμού ή χρηματοδότησης. Αφού αντιληφθεί ότι θα πρέπει να αλλάξει και να συμβαδίσει με τα νέα δεδομένα και τις καταστάσεις θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια βήματα. Συνοπτικά τα βήματα είναι (Παπούλιας, 2002):

- Αναγνώριση και καταγραφή του προβλήματος που θα οδηγήσει στην αλλαγή.
- Επιλογή των κατάλληλων ατόμων τα οποία θα εφαρμόσουν την αλλαγή.
- Σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου που θα αναφέρει τους στόχους, το χρονοδιάγραμμα και τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Αναγνώριση τυχόν προβλημάτων που θα επηρεάσουν την ρευστότητα και θα επιφέρουν και πάλι την αβεβαιότητα.
- Αναγνώριση του προβλήματος ύπαρξης πιθανών συγκρούσεων.
- Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για εφαρμογή της αλλαγής.
- Παρακολούθηση και εποπτεία της αλλαγής και διόρθωση πιθανών λαθών.

Η μεταρρύθμιση – αλλαγή σε ένα οργανισμό δεν είναι μία καθημερινή τυπική συνήθεια. Είναι μία προετοιμασία για εφαρμογή του καινούργιου, μέσα από απρόβλεπτες καταστάσεις και διαδικασίες.

## 1.9 Λάθη της Διοίκησης κατά την Εφαρμογή των Αλλαγών

Όταν η διοίκηση αποφασίζει να εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, αρκετές φορές παρατηρείται το φαινόμενο, αυτές να αποτυγχάνουν. Κατά τη προσπάθεια να υλοποιήσουν τις αλλαγές που απαιτούνται σε μικρό χρονικό διάστημα, αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα και δυσκολίες (αντιδράσεις εργαζομένων, έλλειψη ρευστότητας). Σύμφωνα με τον Kotter (1996), έστω και ένας λόγος από τους παρακάτω μπορεί να συμβάλει στην αποτυχία:

### *Επιβολή μη αναγκαίων αλλαγών*

Όταν εμφανίζονται διάφορα προβλήματα και δυσκολίες ένας οργανισμός στις πλείστες των περιπτώσεων αποφασίζει να εισάγει διάφορες βιαστικές αλλαγές χωρίς να μελετήσει σε βάθος το πρόβλημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λάβει λάθος απόφαση ή ακόμη με λάθος κινήσεις να παρεκκλίνει από τον στόχο του.

### *Αποτυχία αντιμετώπισης εμφανιζόμενων εμποδίων*

Κατά τη περίοδο εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων κανένας οργανισμός δεν μπορεί να προβλέψει όλα τα προβλήματα όπως η ξαφνική έλλειψη χρηματοδότησης ή η έντονη αντίδραση ομάδας εργαζομένων.

### *Πρόωρη εξαγγελία νίκης*

Ο οργανισμός όταν θεωρήσει ότι κέρδισε μία κατάσταση, χωρίς να ολοκληρωθεί, δικαιολογημένα πανηγυρίζει τη νίκη, όταν αυτό συμβεί σε λάθος χρόνο, μπορεί να προκύψουν νέα προβλήματα τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί.

# Κεφάλαιο 2

## Ικανοποίηση Πελατών

Θα περίμενε κανείς ότι, άνθρωποι ίδιου φύλου, ηλικίας, κοινωνικής τάξης κλπ., θα έχουν τις ίδιες ανάγκες. Όμως οι ανάγκες τους διαφέρουν και επιλέγουν διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. “Η προσπάθεια για ικανοποίηση του καταναλωτή επιτυγχάνεται μόνο εάν είμαστε γνώστες της συμπεριφοράς του· όμως, η γνώση πρέπει να στηρίζεται περισσότερο σε γεγονότα παρά σε υποθέσεις και εικασίες” (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2008).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενδιαφέρονται για τον βαθμό ικανοποίησης των πελάτων τους, γιατί μέσα από την ικανοποίηση επέρχεται η πιστότητα – διατήρηση τους σε μακροχρόνια βάση. Το αποτέλεσμα δηλαδή της ικανοποίησης είναι η αφοσίωση του πελάτη. Οι περισσότεροι οργανισμοί, όχι όμως όλοι, έχουν θέσει την ικανοποίηση του πελάτη ως προτεραιότητα και προσαρμόζονται στο να καλύψουν τις ανάγκες του. Ο πελάτης γνωρίζοντας τις προσδοκίες του, ξέρει που θα βρει αυτό που ψάχνει (Τηληκίδου, 2004).

### 2.1 Αποσαφήνιση Εννοιών

Παρομοίως, και στο δεύτερο κεφάλαιο θα ήταν σημαντικό να υπάρξει αποσαφήνιση των σπουδαιότερων εννοιών που θα συναντήσουμε στη πορεία.

#### 2.1.1 Η Έννοια του Πελάτη – Καταναλωτή (Customer – Consumer)

Πελάτης είναι το άτομο το οποίο επισκέπτεται τακτικά ένα οργανισμό – επιχείρηση για να αγοράσει αγαθά ή υπηρεσίες. Είναι δηλαδή εκείνος με τον οποίο, ο οργανισμός θα πρέπει να διαπραγματευτεί. Όπως αναφέρει ο Μαγνήσαλης (1981), “Πελάτες μίας επιχείρησης, είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή

των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση". Είναι αυτός που θα αποφασίσει και θα κρίνει από πού θα αγοράσει και ποια επιχείρηση θα απορρίψει.

### **2.1.2 Η Έννοια της Ικανοποίησης (Satisfaction)**

Ικανοποίηση είναι η κάλυψη μία ανάγκης ή επιθυμίας που δημιουργήθηκε μία δεδομένη στιγμή στον πελάτη – καταναλωτή. Ο Kotler (2002), περιγράφει την έννοια της ικανοποίησης ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας του καταναλωτή. Δηλαδή, θετικά η αρνητικά συναισθήματα τα οποία προκύπτουν από τη σύγκριση ενός προϊόντος – υπηρεσίας, σε σχέση πάντα με τις προσδοκίες που έχει θέσει αλλά και με βάση τις παλαιότερες εμπειρίες που είχε.

### **2.1.3 Η Έννοια της Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction)**

Οι Oliver (1980) και Yi (1990) υποστηρίζουν ότι, η ικανοποίηση του πελάτη, θεωρείται ως ο θεμελιώδης και σημαντικότερος παράγοντας συμπεριφοράς μακροχρόνιων πελατών. Είναι εμφανές ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνεπάγεται με την επαναγορά.

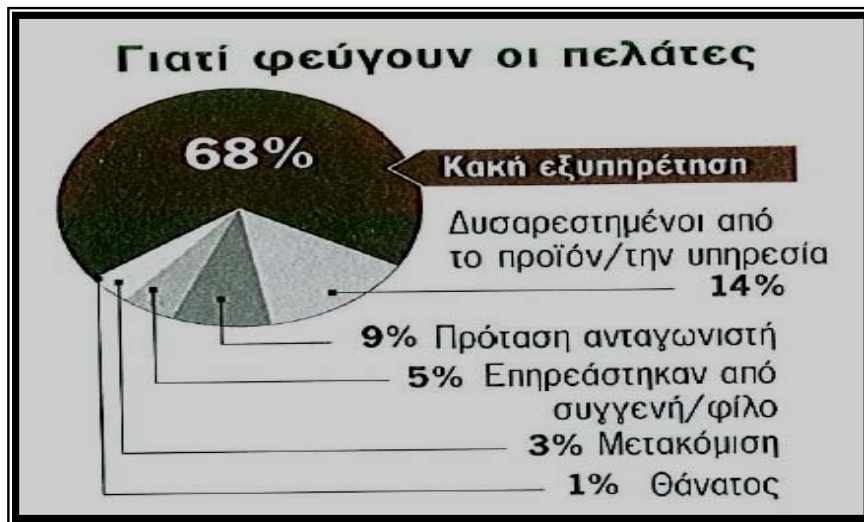
Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να μην χάνουν ούτε ένα πελάτη ο οποίος θα ενδιαφερόταν να αγοράσει τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους. Συμπεραίνουμε ότι, η καλή εξυπηρέτηση αλλά και η άριστη ποιότητα του προϊόντος, επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση του πελάτη.

### **2.1.4 Η Έννοια της Δυσαρέσκειας των Πελατών**

Δυσανεστημένοι πελάτες θεωρούνται αυτοί που έκριναν ότι το προϊόν (ή η υπηρεσία) που αγόρασαν είναι κατώτερο από τις επιθυμητές προσδοκίες τους. Με βάση την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης, μετριέται και η ικανοποίηση του (Σιώμκος, 2004).

Οι κυριότεροι λόγοι αποχώρησης του πελάτη, είναι η κακή εξυπηρέτηση και η δυσαρέσκεια από την ποιότητα του προϊόντος – υπηρεσίας που λαμβάνει (Πρωτοπαπαδάκης, 2008). Την επόμενη φορά που θα χρειαστεί την ίδια υπηρεσία ή το προϊόν ο πελάτης θα φέρει στη μνήμη του την εμπειρία που έζησε στην επιχείρηση και αναλόγως θα πράξει.





Γράφημα 1: Γιατί φεύγουν οι πελάτες  
 Πηγή: Πρωτοπαπαδάκης, 2008, σελ.:36.

### 2.1.5 Η Έννοια του Κινήτρου

Τα κίνητρα που παρωθούν ένα ανθρώπινο οργανισμό να πραγματοποιήσει τις ανάγκες του και ερμηνεύουν τους λόγους για τους οποίους οι καταναλωτές ψωνίζουν, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα λογικά και τα συναισθηματικά. Ο Philip Kotler, (1991), αναλύει ότι, κίνητρο είναι ένας παράγοντας ο οποίος πιέζει ένα άτομο, για να ικανοποιήσει την ανάγκη που του προέκυψε.

Επίσης, τα προσωπικά κίνητρα περιλαμβάνουν την αυτό-ικανοποίηση, για παράδειγμα η ενημέρωση γύρω από τις νέες τάσεις της τεχνολογίας και τα κοινωνικά κίνητρα περιλαμβάνουν τις κοινωνικές εμπειρίες, όπως η προσέλευση και η επικοινωνία με άτομα ιδίων ενδιαφερόντων.

### 2.1.6 Η Έννοια της Παρακίνησης

Παρακίνηση είναι η προσπάθεια ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου, η οποία διέρχεται μέσα από διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή.

- Ένταση είναι η σκληρή προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο.
- Κατεύθυνση είναι οι στόχοι που θέτει το άτομο και διοχετεύει την προσπάθεια του και,
- Επιμονή είναι το χρονικό διάστημα που καταβάλλει το άτομο.

Συνοψίζοντας, είναι δηλαδή μία ανάγκη η οποία δίνει ώθηση στο άτομο προκειμένου να το ενεργήσει (Robbin and Judge, 2011).

### **2.1.7 Η Έννοια της Ποιότητας**

Από την πλευρά του καταναλωτή η ποιότητα έχει να κάνει με τον βαθμό στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία που θα λάβει, καλύπτει τις προσδοκίες του και ικανοποιεί τις ανάγκες του. Από την πλευρά του παροχέα – πωλητή η ποιότητα έχει να κάνει με τον βαθμό στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχει θέσει ο οργανισμός. Το σημαντικότερο στοιχείο της ποιότητας τόσο στα αγαθά όσο και στις υπηρεσίες, που πρέπει να αποτελεί και προτεραιότητα, είναι η αξιοπιστία (Kotler and Keller, 2010).

### **2.1.8 Η Έννοια της Πιστότητας**

Βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης είναι να διατηρήσει την υπάρχουσα πελατεία της και να την μετατρέψει σε "πιστή". Η πιστότητα αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ευημερία και ανάπτυξη του οργανισμού. Είναι μία βαθιά ριζωμένη δέσμευση, μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, για επανάληψη της αγοράς ή προτίμηση του ίδιου προϊόντος και στο μέλλον, παρά τις εξωτερικές επιρροές.

Η επιρροή ενός ικανοποιημένου πελάτη είναι ισχυρότερη ακόμη και από το καλύτερο διαφημιστικό μέσο (Ρεγκούκος, 2000). Ο Fornell (1992) αναφέρει ότι οι ανταγωνιστικοί οργανισμοί παρουσιάζουν μειωμένο ενδιαφέρον στο να προσεγγίσουν ένα υψηλά ικανοποιημένο πελάτη.

## 2.2 Προσδοκίες και Απαιτήσεις Πελατών

Οι ολοένα και αυξανόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών, αλλάζουν επί καθημερινής βάσης. Αυτό καθιστά αρκετά δύσκολη τη διαδικασία μέτρησης του βαθμού ικανοποίηση τους. Εάν οι προσδοκίες αυτές καλυφθούν και ικανοποιηθούν από τον οργανισμό, ο πελάτης οδηγείτε στην πιστότητα. Ο οργανισμός καλείται μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες αυτές με τον καλύτερο τρόπο.

Για τον οργανισμό, προσδοκία, ορίζεται η ανάπτυξη μίας επιθυμίας η οποία στην πορεία θα ικανοποιηθεί μέσα από χαμηλές τιμές, άριστη και ποιοτική εξυπηρέτηση καθώς και ότι άλλο μπορεί να ικανοποιήσει τον πελάτη (Voon et al, 2011).

Προϋποθέσεις επιβίωσης και κερδοφορίας ενός οργανισμού, αποτελούν οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών. Η άμεση ανταπόκριση στις εκάστοτε απαιτήσεις, αποτελεί κομβικό σημείο και επιτρέπει στους οργανισμούς να επωφεληθούν από διάφορες ευκαιρίες που προκύπτουν και να ανταποκριθούν με επιτυχία στον ανταγωνισμό, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για την εξέλιξη τους.

Οι απαιτήσεις των πελατών ποικίλουν, αλλά επικεντρώνονται γύρω από θέματα ποιότητας, εξυπηρέτησης, τεχνολογίας κλπ. Οι πελάτες, συγκρίνουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους σε σχέση με την ποιότητα της υπηρεσίας ή του αγαθού που λαμβάνουν και προσδοκούν να λάβουν κάτι ανάλογο ή καλύτερο στο μέλλον. Ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει και να αντιληφθεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών για να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσει άμεσα.

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών είναι οι προηγούμενες εμπειρίες που είχαν στο παρελθόν καθώς και η διάδοση πληροφοριών από ένα πελάτη σε κάποιο άλλο (word of mouth). Η πληροφόρηση που λαμβάνει ένα άτομο από κάποιο άλλο, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού στη λήψη της τελικής απόφασης (Parasuraman et al, 1985).

Σύμφωνα με τον Εξαδάκτυλο (1996), για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί ένας οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιόν απευθύνεται. Εντοπίζει αρχικά τον πελάτη –

στόχο, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του και κατ' επέκταση κατασκευάζει το προϊόν βάσει των εξειδικευμένων απαιτήσεων του πελάτη.

Γίνετε αντιληπτό ότι "οι πελάτες διαμορφώνουν προσδοκίες για την εξυπηρέτηση από πολλές πηγές, όπως τις προηγούμενες εμπειρίες τους, τα προφορικά σχόλια και τη διαφήμιση. Οι πελάτες συγκρίνουν την εκλαμβανόμενη υπηρεσία με την προσδοκώμενη υπηρεσία. Αν η εκλαμβανόμενη υπηρεσία είναι κατώτερη από την προσδοκώμενη οι πελάτες μένουν δυσαρεστημένοι. Αν η εκλαμβανόμενη υπηρεσία υπερβαίνει την προσδοκώμενη ή είναι ίδια με την προσδοκώμενη, τότε είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν και πάλι τον ίδιο παροχέα" (Kotler and Keller, 2010).

## 2.3 Μοντέλο Συμπεριφοράς Πελάτη - Καταναλωτή

Με τον όρο *συμπεριφορά του καταναλωτή* αναφερόμαστε σε οποιοδήποτε συναίσθημα, σκέψη και ενέργεια που ωθεί στην αγορά και χρήση των προϊόντων – υπηρεσιών ή στην απόρριψη τους. Όπως αναφέρει ο Jacoby (1976), η *συμπεριφορά του καταναλωτή* (customer behavior), εμπεριέχει το σύνολο των αποφάσεων σχετικά με την αγορά και την απόρριψη αγαθών και υπηρεσιών από ανθρώπινες μονάδες λήψης αποφάσεων.

Η ένταση της οικονομικής κρίσης που πλήττει την Ελληνική οικονομία την τελευταία δεκαετία, έχει επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών. Βάσει μελετών που πραγματοποιήθηκαν, συναντάται το γεγονός ότι τα ελληνικά νοικοκυριά έχουν αλλάξει τον τρόπο που ψωνίζουν και ζουν. Σ' αυτή την εποχή της κρίσης, οι επιχειρήσεις – οργανισμοί κατανόησαν και αξιολόγησαν τη νέα συμπεριφορά του πελάτη. Αντιλήφθηκαν δηλαδή τις νέες προτεραιότητες και προσδοκίες που έχουν θέσει.

Ο πελάτης – καταναλωτής αποφασίζει να αγοράσει ένα προϊόν – υπηρεσία για να καλύψει μία ανάγκη που του δημιουργήθηκε. Στο πρώτο στάδιο ανταποκρίνεται σε διάφορα ερεθίσματα, τα οποία λαμβάνει από το περιβάλλον (τεχνολογικά, κοινωνικά, κλπ.) και από το μάρκετινγκ (τιμή, προϊόν, προώθηση, τοποθεσία).

Εξωτερικές επιδράσεις

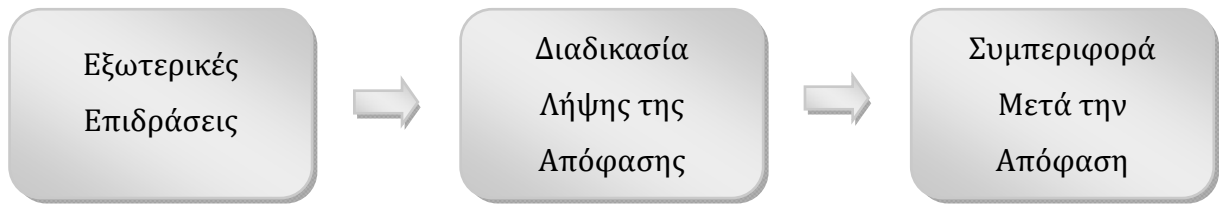
Έπειτα, στο δεύτερο στάδιο επεξεργάζεται αυτά τα ερεθίσματα και λαμβάνει την τελική απόφαση. Αποφασίζει δηλαδή εάν θα αγοράσει ή όχι, τί θα αγοράσει και από πού θα το αγοράσει.

Διαδικασία λήψης της απόφασης

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, ο πελάτης – καταναλωτής, αφού αγόρασε και χρησιμοποίησε το προϊόν – υπηρεσία, αξιολογεί την επιλογή του.

Συμπεριφορά μετά την απόφαση

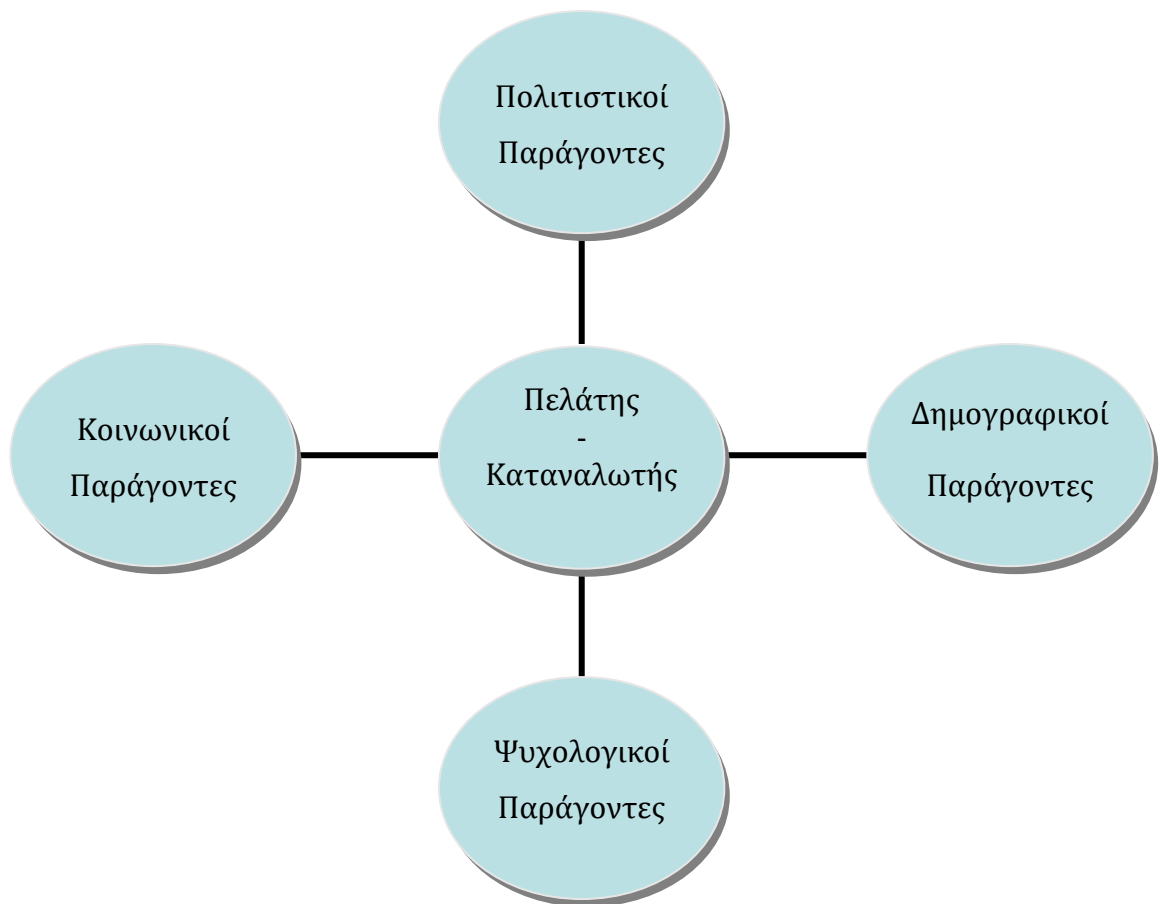
Η διαδικασία αυτή, αποτελεί αξιόλογη εμπειρία για τον καταναλωτή και θα την επαναλάβει και την επόμενη φορά που θα προκύψει μία ανάγκη (Kotler, 1984).



Σχήμα 2: Μοντέλο συμπεριφοράς καταναλωτή.

## 2.4 Παράγοντες Επηρεασμού της Αγοραστικής Συμπεριφοράς – Συνήθειες

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε τους παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά. Η αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται από τέσσερις κατηγορίες παραγόντων: τους πολιτιστικούς, τους κοινωνικούς, τους δημογραφικούς και τους ψυχολογικούς (Σιώμκος, 2011):



Σχήμα 3: Παράγοντες επηρεασμού αγοραστικής συμπεριφοράς.

### 2.4.1 Πολιτιστικοί Παράγοντες

Είναι μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες με την ευρύτερη και βαθύτερη επιρροή στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Σημαντικό ρόλο παίζει η *κουλτούρα* και η υποκουλτούρα του κάθε αγοραστή.

- *Κουλτούρα*: είναι το σύνολο των αξιών, των αντιλήψεων και συμπεριφορών που αποκτά ένα άτομο με την πάροδο των ετών και συμβάλει στη δημιουργία μίας κοινωνίας. Κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρές *υποκουλτούρες*.

- *Υποκουλτούρα*: αποτελεί ξεχωριστά τμήματα ενός πολιτισμού όπου περιλαμβάνονται διάφορες εθνικότητες, θρησκευτικές και φυλετικές ομάδες.

#### **2.4.2 Κοινωνικοί Παράγοντες**

Από τους κοινωνικούς παράγοντες επηρεάζεται επίσης η συμπεριφορά του καταναλωτή, μερικοί εκ των οποίων είναι:

- *Κοινωνική τάξη*: η οποία αποτελεί υποδιαιρέσεις ενός πολιτισμού. Η διαστρωμάτωση παίρνει τη μορφή κοινωνικών τάξεων όπου τα κύρια κριτήρια διαχωρισμού είναι το εισόδημα, η περιουσιακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το επάγγελμα και η καταγωγή.
- *Ομάδες αναφοράς*: είναι η οικογένεια, οι φίλοι, οι συνάδελφοι κλπ., οι οποίοι επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι ομάδες αναφοράς εκθέτουν ένα άτομο σε ένα νέο τρόπο ζωής και επηρεάζουν την στάση του καθώς και την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του.
- *Κοινωνικός ρόλος – status*: μέσα στην κοινωνία καθημερινά το κάθε άτομο καλείτε να διαδραματίσει διάφορους ρόλους. Τα άτομα κατέχουν διάφορες θέσεις όπως στην οικογένεια, στη δουλειά, σε μία επιχείρηση κλπ.. Σε κάθε ρόλο που κατέχει το άτομο τη δεδομένη στιγμή, συνοδεύεται και από μία κοινωνική θέση – status.

#### **2.4.3 Δημογραφικοί Παράγοντες**

Περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά ως εξής:

- *Ηλικία και φάση του κύκλου ζωής της οικογένειας*: μέσω της ηλικίας και της φάσης ζωής που βρίσκεται ο πελάτης προσαρμόζει τα θέλω και τις ανάγκες του.
- *Επάγγελμα, εκπαιδευτικό επίπεδο και οικονομική κατάσταση*: αναλόγως των παραγόντων αυτών δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να αποκτήσει αγαθά και να προσαρμόζει τις ανάγκες του μέσω των οικονομικών του δυνατοτήτων.

#### **2.4.4 Ψυχολογικοί Παράγοντες**

Παρακάτω αναλύονται οι ψυχολογικοί παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν με τη σειρά τους, στον καταναλωτή:



- Προσωπικότητα: αφορά τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου τα οποία προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά. Περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, την κοινωνικότητα, την προσαρμοστικότητα κα..
- Τρόπος ζωής και αντίληψη: παρόλο που δύο ή περισσότερα άτομα είναι ίδιας ηλικίας ή να ασκούν το ίδιο επάγγελμα, ο τρόπος ζωής τους είναι εντελώς διαφορετικός. Αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και αξιολογούν ο κάθε ένας διαφορετικά τα διάφορα ερεθίσματα που δέχονται και εξάγουν διαφορετικά συμπεράσματα.
- Μάθηση και "πιστεύω": ο καταναλωτής αποκτά και διατηρεί στη μνήμη του τις διάφορες εμπειρίες που αποκτά από ένα προϊόν – υπηρεσία. Η εμπειρίες αυτές αποτελούν την μάθηση. Η μάθηση αυτή οδηγεί τους καταναλωτές να διαμορφώσουν μία συγκεκριμένη εικόνα η οποία αντιπροσωπεύει τα «πιστεύω» ως προς κάποιο προϊόν – υπηρεσία (Σιώμοκος, 2011).

## **2.5 Ρόλος Προσωπικού στην Ικανοποίηση των Πελατών και η Διαχείριση Παραπόνων**

Η προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι ακριβότερη σε σχέση με τη διατήρηση ενός υπάρχοντος ικανοποιημένου. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο για τους υπάρχοντες πελάτες, να ερευνήσουν τι παράπονα έχουν, τι ζητάνε και τι επιθυμούν (Προτοπαπαδάκης, 2008).

### **2.5.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Ικανοποίηση Πελατών**

Σε καθημερινή επαφή με τον πελάτη έρχεται το προσωπικό – εργαζόμενοι ενός οργανισμού. Αναμφίβολα ο πελάτης, θέλοντας και μη, εκλαμβάνει τη θετική ή αρνητική εξυπηρέτηση. Το προσωπικό πρώτης γραμμής, δηλαδή οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, θεωρείται η βιτρίνα της επιχείρησης (Πρωτοπαπαδάκης, 2008).

Τα τελευταία χρόνια πολλοί οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. "Η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων αφού αποτελούν προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας" (Ιορδάνογλου, 2008). Επικεντρώνονται έτσι σε εργαζόμενους συγκεκριμένων θέσεων προκειμένου να βελτιώσουν τις δεξιότητες και την επίδοσή τους.

Μέσα από τη σωστή εκπαίδευση, το προσωπικό αναπτύσσει τις ικανότητές του και όταν χρειαστεί μεταφέρει τις γνώσεις του στον οργανισμό. Επίσης, λόγω των συνεχών αλλαγών της κοινωνίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων τις περισσότερες φορές είναι αναγκαία (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Το προσωπικό επαφής πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία θα έχουν τις γνώσεις και την εμπειρία να εξυπηρετήσουν τον πελάτη και να μπορούν να ολοκληρώσουν τη συναλλαγή ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Σημαντικό είναι τα άτομα αυτά να διαθέτουν και έμφυτα στοιχεία όπως η φιλικότητα, το χαμόγελο, η προθυμία και η ευγένεια (Γούναρης, 2012).

---

## 2.5.2 Τρόποι Μέτρηση Ικανοποίησης των Πελατών

Οι marketers καταβάλουν διάφορες προσπάθειες για να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, μετά από τις υπηρεσίες που τους παρείχαν. Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για να αντλήσουν στοιχεία και πληροφορίες είναι:

1. Πρόσωπο με Πρόσωπο. Απευθείας συζήτηση με τον πελάτη για να αντλήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες κατά τη διάρκεια της συναλλαγής ή της παροχής μίας υπηρεσίας.
2. Θέτοντας διάφορες ερωτήσεις για να αντιληφθούν τί γνώμη έχουν οι πελάτες για αυτούς.
3. Μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής – παροχής μίας υπηρεσίας επικοινωνούν με τους πελάτες μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού μηνύματος για να διαπιστώσουν εάν έμειναν ευχαριστημένοι και εάν θα τους επιλέξουν στις επόμενες τους αγορές.
4. Παρακίνηση πελάτη, με θετική προσέγγιση, για συμπλήρωση ερωτηματολογίου.
5. Τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη μετά την εξυπηρέτηση.
6. Μέσω ζωντανής συνομιλίας (chat) από το διαδίκτυο<sup>4</sup>.

Για να αντλήσουν σωστές πληροφορίες ακολουθούν διάφορα μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα το SERVQUAL, το MUSA και το Oliver. Έτσι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, βοηθάει την επιχείρηση να χαράξει τη νέα της στρατηγική και να επιβιώσει. Ο Hunt (1997), όρισε «την ικανοποίηση ως μια αξιολόγηση ότι η εμπειρία της υπηρεσίας που δόθηκε ήταν τουλάχιστον τόσο καλή όσο ήταν αναμενόμενο να είναι».

## 2.5.3 Διαχείριση Παραπόνων

Οι επιχειρήσεις έρχονται σε καθημερινή επαφή με διάφορους πελάτες και συναλλάσσεται με αυτούς. Οι Barlow και Moller (2008), αναφέρουν ότι τα παράπονα των πελατών είναι οι προσδοκίες που είχαν θέσει και δεν ικανοποιήθηκαν. Τα παράπονα των πελατών σχετίζονται με τον οργανισμό και τα προϊόντα – υπηρεσίες που παρέχει.

---

<sup>4</sup> [www.Vodafone.gr](http://www.Vodafone.gr) – Πρόσβαση: 06/05/2018

Κατά τη συναλλαγή της επιχείρησης – οργανισμού με τον πελάτη, ακόμη και στις καλύτερες οι οποίες λειτουργούν παραδειγματικά, θα υπάρξει παράπονο (Clutterbuck et.al, 1993). Πρόκειται για ένα μεγάλο δώρο για την επιχείρηση, το οποίο θα πρέπει να το εκμεταλλευτεί προς όφελος της και να καταβάλει προσπάθεια να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Μέσω σωστών ενεργειών διαχείρισης των παραπόνων, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να διατηρήσει τον δυσαρεστημένο πελάτη. Το κόστος για την εύρεση νέων πελατών είναι μεγαλύτερο σε σχέση με το κόστος ικανοποίησης του δυσαρεστημένου. Αναλυτές υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους πελάτες τους για να εκφράζουν τα παράπονα τους.

Οι τακτικές που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση – οργανισμός στο να διαχειριστεί τα παράπονα των πελατών της με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο είναι η αναγνώριση του προβλήματος, η παροχή των απαραίτητων εξηγήσεων και πληροφοριών, η πρόθεση έκφρασης απολογίας – συγνώμης καθώς και αντικατάσταση του προϊόντος (Johnston και Fern, 1999).

Η επιχείρηση πρέπει να δίνει το δικαίωμα στον πελάτη και να είναι πρόθυμη να ακούσει τα παράπονα του. Το προσωπικό που θα χειριστεί και θα έρθει σε επαφή με τους δυσαρεστημένους πελάτες θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο στο να ακούει τα προβλήματα, να διαχειρίζεται το θυμό του πελάτη και να παρέχει άμεση και σωστή λύση.

#### **2.5.4 Σημασία Ικανοποίησης Πελατών**

Οι περισσότεροι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα της ικανοποίησης των πελατών και την "αξία" που έχει για αυτούς. Αποτελεί ένα από τους βασικότερους στόχους για τους οργανισμούς, καθώς μέσα από την ικανοποίηση έχουν δημιουργήσει πιστή πελατεία. Η αφοσίωση, κατά τον Sharma, (2014), αποτελεί τη δημιουργία μιας κοινής σχέσης μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού. Ένας πιστός πελάτης σχολιάζει θετικά σε τρίτα άτομα, αδιαφορεί για τους υπόλοιπους ανταγωνιστές και οδηγείται αυτόματα σε επαναλαμβανόμενες αγορές οι οποίες αποφέρουν κέρδη για την επιχείρηση (Wellington, 1995).

# Κεφάλαιο 3

## Έρευνα

### 3.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός της ικανοποίησης των πελατών – επιχειρηματιών του λογιστικού γραφείου «Φορολόγηση Ι.Κ.Ε.» μετά την πρόσφατη ριζική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας και επικοινωνίας με τους πελάτες του. Επιπρόσθετα, διερευνάται εάν το προσωπικό του λογιστικού γραφείου έχει τα εχέγγυα και τις γνώσεις για να ανταποκριθεί στις καθημερινές απαιτήσεις των πελατών.

#### 3.1.1 Βασικά Ερευνητικά Ζητήματα

Με βάση την ανασκόπηση που πραγματοποιήσαμε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε τα εξής ζητήματα:

- I. Αξιολόγηση του νέου τρόπου λειτουργίας του λογιστικού γραφείου.
- II. Αξιολόγηση προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού.
- III. Συνολική ικανοποίηση πελατών.

#### 3.1.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Η συλλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε από τους υπάρχοντες πελάτες του λογιστικού γραφείου. Η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και Facebook, ενώ αρκετοί πελάτες παρέλαβαν και το ερωτηματολόγιο σε έντυπη μορφή.

Όλα τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και επιστράφηκαν σε έντυπη μορφή. Κατά την παραλαβή τους σφραγίζονταν σε λευκό φάκελο σε παρουσία του επιχειρηματία, διασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία που αναφέραμε.

### 3.1.3 Δείγμα και Περιορισμός Έρευνας

Πιλοτικά, δόθηκε το ερωτηματολόγιο στους 6 εργαζόμενους – συναδέλφους του λογιστικού γραφείου για να το συμπληρώσουν. Από το πιλοτικό δείγμα προέκυψαν επισημάνσεις στη διατύπωση μερικών ερωτήσεων, όπου και διορθώθηκαν στο τελικό ερωτηματολόγιο. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι, τα αποτελέσματα από αυτά τα ερωτηματολόγια δεν υπολογίστηκαν μέσα στα τελικά αποτελέσματα

Τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν και διανεμήθηκαν στους πελάτες, μετά από ενημέρωση και έγκριση του ιδιοκτήτη, ήταν 85. Από αυτούς οι 73 επέστρεψαν εγκαίρως, στο χρονικό διάστημα που ζητήθηκε. Τα 12 ερωτηματολόγια δεν επιστράφηκαν ή δεν απαντήθηκαν έως και σήμερα. Και τα 73 ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια που λάβαμε απαντήθηκαν από τον ιδιοκτήτη της κάθε επιχείρησης.

Ο μέσος χρόνος που απαιτήθηκε για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο ήταν περίπου έξι λεπτά. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 23 είναι πολλαπλής επιλογής και η μία ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ήταν βασισμένες στην κλίμακα Likert (Σταθακόπουλος, 1997). Οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν με βάση την κλίμακα Likert κωδικοποιούνται ως εξής:

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ

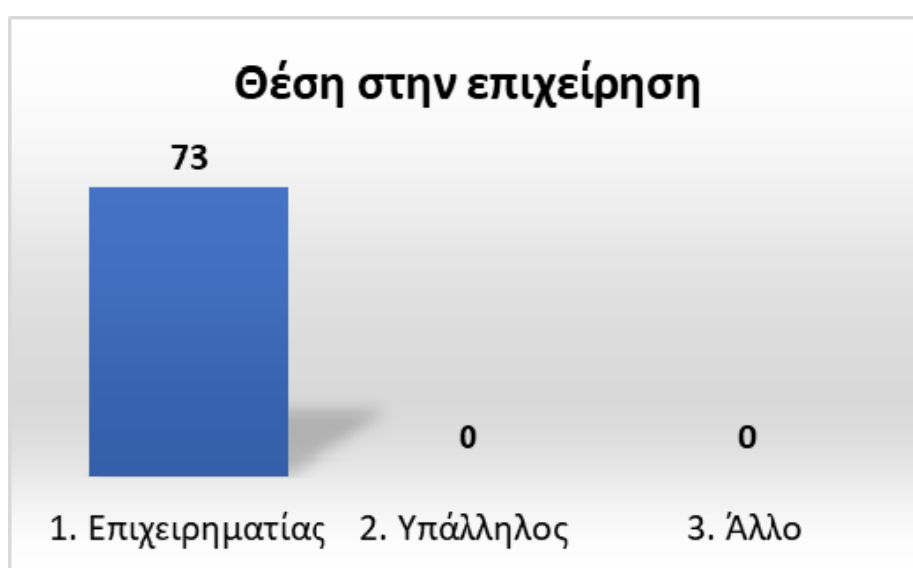
Η ερώτηση ανοικτού τύπου τέθηκε τελευταία και οι ερωτώμενοι ήταν ελεύθεροι να εκφράσουν την γενική τους άποψη, εάν το επιθυμούσαν, για τυχών θέματα ή παράπονα που είχαν. Τέλος, σημαντικό θα ήταν να αναφέρουμε ότι, εάν λαμβάναμε όλα τα ερωτηματολόγια απαντημένα, τα αποτελέσματα ίσως να διαμορφώνονταν αλλιώς.

## 3.2 Αποτελέσματα Έρευνας – Ανάλυση Δεδομένων

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται και αναλύονται όλα τα αποτελέσματα της πρωτογενής έρευνας που πραγματοποιήσαμε.

### 3.2.1 Θέση Ερωτώμενου Ατόμου στην Επιχείρηση

Αρχικά, η πρώτη ερώτηση τέθηκε τυπικά στο ερωτηματολόγιο, για να διαπιστώσουμε ότι πράγματι απαντήθηκε από τον επιχειρηματία όπως ζητήσαμε. Σημαντικό είναι να γνωρίζουμε ποιος απάντησε για να είμαστε σίγουροι ότι τα στοιχεία που συλλέξουμε είναι σωστά.



Γράφημα 2: Θέση ερωτώμενου ατόμου στην επιχείρηση

Από την καταγραφή των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι και τα 73 ερωτηματολόγια που μας επιστράφηκαν, απαντήθηκαν από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και όχι από κάποιο τρίτο άτομο.

### Θέση ερωτώμενου στην επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	73	100,0	100,0	100,0
2	0	0,00	0,00	0,00
3	0	0,00	0,00	100,0
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.2 Αντίδραση πελατών στο άκουσμα του νέου τρόπου λειτουργίας του λογιστικού γραφείου

Από την δεύτερη ερώτηση ζητήθηκε από τους πελάτες να περιγράψουν την αντίδραση τους, όταν τους ανακοινώθηκε ότι το λογιστικό γραφείο αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας του. Το 80% των πελατών, οι 58 ερωτηθέντες απάντησαν ότι *ενθουσιάστηκαν* στο άκουσμα της αλλαγής. Το 12%, δηλαδή 9 πελάτες από τους 73, απάντησε ότι *αποδέχτηκε* την αλλαγή.



Γράφημα 3: Αντίδραση πελατών στο άκουσμα του νέου τρόπου λειτουργίας

Πέντε πελάτες *αδιαφόρησαν* και μόνο ένας απάντησε *αρνητικά*. Εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των πελατών είναι θετικοί στον νέο τρόπο λειτουργίας του γραφείου.

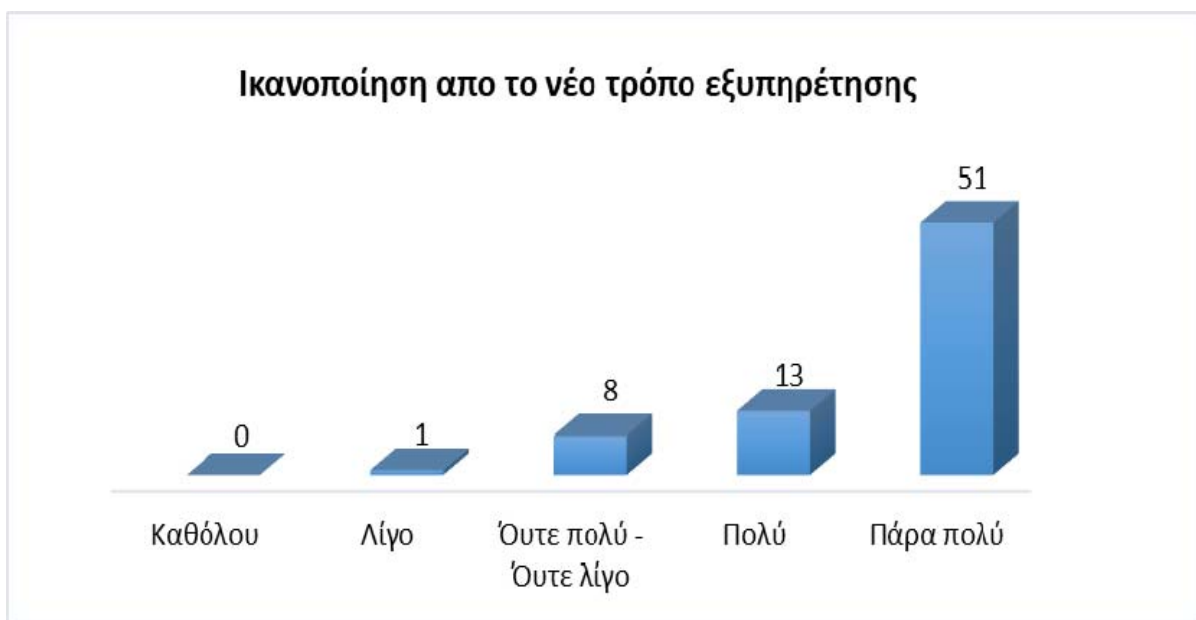
#### Αντίδραση πελατών στο άκουσμα του νέου τρόπου λειτουργίας του γραφείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	0,01	0,01	0,01
2	5	0,07	0,07	0,08
3	9	0,12	0,12	0,20
4	58	0,80	0,80	100,00
Total	73	100,0	100,0	



### 3.2.3 Ικανοποίηση των πελατών από τον νέο τρόπο εξυπηρέτησης τους

Στο ερώτημα εάν είναι ικανοποιημένοι από το νέο τρόπο εξυπηρέτησης τους από το λογιστικό γραφείο, το 88% απάντησε ότι είναι *Πολύ* έως και *Πάρα Πολύ* ικανοποιημένοι. *Μέτρια* ικανοποίηση απάντησαν ότι έχουν 8 πελάτες και μόνο ένας από τους 73 απάντησε ότι είναι *Λίγο* ικανοποιημένος.



Γράφημα 4: Ικανοποίηση από το νέο τρόπο εξυπηρέτησης του γραφείου

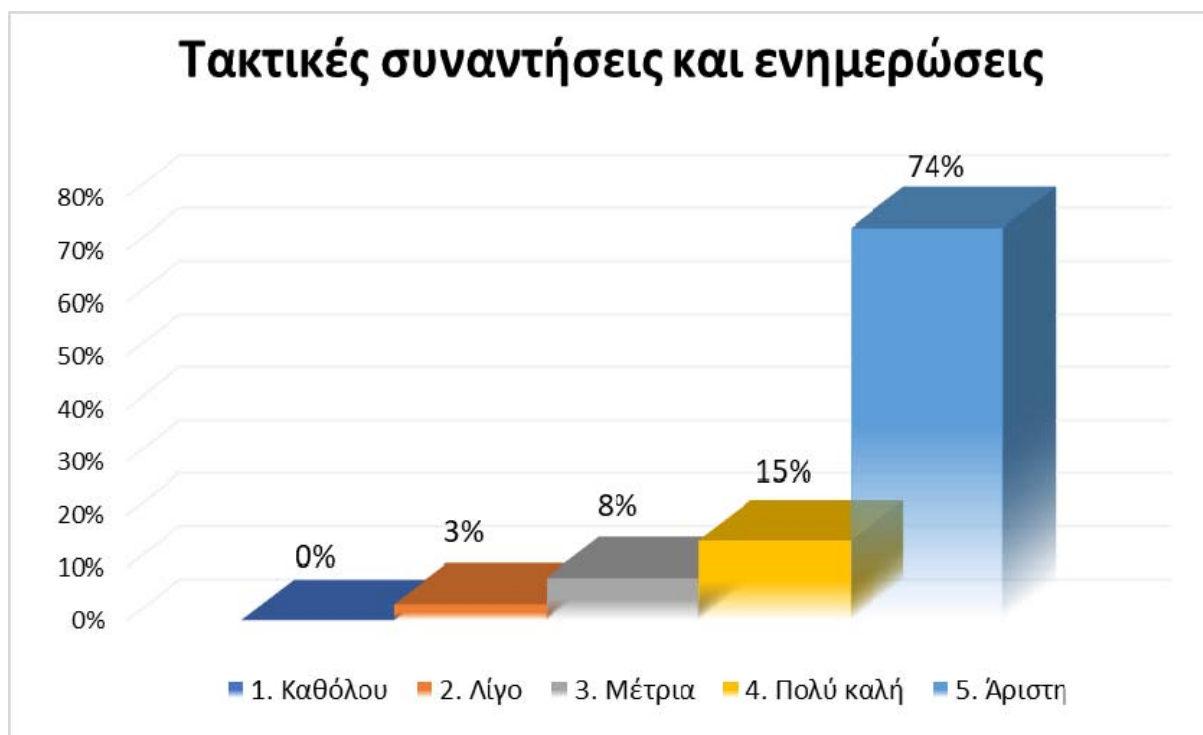
Την επιλογή *Καθόλου* ικανοποιημένος, δεν την επέλεξε κανείς. Από τις απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι, παρόλο που το μεγαλύτερο ποσοστό από τους πελάτες είναι ικανοποιημένοι, υπάρχουν 9 δυσαρεστημένοι πελάτες. Αυτούς τους πελάτες θα πρέπει να τους αναζητήσει ο ιδιοκτήτης του γραφείου και να βρει το τί είναι αυτό που τους προκαλεί δυσαρέσκεια.

#### Ικανοποίηση από το νέο τρόπο εξυπηρέτησης του γραφείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	0,01	0,01	0,01
3	8	0,11	0,11	0,12
4	13	0,18	0,18	0,30
5	51	0,70	0,70	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.4 Τακτικές συναντήσεις και ενημερώσεις πελατών

Το λογιστικό γραφείο, στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού του, εφαρμόζει νέες μεθόδους για να έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες του. Μία μέθοδος είναι οι τακτικές συναντήσεις – ραντεβού με τους επιχειρηματίες στις οποίες τους ενημερώνει για την εικόνα της επιχείρησής τους τη συγκεκριμένη στιγμή. Παρατηρούμε ότι το 74%, δηλαδή οι 54 πελάτες, αξιολογήσαν αυτή την τακτική ως *Άριστη*.



Γράφημα 5: Τακτικές συναντήσεις και ενημερώσεις πελατών

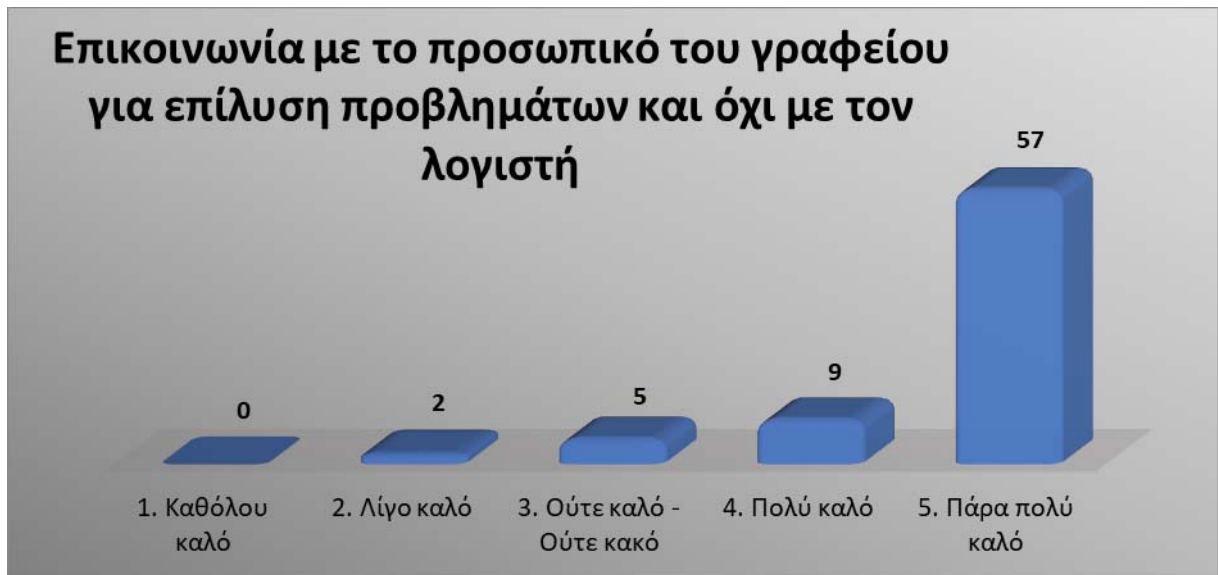
Το 15% ως *Πολύ Καλή*, το 8% ως *Μέτρια* και μόνο 2 πελάτες ως *Λίγο* καλή. Είναι εμφανές ότι η μέθοδος αυτή, είναι χρήσιμη και ενδιαφέρουσα για την πλειοψηφία των πελατών.

#### Τακτικές συναντήσεις και ενημερώσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	2	0,03	0,03	0,03
3	6	0,08	0,08	0,11
4	11	0,15	0,15	0,26
5	54	0,74	0,74	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.5 Επικοινωνία πελατών με το προσωπικό του γραφείου

Λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών, οι οποίες προκύπτουν από την νομοθετική αστάθεια και στις καθημερινές αλλαγές που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια, ο ιδιοκτήτης του λογιστικού γραφείου αποφάσισε ότι οι πελάτες θα επικοινωνούν απευθείας με τους εργαζόμενους και όχι μαζί του. Οι λόγοι είναι: ο καταμερισμός των εργασιών και η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Το 90% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι το γεγονός αυτό είναι *Πολύ καλό* και *Πάρα Πολύ καλό*.



Γράφημα 6: Επικοινωνία πελατών με το προσωπικό του γραφείου

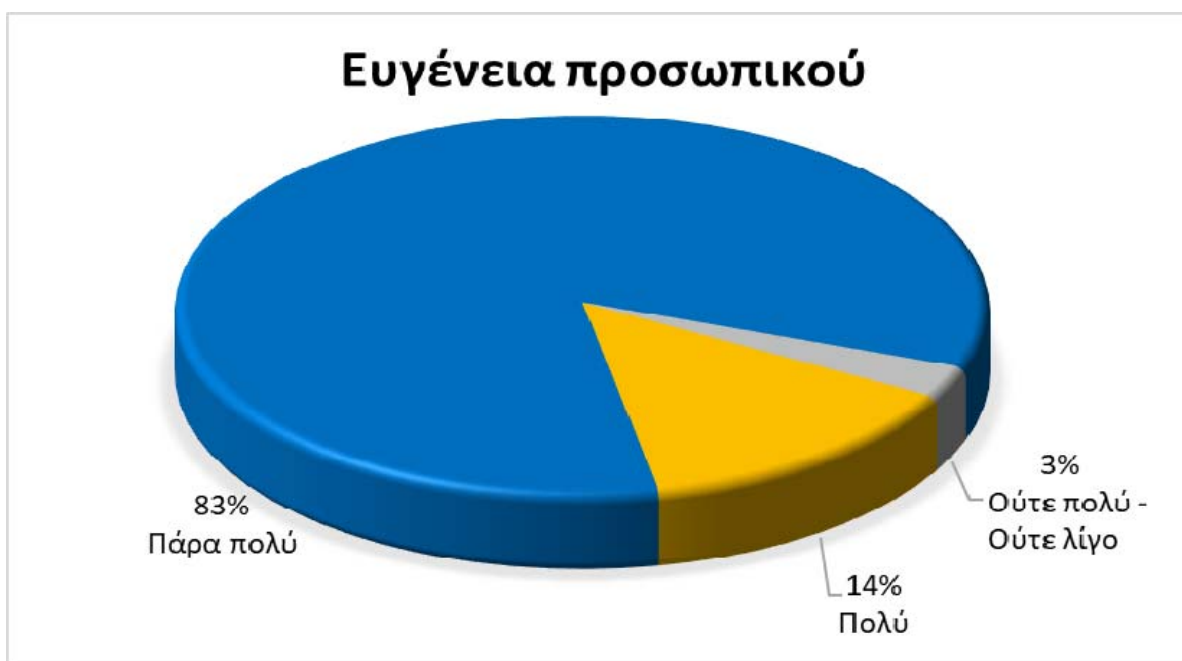
Όπως αποδείχθηκε η κίνηση αυτή έγινε αποδεκτή από την πλειοψηφία των πελατών του γραφείου. Από την καταγραφή των αποτελεσμάτων παρατηρήσαμε ότι δύο πελάτες θεωρούν ως *Λίγο Καλή* τη συγκεκριμένη απόφαση.

#### Επικοινωνία με το προσωπικό του γραφείου για επίλυση προβλημάτων και όχι με τον λογιστή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	2	0,03	0,03	0,03
3	5	0,07	0,07	0,10
4	9	0,12	0,12	0,22
5	57	0,78	0,78	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.6 Ευγένεια προσωπικού

Σε ένα οργανισμό είναι σημαντικό να γνωρίζουμε εάν το προσωπικό που εργάζεται και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες είναι ευγενικό. Μέσα από την έρευνα είναι φανερό ότι το προσωπικό είναι ευγενικό με τους πελάτες, με ποσοστό 97%. Το ποσό αυτό, προκύπτει από το 83% *Πάρα Πολύ* και *Πολύ*, των απαντήσεων που δόθηκαν.



Γράφημα 7:Ευγένεια προσωπικού

Μόνο δύο ερωτηθέντες έκριναν και απάντησαν ότι το προσωπικό είναι *Ούτε Πολύ – Ούτε Λίγο* ευγενικό μαζί τους. Πάρα πολύ αξιόλογο είναι το γεγονός ότι κανείς δεν απάντησε ότι το προσωπικό είναι *Καθόλου* ή *Λίγο* ευγενικό.

#### Ευγένεια προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	0,03	0,03	0,03
4	10	0,14	0,14	0,17
5	61	0,83	0,83	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.7 Αντίληψη προσωπικού και κατανόηση αναγκών του πελάτη

Το προσωπικό όταν επικοινωνεί με τον πελάτη πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει το πρόβλημα – ανάγκη που προέκυψε στον πελάτη, για να δώσει απαντήσεις και λύσεις. Από τη συγκεκριμένη έρευνα, την ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τον πελάτη εξέφρασε το 95%, δηλαδή οι 69 πελάτες. Ένας πελάτης έκρινε ότι το προσωπικό αντιλαμβάνεται *Λίγο* τις ανάγκες του, ενώ τρεις απάντησαν *Ούτε Πολύ – Ούτε Λίγο*.



Γράφημα 8: Αντίληψη προσωπικού και κατανόηση αναγκών του πελάτη

Από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των πελατών είναι ικανοποιημένοι από την αντίληψη των εργαζομένων του γραφείου στο να κατανοούν τις ανάγκες και τα προβλήματα τους.

#### Αντίληψη προσωπικού – κατανόηση αναγκών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	0,01	0,01	0,01
3	3	0,04	0,04	0,05
4	12	0,17	0,17	0,22
5	57	0,78	0,78	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.8 Ικανότητα προσωπικού για παροχή σωστών λύσεων και απαντήσεων

Εκτός από την αναγνώριση των προβλημάτων και των αναγκών του πελάτη, το προσωπικό πρώτης γραμμής πρέπει να είναι ικανό να παρέχει σωστές απαντήσεις και λύσεις. Από την άμεση επικοινωνία των πελατών με το προσωπικό συμπεραίνουμε ότι οι 68 από τους 73 πελάτες είναι Πολύ έως και Πάρα Πολύ ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες γνώσεις του προσωπικού.



Γράφημα 9: Ικανότητα προσωπικού για παροχή σωστών λύσεων και απαντήσεων

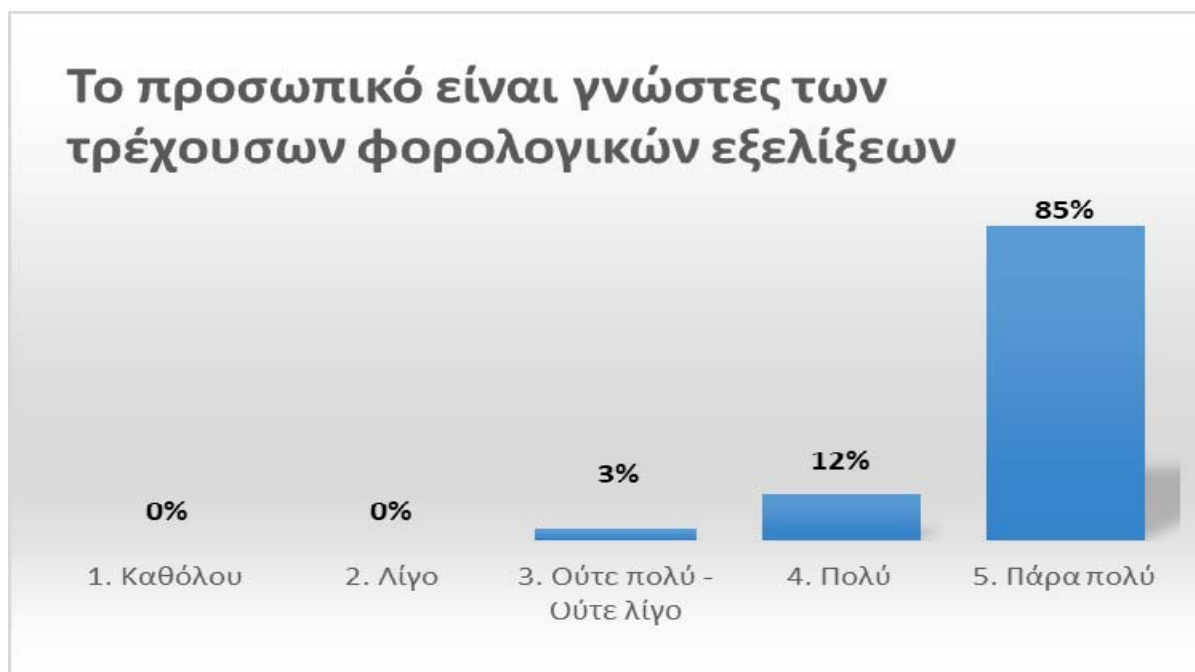
#### Ικανότητα προσωπικού να παρέχει σωστές απαντήσεις και λύσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	0,01	0,01	0,01
3	4	0,05	0,05	0,06
4	10	0,14	0,14	0,20
5	58	0,80	0,80	100,00
Total	73	100,0	100,0	

Η αξιολόγηση του προσωπικού στο να δίνει σωστές απαντήσεις και λύσεις, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στα προβλήματα των πελατών, αποδεικνύει ότι η αρχική απόφαση του ιδιοκτήτη ήταν σωστή. Τα στοιχεία αυτά, επίσης αποδεικνύουν ότι το προσωπικό είναι έμπειρο και κλαταρισμένο στον τομέα του.

### 3.2.9 Το προσωπικό είναι γνώστες των τρέχουσων φορολογικών εξελίξεων

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την Ελλάδα, οι νομοθεσίες αλλάζουν καθημερινά. Αρχικά, οι απαντήσεις από την συγκεκριμένη ερώτηση αναμένονταν χαμηλές. Από την καταγραφή και εξαγωγή των αποτελεσμάτων είναι εμφανές ότι, το προσωπικό καταβάλει προσπάθεια καθημερινά να πληροφορείται και να μαθαίνει τις τρέχουσες αλλαγές.



Γράφημα 10: Το προσωπικό είναι γνώστες των τρέχουσων φορολογικών εξελίξεων

Οι 62 ερωτηθέντες διαπίστωσαν ότι το προσωπικό είναι *Πάρα Πολύ* καλοί γνώστες των εξελίξεων. Πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι κανείς από τους 73 πελάτες δεν απάντησε *Καθόλου* ή *Λίγο*.

#### Το προσωπικό είναι γνώστες των τρέχουσων φορολογικών εξελίξεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	0,03	0,03	0,03
4	9	0,12	0,12	0,15
5	62	0,85	0,85	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.10 Αίσθηση ασφάλειας των πελατών βάσει των συμβουλών που λαμβάνουν

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, παρατηρούμε ότι το 89% των πελατών αισθάνεται *Πάρα Πολύ* ασφαλής από τις συμβουλές και τις πληροφορίες που λαμβάνει. Το 8% απάντησε ότι αισθάνεται *Πολύ* ασφαλής. Μόνο δύο πελάτες απάντησαν ότι η ασφάλεια που αισθάνονται, βάσει των συμβουλών που λαμβάνουν, είναι *Μέτρια*.



Γράφημα 11: Αίσθηση ασφάλειας πελατών βάσει των συμβουλών που λαμβάνουν

Θετικό για το λογιστικό γραφείο είναι ότι, κανείς από τους 73 πελάτες – επιχειρηματίες, δεν απάντησε ότι αισθάνεται *Λίγο* ή *Καθόλου* ασφάλεια από τις παρεχόμενες συμβουλές. Θα πρέπει ο ιδιοκτήτης να αναγνωρίσει ποιοι πελάτες έχουν *Μέτρια* αίσθηση ασφάλειας και να επικεντρωθεί στο να λύσει τα προβλήματα που δημιουργούν τη δυσaréσκεια.

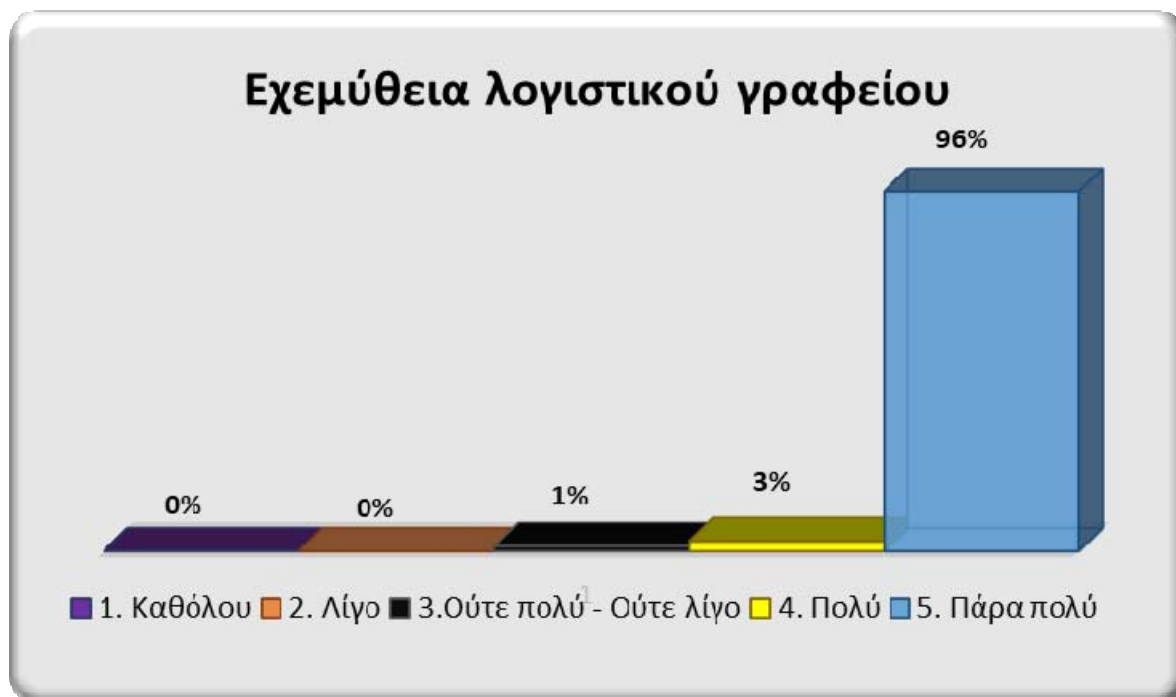
#### Αίσθηση ασφάλειας βάσει παρεχόμενων συμβουλών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	0,03	0,03	0,03
4	6	0,08	0,08	0,11
5	65	0,89	0,89	100,00
Total	73	100,0	100,0	



### 3.2.11 Εχεμύθεια λογιστικού γραφείου

Βάση του κώδικα δεοντολογίας που διακατέχει τους πλείστους επιχειρηματίες, είναι εμφανές ότι οι πελάτες εμπιστεύονται τόσο το προσωπικό όσο και τον ιδιοκτήτη, για τα οικονομικά και προσωπικά τους στοιχεία, τα οποία δεν αποκαλύπτονται σε τρίτους.



Γράφημα 12: Εχεμύθεια λογιστικού γραφείου

Η εχεμύθεια που διακατέχει όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους στο λογιστικό γραφείο, αποδεικνύεται από τις 70 απαντήσεις που δοθήκαν, οι οποίες υποστηρίζουν ότι όλο το προσωπικό είναι *Πάρα Πολύ* εχέμυθο. Συναντήσαμε μόνο ένα πελάτη ο οποίος εξέφρασε την γνώμη του ότι *Ούτε Πολύ - Ούτε Λίγο* είναι σίγουρος για την εχεμύθεια του προσωπικού. Τέλος δύο ερωτώμενοι απάντησαν ότι είναι *Πολύ* σίγουροι.

#### Εχεμύθεια λογιστικού γραφείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	1	0,01	0,01	0,01
4	2	0,03	0,03	0,04
5	70	0,96	0,96	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.12 Ανταπόκριση νέων λογιστικών υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη

Το λογιστικό γραφείο παρείχε μόνο λογιστικές υπηρεσίες τήρησης βιβλίων και μισθοδοσίας. Μετά την αλλαγή του, παρέχει νέες λογιστικές υπηρεσίες στους πελάτες – επιχειρηματίες. Κάθε μήνα πλέον ενημερώνει τους πελάτες για το πού βρίσκεται η επιχείρηση, εκδίδοντας βιβλίο εσόδων – εξόδων και ισοζύγιο, τα βασικά έντυπα όπου απεικονίζεται η εικόνα της επιχείρησης. Παρέχει πολύτιμες συμβουλές για μείωση της φορολογίας και αύξηση των κερδών, καθοδηγώντας έτσι τον επιχειρηματία εκεί που χρειάζεστε. Με αυτό το τρόπο από την απλή τήρηση των λογιστικών βιβλίων ο λογιστής μετατρέπεται και σε σύμβουλος.



Γράφημα 13: Ανταπόκριση νέων λογιστικών υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη

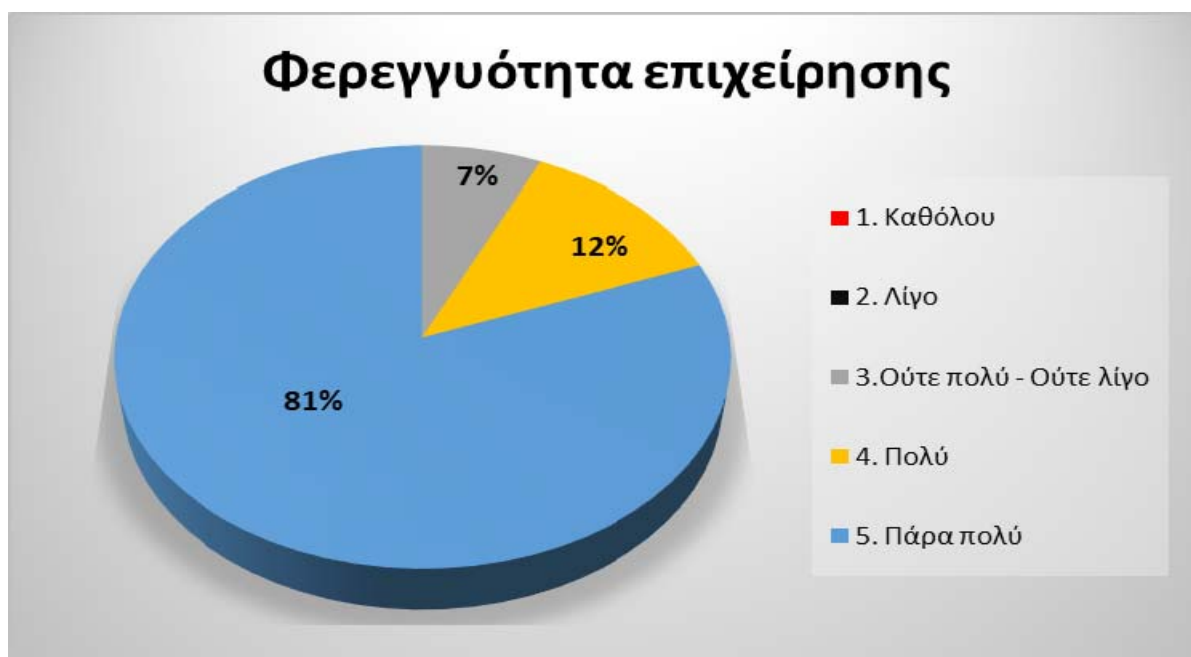
Οι πελάτες, παρατηρήσαμε ότι έχουν αντιληφθεί αυτή τη διαφορά και εξέλιξη. Το 82% απάντησε ότι οι νέες υπηρεσίες που τους παρέχονται ανταποκρίνονται *Πάρα Πολύ* στις ανάγκες και απαιτήσεις τους. Το 14% απάντησε ότι ανταποκρίνεται *Πολύ* καθώς μόνο το 4% ανέφερε ότι υπάρχει *Μέτρια* ανταπόκριση. Αξιοσημείωτο είναι ότι, κανείς από τους 73 που επέστρεψαν τα ερωτηματολόγια δεν απάντησε *Καθόλου* ή *Λίγο*.

#### Ανταπόκριση νέων λογιστικών υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	0,04	0,04	0,04
4	10	0,14	0,14	0,18
5	60	0,82	0,82	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.13 Φερεγγυότητα επιχείρησης σε θέματα συναλλαγών με τους πελάτες

Σε θέματα συναλλαγών του λογιστικού γραφείου με τους πελάτες του, παρατηρούμε ότι το 81%, 59 πελάτες, υποστηρίζει ότι τα χρήματα που πληρώνει είναι αντίστοιχα των υπηρεσιών που λαμβάνει. Μόνο 5 πελάτες θεωρούν ότι τα χρήματα που πληρώνουν αντιστοιχούν *Ούτε Πολύ – Ούτε Λίγο* στις εκλαμβανόμενες λογιστικές υπηρεσίες.



Γράφημα 14: Φερεγγυότητα επιχείρησης σε θέματα συναλλαγών με τους πελάτες

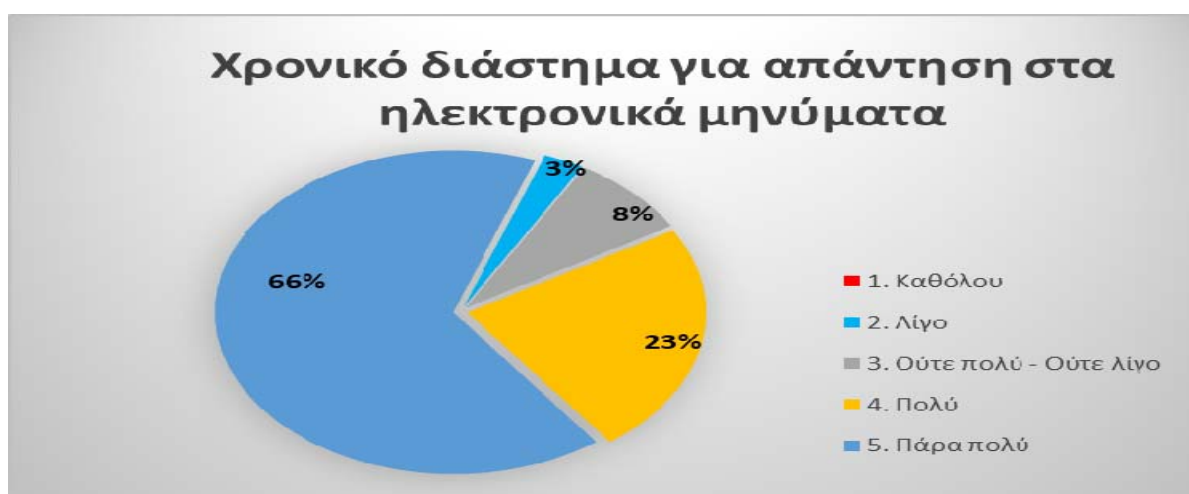
Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει ότι οι χρεώσεις του λογιστικού γραφείου είναι προσαρμοσμένες στον κάθε πελάτη, αναλόγως και του μεγέθους της επιχείρησης. Δεν απάντησε κανείς αρνητικά, ότι δηλαδή τα χρήματα που πληρώνει ανταποκρίνονται *Λίγο* ή *Καθόλου* στις λογιστικές υπηρεσίες που λαμβάνει.

#### Φερεγγυότητα επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	5	0,07	0,07	0,07
4	9	0,12	0,12	0,19
5	59	0,81	0,81	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.14 Ικανοποίηση από το χρονικό διάστημα απάντησης στα ηλεκτρονικά μηνύματα

Στην ερώτηση αυτή, τέθηκε το ερώτημα εάν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από το χρονικό διάστημα που χρειάζεται η επιχείρηση για να απαντήσει στα ηλεκτρονικά μηνύματα τους. Βασική πληροφορία είναι ότι όλοι οι πελάτες που μας απάντησαν διαθέτουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι 48 πελάτες απάντησαν ότι είναι *Πάρα Πολύ* ικανοποιημένοι και οι 17 ότι είναι *Πολύ*. Επίσης, δύο πελάτες απάντησαν ότι είναι *Λίγο* και 6 ότι είναι *Ούτε Πολύ - Ούτε Λίγο* ικανοποιημένοι από το χρονικό διάστημα που χρειάζεται η επιχείρηση να τους απαντήσει στα ηλεκτρονικά μηνύματα.



Γράφημα 15: Χρονικό διάστημα απάντησης στα ηλεκτρονικά μηνύματα

Αξιοσημείωτο είναι ότι κανείς δεν απάντησε *Καθόλου*. Τα παραπάνω στοιχεία είναι αρκετά θετικά για το λογιστικό γραφείο αλλά θα πρέπει να βελτιώσει και να μειώσει ακόμη περισσότερο το χρονικό διάστημα για να απαντήσει στους πελάτες. Εάν αυτό γίνει πραγματικότητα, είναι βέβαιο ότι σε μελλοντική έρευνα τα αποτελέσματα σίγουρα θα είναι διαφορετικά.

#### Χρονικό διάστημα για απάντηση στα ηλεκτρονικά μηνύματα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	2	0,03	0,03	0,03
3	6	0,08	0,08	0,11
4	17	0,23	0,23	0,34
5	48	0,66	0,66	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.15 Χρησιμότητα ηλεκτρονικών ενημερωτικών μηνυμάτων

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα πλέον να παρέχει λογιστικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες της. Μία νέα κίνηση είναι να στέλνει διάφορα ηλεκτρονικά μηνύματα, με σκοπό να ενημερώνει τους πελάτες για διάφορες αλλαγές στη νομοθεσία, τις τρέχουσες φορολογικές εξελίξεις και παράλληλα να διατηρεί μία συνεχής επαφή με τους πελάτες.



Γράφημα 16: Χρησιμότητα ηλεκτρονικών ενημερωτικών μηνυμάτων

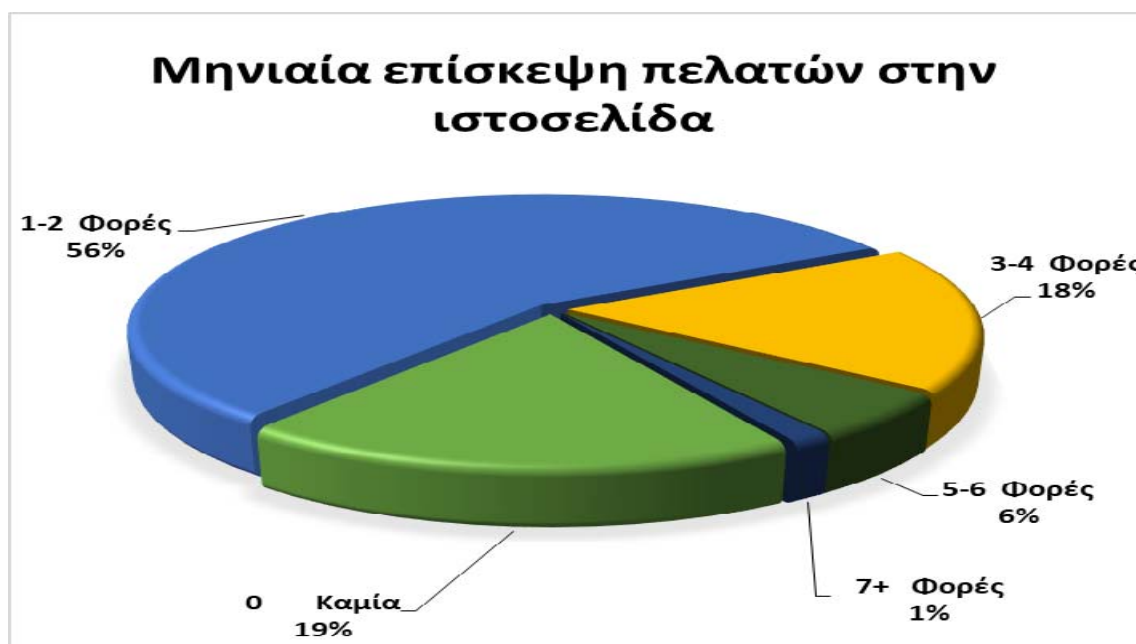
Τα ευρήματα της έρευνας εδώ είναι ενδιαφέροντα γιατί 32 πελάτες έκριναν ότι τα ενημερωτικά μηνύματα που λαμβάνουν είναι από *Καθόλου* έως και *Ούτε Πολύ - Ούτε Λίγο* ενδιαφέροντα. Δηλαδή, τους είναι αχρείαστα και πιθανών να προτιμούσαν να μην τα λαμβάνουν. Από την άλλη όμως, θετικό είναι ότι 17 από τους 73 πελάτες θεωρούν ότι τα μηνύματα είναι *Πολύ* χρήσιμα. Τέλος, 25 πελάτες βρίσκουν ως *Πάρα Πολύ* χρήσιμα τα ηλεκτρονικά μηνύματα του γραφείου.

#### Χρησιμότητα ηλεκτρονικών ενημερωτικών μηνυμάτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	0,03	0,03	0,03
2	8	0,11	0,11	0,14
3	22	0,29	0,29	0,43
4	17	0,23	0,23	0,66
5	25	0,34	0,34	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.16 Μηνιαία επίσκεψη πελατών στην ιστοσελίδα του λογιστικού γραφείου

Όπως κάθε επιχείρηση η οποία θέλει και επιδιώκει να ξεχωρίσει από τις άλλες, έτσι και το λογιστικό γραφείο δημιούργησε τη δικιά του ιστοσελίδα. Πλέον η χρήση του διαδικτύου είναι διαδεδομένη και σχεδόν όλοι έχουν πρόσβαση. Στην ιστοσελίδα της η επιχείρηση δημοσιεύει τακτικά διάφορα άρθρα και ανακοινώσεις. Βλέποντας όμως τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι το 19% των πελατών δεν επισκέπτεται την ιστοσελίδα.



Γράφημα 17: Μηνιαία επίσκεψη πελατών στην ιστοσελίδα του γραφείου

Το 57% επισκέπτεται τουλάχιστο μία έως δύο φορές το μήνα, ενώ 13 πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα 3 έως 4 φορές. Υπάρχει όμως και ένα μικρό ποσοστό, 4 από τους 73 ερωτηθέντες οι οποίοι επισκέπτονται την ιστοσελίδα 5 έως 6 φορές. Τέλος, μόνο ένας απάντησε ότι επισκέπτεται την ιστοσελίδα πάνω από 7 φορές το μήνα.

#### Μηνιαία επίσκεψη πελατών στην ιστοσελίδα του λογιστικού γραφείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	0,19	0,19	0,19
2	41	0,57	0,57	0,76
3	13	0,18	0,18	0,94
4	4	0,05	0,05	0,99
5	1	0,01	0,01	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.17 Ευχρηστία ιστοσελίδας του λογιστικού γραφείου

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι πελάτες έκριναν εδώ το πόσο εύχρηστη είναι η ιστοσελίδα. Από τους 73 πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα μόνο οι 59. Οι 43 από αυτούς απάντησαν ότι η ιστοσελίδα είναι *Πάρα Πολύ* εύχρηστη. Επίσης, οι 11 απάντησαν ότι βρίσκουν την ιστοσελίδα *Πολύ* εύχρηστη, ενώ οι 5 έκριναν ότι η ιστοσελίδα είναι *Ούτε Πολύ – Ούτε Λίγο* εύχρηστη.



Γράφημα 18: Ευχρηστία ιστοσελίδας του λογιστικού γραφείου

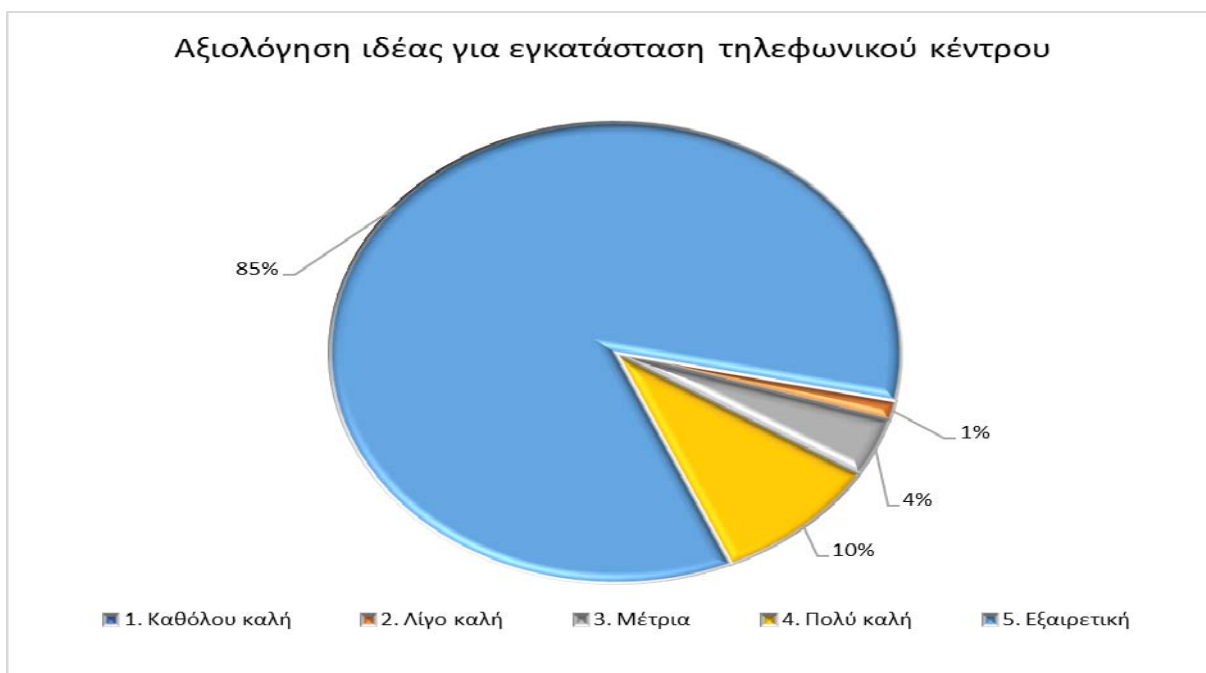
Η πλειοψηφία απάντησε θετικά και κανείς δεν απάντησε αρνητικά. Συνοψίζοντας, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η ιστοσελίδα είναι αρκετά καλά σχεδιασμένη ώστε να είναι ευχάριστη και ευχάριστη προς το κοινό.

#### Ευχρηστία νέας ιστοσελίδας του λογιστικού γραφείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	5	0,08	0,08	0,08
4	11	0,19	0,19	0,27
5	43	0,73	0,73	100,00
Total	59	100,0	100,0	

### 3.2.18 Αξιολόγηση ιδέας για εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου

Υπαιτιότητα της εφαρμογής του τηλεφωνικού κέντρου ήταν ο αυξημένος όγκος τηλεφωνικών κλήσεων που λάμβανε και λαμβάνει καθημερινά το λογιστήριο. Όλα τα τηλέφωνα αρχικά διαχειρίζονταν από τη γραμματία, η οποία έπρεπε να προωθήσει την κάθε κλήση στο σωστό τμήμα. Παρουσιαζόταν μεγάλη καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πελατών, πράγμα το οποίο προκαλούσε τις αντιδράσεις τους. Με την εγκατάσταση του τηλεφωνικού κέντρου οι πελάτες επικοινωνούν απευθείας με το τμήμα που θέλουν.



Γράφημα 19: Αξιολόγηση ιδέας για εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου

Από το σύνολο των απαντήσεων, παρατηρήσαμε ότι το 95% των πελατών αξιολόγησε την ιδέα από *Πολύ Καλή* έως και *Εξαιρετική*. Μόνο 3 πελάτες απάντησαν ότι η ιδέα ήταν *Μέτρια* και μόνο ένας ότι ήταν *Λίγο καλή*.

#### Αξιολόγηση ιδέας για εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	0,01	0,01	0,01
3	3	0,04	0,04	0,05
4	7	0,10	0,10	0,15
5	62	0,85	0,85	100,00
Total	73	100,0	100,0	



### 3.2.19 Ευκολία πρόσβασης στο νέο γραφείο

Με τη δημιουργία του νέου χώρου, όπου στεγάζετε το λογιστικό γραφείο, η πρόσβαση των πελατών είναι ευκολότερη. Από τη συγκεκριμένη έρευνα παρατηρήσαμε ότι οι απαντήσεις κυμαίνονται στις δύο θετικότερες επιλογές.



Γράφημα 20: Ευκολία πρόσβασης στο νέο γραφείο

Το 92% των πελατών, οι 67 από τους 73, έχουν πλέον *ευκολότερη* πρόσβαση στο νέο γραφείο. Το υπόλοιπο 8% απάντησε ότι η πρόσβαση για αυτούς είναι *Πολύ* εύκολη. Εξάγουμε το θετικό συμπέρασμα ότι οι πελάτες δεν δυσκολεύονται στο να επισκεφτούν το γραφείο.

#### Ευκολία πρόσβασης πελατών στο νέο λογιστικό γραφείο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	0	0,00	0,00	0,00
4	6	0,08	0,08	0,08
5	67	0,92	0,92	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.20 Διακόσμηση του νέου χώρου

Τη διακόσμηση του χώρου – περιβάλλον αξιολόγησαν ως *Πάρα Πολύ Καλή* και *Πολύ Καλή* το 96% των ερωτηθέντων. Μόνο τρεις πελάτες απάντησαν ότι το περιβάλλον – χώρος είναι *Ούτε Πολύ – Ούτε Λίγο* καλός.



Γράφημα 21: Διακόσμηση του νέου χώρου

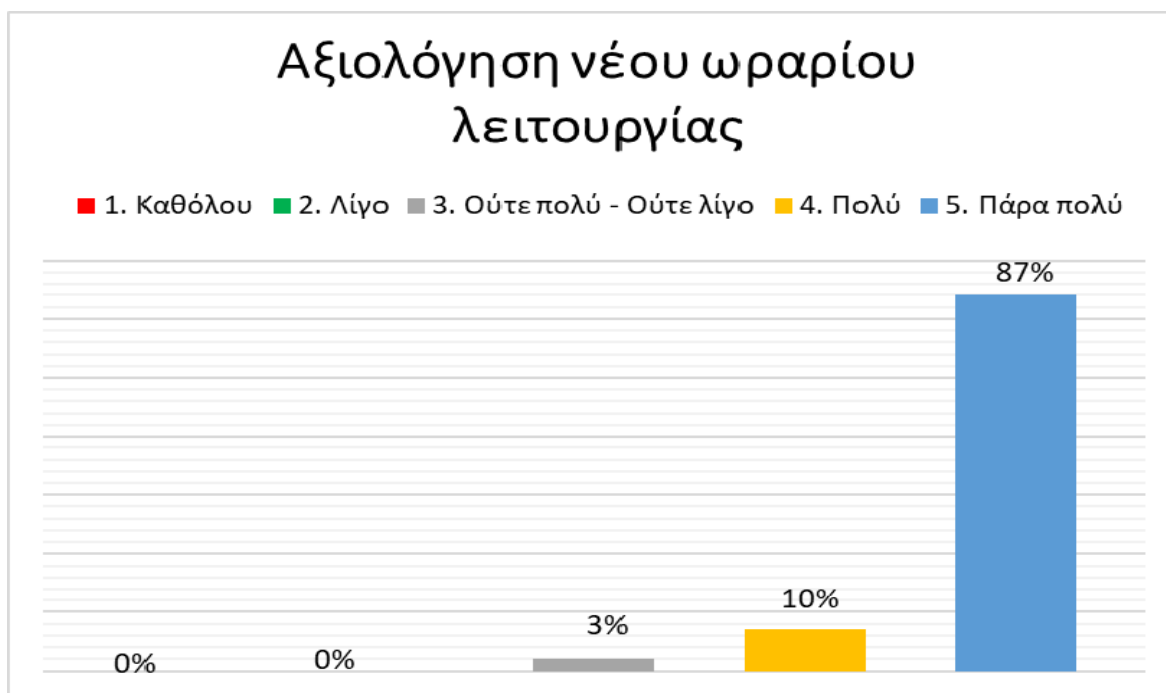
#### Διακόσμηση και διαμόρφωση του νέου γραφείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	3	0,04	0,04	0,04
4	7	0,10	0,10	0,14
5	63	0,86	0,86	100,00
Total	73	100,0	100,0	

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι ο νέος χώρος του λογιστικού γραφείου είναι αρεστός στους πελάτες.

### 3.2.21 Αξιολόγηση νέου ωραρίου λειτουργίας

Το νέο ωράριο είναι διευρυμένο, αρχίζοντας καθημερινά από τις 07:00 το πρωί έως και τις 21:00 το βράδυ και το Σάββατο 08:00 έως 15:00. Στο γραφείο υπάρχει προσωπικό το οποίο είναι έμπειρο για να εξυπηρετήσει άμεσα τους πελάτες. Το παλιό ωράριο του γραφείου ήταν Δευτέρα με Παρασκευή από τις 09:00 έως τις 16:00, πράγμα το οποίο προκαλούσε δυσαρέσκεια στους πελάτες που χρειάζονταν άμεση εξυπηρέτηση.



Γράφημα 22: Αξιολόγηση νέου ωραρίου λειτουργίας

Το 97% των πελατών αξιολόγησαν θετικά το νέο ωράριο. Από αυτές τις απαντήσεις αντηλαμβανόμαστε ότι η αλλαγή στην επέκταση του ωραρίου ήταν πολύ θετική για της επιχείρηση, παρά τους ενδιασμούς που υπήρχαν όπως ανέφερε ο ιδιοκτήτης.

#### Αξιολόγηση νέου ωραρίου λειτουργίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00	0,00
3	2	0,03	0,03	0,03
4	7	0,10	0,10	0,13
5	64	0,87	0,87	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.22 Συνολική ικανοποίηση πελατών από το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών

Οι απόψεις στην προ-τελευταία μας ερώτηση δίστανται γιατί ένας πελάτης απάντησε ότι είναι *Λίγο* ικανοποιημένος από το σύνολο των υπηρεσιών που τους παρέχονται, πέντε πελάτες απάντησαν *Ούτε Πολύ - Ούτε Λίγο*. Θετικό είναι ότι το 77% των πελατών, δηλαδή οι 56 από τους 73, είναι *Πάρα Πολύ* ικανοποιημένοι.



Γράφημα 23: Συνολική ικανοποίηση πελατών από το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών

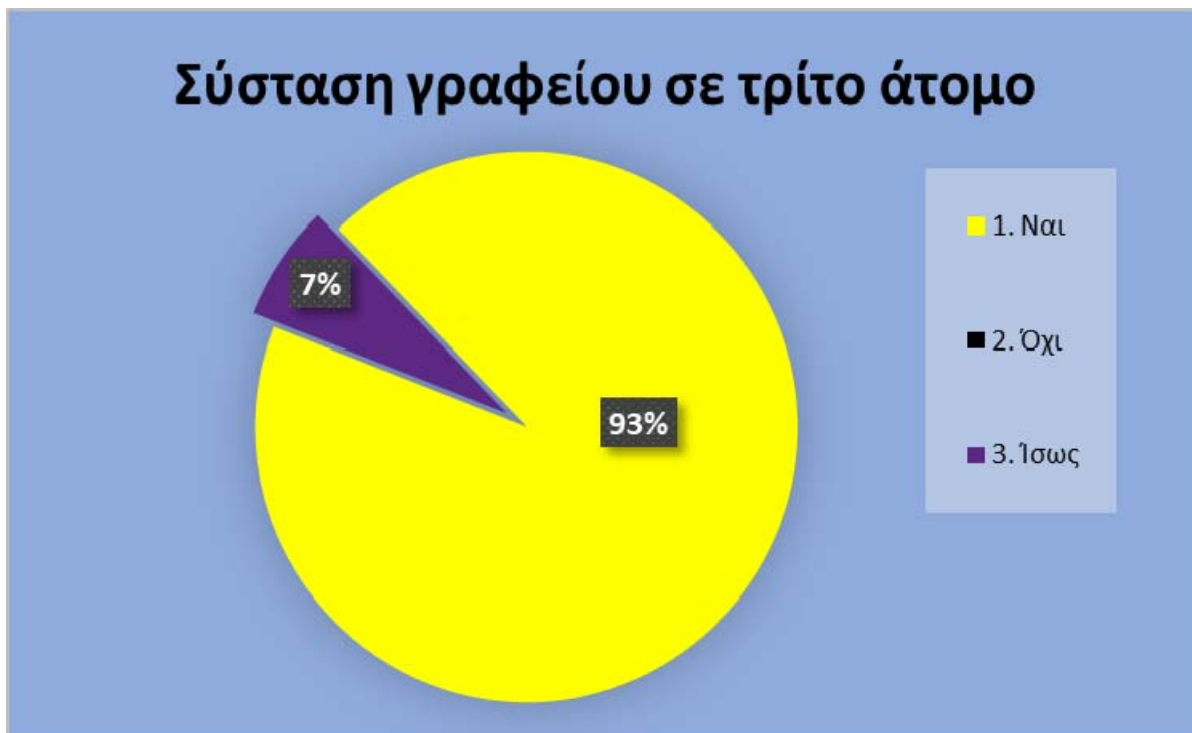
Τα κυριότερα συμπεράσματα της συγκεκριμένης ερώτησης είναι ότι διακρίνετε μία μικρή δυσαρέσκεια στο σύνολο των απαντήσεων που λάβαμε. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον ιδιοκτήτη του γραφείου, καθώς θα πρέπει να εστιάσει στους δυσαρεστημένους και να βρει τα αίτια και να βελτιώσει την ικανοποίησή τους.

#### Συνολική ικανοποίηση πελατών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	0,00	0,00	0,00
2	1	0,01	0,01	0,01
3	5	0,07	0,07	0,08
4	11	0,15	0,15	0,23
5	56	0,77	0,77	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### 3.2.23 Πρόθεση πελατών για σύσταση του γραφείου σε τρίτα άτομα

Παρά το γεγονός ότι στην προηγούμενη ερώτηση, είχαμε 15 πελάτες οι οποίοι απάντησαν ότι δεν είναι και πολύ ικανοποιημένοι, εδώ παρατηρούμε ότι μόνο 5 από τους 73 ίσως θα προτείναν το λογιστικό γραφείο σε κάποιο γνωστό ή φίλο τους.



Γράφημα 24: Πρόθεση πελατών για σύσταση του γραφείου σε τρίτα άτομα

Τέλος, πολύ θετικό είναι το αποτέλεσμα ότι οι 68 πελάτες απάντησαν "Ναι" θα σύστηναν το λογιστικό γραφείο σε τρίτο άτομο.

#### Σύσταση γραφείου σε τρίτο άτομο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	68	0,93	0,93	0,93
2	0	0,00	0,00	0,93
3	5	0,07	0,07	100,00
Total	73	100,0	100,0	

### **3.2.24 Ερώτηση ανοικτού τύπου για ελεύθερη έκφραση των πελατών**

Στην τελευταία ερώτηση οι ερωτώμενοι ήταν ελεύθεροι να γράψουν αλλά και να επισημάνουν τις δικές τους απόψεις και προβληματισμούς. Μερικές από τις απαντήσεις που λάβαμε ήταν:

1. Επιθυμώ να με ενημερώνετε εγκαίρως για τις υποχρεώσεις μου, τουλάχιστο 10 μέρες πριν την λήξη τους.
2. Κάποιες φορές θέλω να επικοινωνήσω και να συζητήσω με τον λογιστή και είναι απασχολημένος, θα πρέπει να καλέσω πάνω από 2-3 φορές.
3. Κάθε 15 μέρες περίπου θα προτιμούσα να έρχεστε από το κατάστημα για να παίρνετε τα τιμολόγια και όχι κάθε τέλος του μήνα.
4. Δεν ενημερώνετε τους πελάτες σας για τρέχοντα επιδοτούμενα προγράμματα ΕΣΠΑ.

Οι παραπάνω απαντήσεις θα πρέπει να αξιολογηθούν από τον ιδιοκτήτη του λογιστικού γραφείου έτσι ώστε να μειωθεί η απώλεια των πελατών μελλοντικά. Μέσω της σωστής διαχείρισης και αντιμετώπισης των προβλημάτων δίνετε ένα πλεονέκτημα το οποίο θα κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστικότερη.

## **Συμπεράσματα**

Σε αυτό το κεφάλαιο, βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας, σχετικά με θέματα μεταρρυθμίσεων και ικανοποίησης του πελάτη.

Διαπιστώθηκε ότι οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο λογιστικό γραφείο, σχετικά με την απευθείας επικοινωνία των πελατών με τους εργαζόμενους και όχι με τον ιδιοκτήτη, ήταν ενθαρρυντικές, καθώς οι πελάτες αξιολόγησαν θετικά την επικοινωνία τους με το προσωπικό, την ευγένεια που διακατέχει το προσωπικό καθώς και τα συμβουλές – λύσεις που τους δίνονται.

Επιπρόσθετα, αντιληφθήκαμε ότι οι νέες λογιστικές υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες, ως επί το πλείστον ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που έχουν θέσει και αισθάνονται ασφαλείς.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι εκτός από τα θετικά αποτελέσματα της έρευνας παρατηρήσαμε ότι υπάρχει πρόβλημα στην ηλεκτρονική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, καθώς μεγάλος αριθμός πελατών έκφρασε τη δυσαρέσκεια του για καθυστέρηση της επιχείρησης να απαντήσει στα μηνύματα τους. Παρομοίως, μεγάλο ποσοστό πελατών έκρινε αρνητικά ότι τα ενημερωτικά emails που στέλνει το λογιστικό γραφείο, τις περισσότερες φορές δεν τους είναι και πολύ χρήσιμα.

Το γενικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του γραφείου είναι αρκετά υψηλό, αλλά όμως όχι εξαιρετικό. Η επιχείρηση καλύπτει τις προσδοκίες και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους. Επομένως, παρατηρούμε ότι τα γενικά αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με το θεωρητικό μέρος της βιβλιογραφίας μας. Εν κατακλείδι, αντιλαμβανόμαστε ότι η κάθε αλλαγή που πραγματοποιείτε σε ένα οργανισμό έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στον κάθε πελάτη.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Γούναρης, Σ. (2012), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Rosili.
2. Εξαδάκτυλος, Ν. (1996), *Συμπεριφορά του Καταναλωτή*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Έλλην.
3. Θεοδωράτος, Ε. (2004), *Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
4. Ιορδάνογλου, Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα: Κριτική Α.Ε.
5. Κανελλόπουλος, Χ. (2003), *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα: CeMS.
6. Κέφης, Β. (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα: Κριτική Α.Ε.
7. Μαγνήσαλης, Κ. (1997), *Η Συμπεριφορά του Καταναλωτή*, Αθήνα: Interbooks.
8. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
9. Παπούλιας, Β. Δ. (2002), *Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, Αθήνα: Καστανιώτης.
10. Πρωτοπαπαδάκης, Ι. Ν. (2008), *Παράπονα Πελατών Μπελάς ή Ευκαιρία;*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
11. Ρεγκούκος, Π. (2000), *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών*, Seminars and Consulting, Αθήνα.
12. Σαρμανιώτης, Χ. (2005), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
13. Σιώμκος, Γ. (2011), *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
14. Σιώμκος, Γ. Ι. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
15. Σταθακόπουλος, Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.



16. Σταφυλά, Α. (1997), *Οργανωσιακή Αλλαγή και Εκπαίδευση Προσωπικού*, Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
17. Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Rosili.
18. Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2008), *Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili.
19. Τηληκίδου, Ε. (2004). *Η Έρευνα του Μάρκετινγκ: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
20. Χολέβας, Γ. (1997), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Σταμούλη.
21. Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Intrebooks.

### **Ξενογλωσση Βιβλιογραφία:**

22. Barlow, J. and Moller, C. (2008), *A Complaint is a Gift*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
23. Beckhard, R. (1969), *Organization Development: Strategies and models*, Reading, MA: Addison-Wesley.
24. Clutterbuck, D., Clark, G. and Armistead, C. (1993), *Inspired Customer Service*, London: Kogan Page.
25. Edwin E. Olson – Glenda H. Eoyang, (2001), «Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science». Publisher: Jossey-Bass. Place of Publication: San Francisco. Publication Year: Page Number: xv.
26. Fornell, C. (1992), *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, *Journal of Marketing*, 56 (January).
27. Fullan, Michael G. (1991), *The New Meaning of Educational Change*, New York: Teacher's Collage Press.
28. Gilgeous, V, and Chambers, S. (1999), Initiatives for management resistance to Change, *Journal of general management*, vol25, No2, pp 44-58.
29. Harvey D. E. and Brown D. R. (1988), *An Experimental Approach to Organizational Development*, Prentice Hall.
30. Hunt H. K. (1977), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
31. Jacoby, J. (1976), *Consumer psychology: An Octennium*, Annual review of psychology, vol. 27.

32. Kotler, P. (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Fifth edition, Prentice-Hall Inc.
33. Kotler, P. (1991), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Τόμος Α & Β, Prentice-Hall Inc.
34. Kotler, P. (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 9η έκδοση, Αθήνα: Interbooks.
35. Kotler, P. and Keller, K. (2010), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
36. Kotter, P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
37. Levy, A. and Merry, U. (1986), *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*, New York: Praeger Publishers.
38. Oliver, R. L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing* 17.
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49.
40. Poole Marshal scot. and Van de Ven Andrew J. (2004), *Theories of Organizational Change and Innovation Processes* in Marshal Scott Poole – Andrew H Van de Ven Handbook of Organizational Change and Innovation Oxford University Press 2004, New York.
41. Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.
42. Sharma, K. (2014), *The Impact on Consumer Buying Behavior: Cognitive Dissonance*. *Global Journal of Finance and Management*, 6(9).
43. Todd, A. (1999), Managing Radical Change, *Long Range Planning*, vol. 32, No 22.
44. Yi, Y. (1990), A critical Review of Consumer Satisfaction, In: Zeithaml, V.A. (Ed.), *Review of Marketing*. American Marketing Association, Chicago.
45. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership style on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1).
46. Wellington, P. (1995), *Kaizen Strategy for Customer Care*, London, UK, Pitman Publishing.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές:**

47. Γκαγκάτσιος, Ι. (2008), «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις», [http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=900&bitstream=900\\_01#page/1/mode/1up](http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=900&bitstream=900_01#page/1/mode/1up), [πρόσβαση 14/01/2018].

48. <https://www.bmwgroup.com/en/company/production.html#>  
[Πρόσβαση 12/02/2018]
49. <http://www.chatzikosmas.gr>  
[Πρόσβαση 25/02/2018]
50. <https://www.eoan.gr/uploads/files/544/c4fe6bd5d9c5751bdcbdc066bef774dc5800900b.pdf>  
[Πρόσβαση 10/01/2018]
51. <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCmsPage.action?pageId=10643>  
[Πρόσβαση 06/05/2018]
52. <http://balancelife.gr>  
[Πρόσβαση 07/05/2018]
53. <http://24h.com.cy/2013/10/19/apo-pote-h-leksh-metarrythmish-shmainei-apolyseis-kai-meiwseis-misthwn/>  
[Πρόσβαση 23/05/2018]

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο



Αγαπητέ/ή Κύριε/Κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), της σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Το ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στη εξέταση και διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών - επιχειρηματιών του λογιστικού γραφείου «Φορολόγηση Ι.Κ.Ε.», μετά τις αλλαγές που πραγματοποιηθήκαν. Η συμμετοχή σας στη διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα πολύτιμη. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα πρέπει να απαντηθεί από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Όλα τα στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την διερεύνηση του θέματος που μελετάμε. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την απάντηση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5-7 λεπτά. Είμαι στη διάθεση σας για τυχών διευκρινήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Γεώργιος Χριστοδούλου

Μεταπτυχιακός Φοιτητής Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Παρακαλώ σημειώστε με **X** ή  στο ανάλογο κουτάκι:

**1. Ποια η σχέση σας με την επιχείρηση;**

Ιδιοκτήτης - Επιχειρηματίας

Υπάλληλος στην επιχείρηση

Άλλο: .....

**2. Ποια ήταν η αντίδραση σας, στο άκουσμα του νέου τρόπου λειτουργίας του λογιστικού μας γραφείου;**

Άρνηση

Αδιαφορία

Αποδοχή

Ενθουσιασμός

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το νέο τρόπο εξυπηρέτησης του γραφείου μας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Πως αξιολογείτε τη νέα μέθοδο που εφαρμόζουμε, μέσω των τακτικών συναντήσεων και ενημερώσεων, ώστε να σας ενημερώνουμε για την πορεία της επιχείρησής σας;

Καθόλου καλή	Λίγο καλή	Μέτρια	Πολύ καλή	Άριστη
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Πώς σας φαίνεται το γεγονός ότι, απευθύνεστε στο προσωπικό του γραφείου για επίλυση των προβλημάτων σας και όχι στον λογιστή - ιδιοκτήτη;

Καθόλου καλό	Λίγο καλό	Ούτε καλό - Ούτε κακό	Πολύ καλό	Πάρα πολύ καλό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Θα θέλαμε τη γνώμη σας σχετικά με το πόσο ευγενικό κρίνετε το προσωπικό μας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Το προσωπικό του γραφείου μας, αντιλαμβάνεται τις πραγματικές σας ανάγκες, έτσι ώστε να κατανοήσει το πρόβλημα που έχετε τη συγκεκριμένη στιγμή;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Το προσωπικό μας, έχει την ικανότητα να σας παρέχει τις σωστές απαντήσεις και λύσεις στα ερωτήματά σας;**

Καθόλου       Λίγο       Μέτρια       Πολύ       Πάρα Πολύ

**9. Θεωρείται ότι το προσωπικό γνωρίζει τις τρέχουσες φορολογικές εξελίξεις, έτσι ώστε να μπορεί να σας ενημερώσει έγκαιρα;**

Καθόλου       Λίγο       Ούτε πολύ -  
Ούτε λίγο       Πολύ       Πάρα πολύ

**10. Αισθάνεστε ασφαλείς με βάσει τις πληροφορίες και τις συμβουλές που σας παρέχουμε;**

Καθόλου       Λίγο       Μέτρια       Πολύ       Πάρα Πολύ

**11. Πόσο σίγουροι είστε για την εχεμύθεια του λογιστικού γραφείου;**

Καθόλου       Λίγο       Ούτε πολύ -  
Ούτε λίγο       Πολύ       Πάρα πολύ

**12. Οι νέες λογιστικές υπηρεσίες που σας παρέχουμε, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που έχετε θέσει ως επιχειρηματίας; (Από το 1 - ελάχιστο έως και το 5 - μέγιστο)**

1       2       3       4       5

**13. Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι παροχές που λαμβάνεται από το γραφείο μας, αντιστοιχούν στην αμοιβή που δίνεται;**

Καθόλου       Λίγο       Ούτε πολύ -  
Ούτε λίγο       Πολύ       Πάρα πολύ

14. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το χρονικό διάστημα που χρειάζεται το λογιστικό γραφείο για να απαντήσει στα ηλεκτρονικά σας μηνύματα; (Εάν δεν έχετε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 16)

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Πόσο χρήσιμα είναι τα ενημερωτικά ηλεκτρονικά μηνύματα που λαμβάνετε από εμάς; (Από το 1 - ελάχιστο έως και το 5 - μέγιστο)

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

16. Πόσες φορές το μήνα επισκέπτεστε την νέα ιστοσελίδα που δημιουργήσαμε για το γραφείο μας; (Εάν δεν επισκέπτεστε την σελίδα παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 18)

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1-2	<input type="checkbox"/> 3-4	<input type="checkbox"/> 5-6	<input type="checkbox"/> 7+
----------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------

17. Εφόσον επισκέπτεστε την νέα μας ιστοσελίδα, πόσο εύχρηστη θεωρείτε ότι είναι;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Πώς αξιολογείτε την ιδέα μας, από την εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου στο γραφείο;

Καθόλου καλή	Λίγο καλή	Μέτρια	Πολύ καλή	Εξαιρετική
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Η πρόσβαση σας στο νέο μας λογιστικό γραφείο είναι εύκολη;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Η διαμόρφωση και η διακόσμηση (η εικόνα) του νέου μας χώρου, σας αρέσει όταν το επισκέπτεστε;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Πώς αξιολογείτε το νέο μας ωράριο λειτουργίας; (Από το 1 - ελάχιστο έως και το 5 - μέγιστο)

1       2       3       4       5

22. Θα θέλαμε τη γνώμη σας για το πόσο ικανοποιημένοι είστε, στο σύνολο των υπηρεσιών που σας παρέχονται;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε πολύ - Ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Θα συστήνατε το λογιστικό μας γραφείο σε κάποιο γνωστό ή φίλο σας;

Ναι  
 Όχι  
 Ίσως

24. Θα θέλαμε να μας πείτε τη γνώμη σας, για τυχόν υπηρεσίες ή θέματα όπου χρειάζονται βελτιώσεις:

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

Παρακαλώ ελέγξτε ότι απαντήσατε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις.

Ευχαριστώ θερμά για την συνεργασία και την συμμετοχή σας στην έρευνα.