

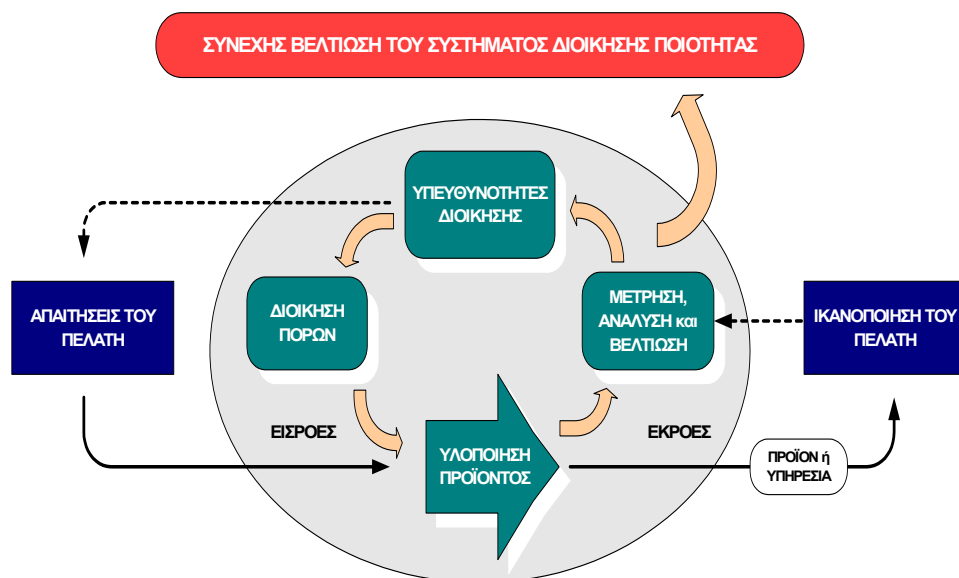


ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διαχείριση ποιότητας & μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη: Ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας συνεχούς βελτίωσης στον κλάδο του αυτοκινήτου»



ΖΕΡΒΑΛΑΚΗ ΘΕΟΝΥΜΦΗ

Επιβλέπων καθηγητής

ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2003

ΧΑΝΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ευάγγελο Γρηγορούδη για τις χρήσιμες συμβουλές του και την συνεχή καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησής της.

Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω τους υπεύθυνους της αντιπροσωπείας αυτοκινήτων Renault για την συνεργασία τους και την παροχή όλων των μέσων για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ζάραγκα Γιάννη και τη ΝΕΣΤΩΡ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ Α.Ε. για τη συνεργασία και υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω αυτήν την εργασία στην οικογένειά μου, που στάθηκε δίπλα μου κατά τη διάρκεια των σπουδών μου δίνοντάς μου δύναμη και κίνητρο να προσπαθώ για το καλύτερο και παρέχοντάς μου πολύτιμη ηθική και υλική υποστήριξη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο :ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ.....	5
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	10
1.4. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	11
1.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.6. ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO 9000.....	13
1.7 ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	16
1.8 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ	
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ	22
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....	23
2.3 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	25
2.3.1 Ζητήματα ασφαλείας.....	28
2.3.2 Περιβαλλοντικά ζητήματα.....	29
2.3.3. Συμπεράσματα.....	31
2.4 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ.....	32
2.5 ΑΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	35
2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ.....	37
2.7 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΒΑΡΟΜΕΤΡΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	39
2.8 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΗ & ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000:2000.....	46
3.1 Ο ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ISO.....	46
3.2 ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000.....	46
3.3 ΟΚΤΩ ΚΥΡΙΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ISO 9001:2000.....	49
3.4 ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ	
ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο :ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ	
ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	56
4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	56
4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	57
4.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	59
4.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	64
4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	67
4.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ MUSA.....	70
4.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	72
4.8 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	74
4.9 ΝΕΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	75
4.10 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ.....	82
5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ.....	82
5.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	83
5.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	85
5.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	93
5.5 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	101
5.5.1. Πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων.....	101
5.5.2. Συνεργείο αυτοκινήτων.....	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο:ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	109
6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΕΛΑΤΩΝ	109
6.1.1. Αποτελέσματα με τη μέθοδο MUSA.....	109
6.1.2. Ανάλυση συσχετίσεων.....	115
6.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΦΥΛΟ.....	117
6.2.1 Άντρες.....	117
6.2.2 Γυναίκες.....	121
6.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΕΙΣΟΔΗΜΑ.....	125
6.3.1 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ.....	125
6.3.2 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ.....	129
6.3.3 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ.....	133
6.4 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΧΡΟΝΟ ΑΓΟΡΑΣ.....	136
6.4.1 Α΄ τετράμηνο 2003.....	136
6.4.2 Β΄ τετράμηνο 2003.....	139
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο:ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ	144
7.1 ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	144
7.1.1. Αποτελέσματα με τη μέθοδο MUSA	144
7.1.2. Έλεγχος και ανάλυση συσχετίσεων.....	148
7.1.3. Ανάλυση σε κύριες συνιστώσες.....	152
7.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΦΥΛΟ.....	153
7.2.1 Άνδρες.....	153
7.2.2 Γυναίκες.....	157
7.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΕΙΣΟΔΗΜΑ.....	160
7.3.1 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ.....	160
7.3.2 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα πάνω από 12.000 ευρώ.....	163
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο:ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	168
8.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	168
8.1.1. Πωλήσεις Καινούριων Αυτοκινήτων.....	168
8.1.2. Τμήμα Συνεργείου.....	170
8.2. ΣΥΝΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	172
8.3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΟΥΝ.....	174
8.3.1. Τμήμα Πωλήσεων Καινούριων Αυτοκινήτων.....	174
8.3.2. Τμήμα Συνεργείου.....	175
8.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ.....	180

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι</u>	182
1.Βασικές αρχές του μοντέλου MUSA	182
2.Μαθηματική ανάπτυξη του μοντέλου MUSA	184
3.Αποτελέσματα του μοντέλου MUSA	188
3.1 Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης	188
3.2 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης	189
3.3 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας	189
3.4 Διαγράμματα δράσης	190
3.5 Διαγράμματα βελτίωσης	191
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ</u>	193
1.Η Δοκιμασία χ^2	193
2. Μη παραμετρικοί συντελεστές συσχέτισης	194
3. Πίνακες ελέγχου και ανάλυσης συσχετίσεων	195
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ</u>	201
1. Συναρτήσεις ολικής ικανοποίησης πελατών τμήματος πωλήσεων	201
2. Συναρτήσεις ολικής ικανοποίησης πελατών συνεργείου	203
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	206

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται σαν βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές όλο και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στο ζήτημα «ποιότητα», ανάγοντας την στο σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή τους και ταυτόχρονα σε μια σημαντική παράμετρο που κάθε επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Στην Ελλάδα, έννοιες όπως η Διασφάλιση Ποιότητας, πιστοποίηση κατά ISO 9000, Ολική Ποιότητα, φάνηκε να κερδίζουν έδαφος όταν οι συντελεστές της οικονομικής ζωής συνειδητοποίησαν ότι οι πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό αντιμετωπίζονται με την ποιοτική αναβάθμιση προϊόντων και υπηρεσιών.

Επομένως η ποιότητα ενός αγαθού ή υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Για την επιχείρηση αποτελεί από την μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καλή ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας προωθεί τη φήμη της στην τοπική αλλά και διεθνή αγορά, αυξάνει το μερίδιο αγοράς της ενώ ταυτόχρονα μειώνει το κόστος παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών της όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά ο ποιοτικός έλεγχος σε αυτά. Όσον αφορά στους πελάτες της επιχείρησης, εκείνοι θέλουν να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την τοποθέτηση των χρημάτων τους και είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν λίγα χρήματα επιπλέον στην ποιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας.

Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κύριος στόχος κάθε σύγχρονης επιχείρησης πρέπει να είναι η ποιότητα. Το πρώτο βήμα για την βελτίωση της ποιότητας ήταν να βρεθεί ο ακριβής ορισμός της, οι διαστάσεις της και ο βαθμός στον οποίο συμμετέχει στην ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε ο Montgomery το 1985 (Johnson and Tor, 2001), «*Ποιότητα είναι η επίτευξη των συμφωνηθέντων απαιτήσεων ή προδιαγραφών*». Η επίτευξη αυτών των προδιαγραφών δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης και ευχαρίστησης στους πελάτες, ένα μεγάλο

ποσοστό των οποίων επανέρχεται στην εταιρεία και μένει πιστό σε αυτήν (καταναλωτική αφοσίωση). Οι *ποιοτικές διαστάσεις* ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι (Τσιότρας, 2000):

- ✓ **τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του** τα οποία χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα τα οποία έχουν στόχο την ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών του πελάτη,
- ✓ **η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα** οι οποίες μετρούνται κυρίως με το μέσο χρόνο μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και το μέσο χρόνο μεταξύ δύο διαδοχικών βλαβών,
- ✓ **η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές** η οποία σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στο βαθμό που επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των πρότυπων τεχνικών προδιαγραφών,
- ✓ **η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα**, οι οποίες καθορίζουν το χρόνο χρήσης ενός προϊόντος,
- ✓ **η εξυπηρέτηση μετά την πώληση** η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και μετριέται με κριτήρια όπως η ευγένεια, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, το χρόνο ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, την ταχύτητα και ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών, την τεχνική ικανότητα του προσωπικού και την οργάνωση του δικτύου προώθησης,
- ✓ **η αισθητική και εμφάνιση** του προϊόντος η οποία αντανακλά στα προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και είναι υποκειμενική διάσταση σε σχέση με τις προηγούμενες και τέλος
- ✓ **η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας** η οποία προέρχεται κυρίως από ανεπαρκή πληροφόρηση ή παραπλάνηση του πελάτη από τους διαφημιστές.

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν πιο αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας αλλά πρόσφατα εμφανίστηκε η ανάγκη μέτρησης των υποκειμενικών κριτηρίων. Ο λόγος είναι ότι τα αντικειμενικά κριτήρια δεν είναι πάντα εφαρμόσιμα στην εκτίμηση ποιότητας υπηρεσιών και επίσης οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται κυρίως για τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων που χρησιμοποιούν.

Επομένως η στενή σχέση μεταξύ ποιότητας και ικανοποίησης του πελάτη είναι αναμφισβήτητη. Επίσης η σημαντικότητα των αρνητικών αποτελεσμάτων που αποφέρει η μη ικανοποίηση των πελατών από ένα προϊόν ή υπηρεσία οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι μια καίρια διαδικασία για κάθε επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000):

- ✓ Ως το αποτέλεσμα της εμπειρίας χρήσης ή κατανάλωσης ενός προϊόντος/ υπηρεσίας, θεωρώντας έτσι την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση,
- ✓ Ως τη διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη, θεωρώντας την ικανοποίηση ως μια διαδικασία με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν.

Οι πηγές πληροφόρησης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών προέρχονται κυρίως από μεθόδους έρευνας, από επιχειρησιακά δεδομένα, δεδομένα marketing/καναλιών διανομής κ.α. Η γνώση των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς των πελατών μιας εταιρείας αυξάνει αυτόματα τη δυνατότητα της για καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις. Γνωρίζοντας τις απαιτήσεις των πελατών της μπορεί ταυτόχρονα να γνωρίζει αν τις ικανοποιεί. Τα πλεονεκτήματα της μέτρησης ικανοποίησης πελατών συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία (Ζάραγκας, 2001):

- ✓ Τα προγράμματα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών
- ✓ Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης.
- ✓ Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.
- ✓ Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
- ✓ Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η αντίληψη της ικανοποίησης των πελατών διαφέρει ανάλογα με το αντικείμενο εστίασης και το επίπεδο αποσαφήνισης. Έτσι υπάρχει η ικανοποίηση του πελάτη: από ένα προϊόν ή υπηρεσία, από μια εμπειρία απόφασης αγοράς, από ένα χαρακτηριστικό απόδοσης, από μια εμπειρία κατανάλωσης-χρήσης, από ένα τμήμα ή κατάσταση της εταιρείας και από μια προ-αγοραστική εμπειρία.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην παράγραφο αυτή γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της εξέλιξης των προσπαθειών που έγιναν στο παρελθόν με στόχο τον καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Η παρουσίαση στηρίζεται στη χρονολογική σειρά εξέλιξης των τεχνικών ποιοτικού ελέγχου.

Την περίοδο πριν τη βιομηχανική επανάσταση, η βιομηχανική παραγωγή στηριζόταν αποκλειστικά σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών που ήταν υπεύθυνοι τόσο για την παραγωγή όσο και για μια πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου. Με την είσοδο του 20^{ου} αιώνα άρχισε να εμφανίζεται μια ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και η επίβλεψη των ομάδων ανατέθηκε σε εργοδηγούς οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων. Η έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης είχε σαν επακόλουθο την δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων με μεγάλο αριθμό ομάδων παραγωγής, για τον έλεγχο των οποίων ήταν υπεύθυνοι οι λεγόμενοι επιθεωρητές παραγωγής. Η τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής έκανε δύσκολο αν όχι αδύνατο τον έλεγχο από τους παραδοσιακούς εργοδηγούς και έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου, τους πλήρως απασχολούμενους Εργοδηγούς Επιθεωρήσεως. Αυτή ήταν η πρώτη προσπάθεια ανεξαρτητοποίησης της Επιθεώρησης από την Παραγωγή, όπου η επιθεώρηση δεν ήταν τίποτα περισσότερο από την απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος εκτίναξε στα ύψη τη βιομηχανική παραγωγή πολεμικού υλικού ενώ παράλληλα έγινε εμφανής η αδυναμία της πλειοψηφίας των βιομηχανιών να ελέγξουν την ποιότητα. Έπειτα από σχετική έρευνα και μελέτη κάνει την εμφάνισή του στη βιομηχανική παραγωγή η πρώτη μορφή Ποιοτικού Ελέγχου μόλις τη δεκαετία του 1950. Η ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης ήρθε να δώσει

ένα σημαντικό εργαλείο στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου, βοηθώντας στον έλεγχο του κόστους παραγωγής και στο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των τελικών προϊόντων. Ο **έλεγχος ποιότητας** όπως εφαρμόστηκε από τότε μέχρι σήμερα είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (Τσιότρας, 2000). Με αυτόν δηλαδή γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή και επανορθώσεις ή διορθωτικές ενέργειες αν διαπιστωθούν αστοχίες από το αρχικό σχέδιο ή προδιαγραφή.

Ο ποιοτικός έλεγχος όμως έχει μια αδυναμία που έγκειται στο γεγονός ότι εντοπίζει ελαττώματα κατασκευής και σχεδιασμού μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε δηλαδή που το κόστος κατασκευής έχει ήδη καταβληθεί και η επανόρθωσή του είναι πολύ δύσκολη. Αυτό, σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών οδήγησαν σε πρώτη φάση τους μεγάλους οργανισμούς στην υιοθέτηση και εγκαθίδρυση συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Αυτά έχουν την ικανότητα να εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή είναι ποιοτική και συνεπώς ο πελάτης θα παραλάβει ακριβώς το προϊόν που προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις. **Διασφάλιση ποιότητας** λοιπόν είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές (Τσιότρας, 2000). Το 1984 ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης ISO (International Organisation for Standardisation), ο οποίος είχε ιδρυθεί δέκα χρόνια πριν, με σκοπό να προάγει την εξέλιξη της τυποποίησης και να διευκολύνει την διεθνή ανταλλαγή προϊόντων/ υπηρεσιών και τη συνεργασία μεταξύ των κρατών, εξέδωσε τα πρότυπα που σχετίζονται με τη Διασφάλιση Ποιότητας, δηλαδή με τη σειρά του ISO-9000. Στην Διασφάλιση Ποιότητας όμως θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω παρατηρούμε ότι κανένα από τα συστήματα που περιγράφηκαν δεν υπόσχεται ποιοτικά προϊόντα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, πλήρη αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, συνεχή βελτίωση και πλήρη συμμετοχή στην προσπάθεια όλων των επιπέδων εργαζομένων. Τα στοιχεία που εκλείπουν από τα παραπάνω συστήματα αποτελούν το βασικό κορμό του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι το πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας. Η έννοια της Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει τη

συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού, σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων που απαρτίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές, με μόνο στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Τσιότρας, 2000).

Τα επίπεδα εξέλιξης των τεχνικών που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν διαχρονικά στην προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.1.



Σχήμα 1.1: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου ποιότητας (Τσιότρας, 2000)

1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των εννοιών «Διασφάλιση Ποιότητας» και «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας» είναι απαραίτητο να δώσουμε τους ορισμούς κάποιων εννοιών που θα συναντήσουμε αρκετές φορές στην πορεία (Στόγιας, 2001):

Προδιαγραφές/ απαιτήσεις είναι καταγεγραμμένες συμφωνίες οι οποίες περιέχουν τεχνικές πληροφορίες ή άλλα ακριβή κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται ανελλιπώς σαν κανόνες, οδηγίες ή ορισμοί χαρακτηριστικών, ώστε να εξασφαλίσουν ότι τα υλικά, τα προϊόντα και οι διαδικασίες είναι κατάλληλα για το σκοπό που θα χρησιμοποιηθούν.

Πρότυπο είναι μια τεχνική προδιαγραφή η οποία συντάσσεται με τη συνεργασία ή τη γενική αποδοχή όλων των ενδιαφερομένων φορέων. Ένα πρότυπο

βασίζεται σε αδιαμφισβήτητα πορίσματα της επιστήμης, της τεχνολογίας και της εμπειρίας. Το περιεχόμενο ενός προτύπου μπορεί να αναφέρεται σε ορισμούς, σε μεθόδους ελέγχου ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών, σε απαιτήσεις διαστάσεων, σε τρόπους συσκευασίας προϊόντων, σε τήρηση κανόνων ασφαλείας και προστασίας του ανθρώπινου δυναμικού και του περιβάλλοντος. Τα πρότυπα βρίσκονται σε συνεχή έλεγχο και προσαρμογή με σκοπό τη βελτίωση και ολοκλήρωσή τους.

Τυποποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκπονούνται και εφαρμόζονται πρότυπα, για διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο βασικός σκοπός της τυποποίησης είναι να διευκολυνθούν οι σχέσεις μεταξύ βιομηχανίας και εμπορίου με παράλληλη διασφάλιση των συμφερόντων των καταναλωτών.

1.4 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες προς την εξασφάλιση προϊόντων σταθερής ποιότητας. Οι ενέργειες αυτές στοχεύουν στην πρόληψη των λαθών, στην εξασφάλιση ότι κάθε εργασία γίνεται σωστά από την πρώτη φορά και στην αποφυγή δημιουργίας κακής εικόνας στους πελάτες (Ζάραγκας, 2001). Όταν η δουλειά δεν γίνεται σωστά από την πρώτη φορά χάνεται χρόνος, προκαλείται γενικότερη ένταση, σπαταλούνται χρήματα και υλικά και πέφτει το ηθικό των εργαζομένων στην εταιρεία. Επομένως η επίτευξη διασφάλισης ποιότητας απαιτεί κάθε εργαζόμενος (Ζάραγκας, 2001):

- Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει
- Να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα το κάνει
- Να έχει τα κατάλληλα μέσα για να το κάνει
- Να παίρνει διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται
- Να θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του

Ένα προϊόν ή υπηρεσία περνάει από διαδοχικά στάδια μέχρι να φτάσει στον τελικό αποδέκτη. Όταν ο εργαζόμενος που βρίσκεται στο πρώτο στάδιο αυτής της διαδικασίας παραδίδει «σωστό προϊόν» στον εργαζόμενο που βρίσκεται μετά από εκείνον και αυτός με τη σειρά του στον επόμενο, τότε ο τελικός αποδέκτης, που ενδέχεται να είναι άλλη επιχείρηση ή ο καταναλωτής, παραλαμβάνει επίσης ποιοτικό προϊόν/ υπηρεσία. Βλέπουμε λοιπόν ότι κάθε κρίκος αυτής της αλυσίδας πρέπει να

παραδίδει σωστό προϊόν εργασίας, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος. Σε αυτό το σημείο βρίσκουν εφαρμογή τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας.

1.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τις υπευθυνότητες, τις διαδικασίες, τους ελέγχους και τα μέσα για την υλοποίηση της διοίκησης (διαχείρισης) ποιότητας (Τσιότρας, 2000). Σύμφωνα με τον ISO, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα μέρος συνδυασμένων δραστηριοτήτων που κατευθύνουν και ελέγχουν έναν οργανισμό, με σκοπό να προσφέρουν επαρκή εμπιστοσύνη ότι το προϊόν θα εκπληρώσει τις απαιτήσεις ποιότητας (EN ISO 9000:2000). Τα οφέλη από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι (Ζάραγκας, 2001):

- ✓ Αύξηση της αποδοτικότητας και ελαχιστοποίηση απωλειών.
 - Καλύτερη οργάνωση και διεκπεραίωση των διεργασιών
 - Διασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας
 - Ελαχιστοποίηση απωλειών
 - Ελάττωση χρόνου και κόστους εργασίας
 - Αποφυγή επανάληψης της παραγωγής
- ✓ Υπηρεσίες σταθερής ποιότητας - τάσεις βελτίωσης
- ✓ Αύξηση ικανοποίησης πελατών
- ✓ Κατοχύρωση της εμπιστοσύνης των πελατών προς την εταιρεία
- ✓ Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- ✓ Μεγιστοποίηση κερδών
- ✓ Διαφήμιση και προβολή εταιρείας

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι, όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος δε σχετίζεται ούτε υπόσχεται βελτίωση της ποιότητας. Το ουσιαστικό κέρδος της επιχείρησης που θα εγκαθιδρύσει ένα τέτοιο σύστημα θα είναι η σταθερότητα της ποιότητας και η αξιοπιστία των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

1.6 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO 9000

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να τεκμηριώσει/ πιστοποιήσει το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητάς της κατά ISO 9000. Ο ελληνικός εθνικός φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ ο οποίος έχει αναπτύξει σύστημα για την αξιολόγηση και πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας βασισμένο στη σειρά προτύπων EN-ISO 9000. Η σειρά ISO 9000 είναι ένα είδος προτύπου–προδιαγραφής. Η διαδικασία πιστοποίησης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (Τσιότρας, 2000):

- ✓ **Πρώτο στάδιο:** η ανώτατη διοίκηση παίρνει την απόφαση για την ανάγκη πιστοποίησης και δεσμεύεται να αναπτύξει κατάλληλο στρατηγικό σχέδιο για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9000
- ✓ **Δεύτερο στάδιο:** η διοίκηση συγκροτεί μια συντονιστική επιτροπή με μέλη από όλα τα τμήματα της εταιρείας, η οποία εκπαιδεύεται σε θέματα ποιοτικού ελέγχου και διαχείρισης ποιότητας, καθώς επίσης επιλέγει ένα μόνιμο εκπρόσωπο ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της όλης προσπάθειας μέχρι την πιστοποίηση
- ✓ **Τρίτο στάδιο:** εφαρμόζονται εσωτερικές επιθεωρήσεις για την παρακολούθηση της πορείας της προετοιμασίας για πιστοποίηση
- ✓ **Τέταρτο στάδιο:** με τη βοήθεια των εσωτερικών ανασκοπήσεων, επισημαίνονται οι περιοχές που απαιτούνται βελτιώσεις ή τεκμηρίωση. Με το τέλος αυτού του σταδίου έχει δημιουργηθεί η αρχική μορφή του εγχειριδίου διαχείρισης ποιότητας που θα παρουσιαστεί παρακάτω.
- ✓ **Πέμπτο στάδιο:** επιλέγεται ο φορέας πιστοποίησης σύμφωνα με μια σειρά κριτηρίων.
- ✓ **Έκτο στάδιο:** τεκμηριώνονται και εφαρμόζονται οι διαδικασίες για τη διαχείριση ποιότητας ενώ ταυτόχρονα οι επιθεωρήσεις συνεχίζονται.
- ✓ **Έβδομο στάδιο:** οι επιθεωρητές του φορέα πιστοποίησης διενεργούν την προ-αξιολόγηση, η οποία είναι η τελευταία «πρόβα» πριν την τελική αξιολόγηση, προκειμένου να εντοπιστούν οι τελευταίες ελλείψεις του συστήματος ποιότητας.
- ✓ **Όγδοο στάδιο:** ο επιλεγμένος φορέας προχωράει σε τελική αξιολόγηση και δίνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στην επιχείρηση πριν φύγουν οι αξιολογητές από τις εγκαταστάσεις.
- ✓ **Ένατο στάδιο:** αν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι θετικό η επιχείρηση λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό σε δύο μήνες ενώ αν έχουν βρεθεί ελλείψεις

δίνεται στην επιχείρηση χρονικό περιθώριο έξι εβδομάδων για τις διορθωτικές ενέργειες.

Στο τέταρτο στάδιο της διαδικασίας πιστοποίησης αναφερθήκαμε στο **Εγχειρίδιο Ποιότητας**, το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά εγγράφων για την τεκμηρίωση ενός Συστήματος Ποιότητας και για αυτό το λόγο θεωρείται ότι αποτελεί την «καρδιά» του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Το εγχειρίδιο είναι η πρώτη απόδειξη που ο μελλοντικός πελάτης παίρνει για την προσέγγιση της επιχείρησης στη διασφάλιση ποιότητας. Είναι το έγγραφο που απεικονίζει τις προθέσεις της επιχείρησης και πρέπει να περιλαμβάνει (Τσιότρας, 2000):

- ✓ **Δήλωση της πολιτικής της εταιρείας**, όπου η διοίκηση αναπτύσσει και καθορίζει την πολιτική της και την δέσμευσή της σε αυτήν σε μια γραπτή δήλωση
- ✓ **Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες**, όπου δηλώνονται οι αρμόδιοι και αυτοί που έχουν την ευθύνη για την διασφάλιση ποιότητας της εταιρείας, οι οποίοι συνήθως προέρχονται από ανώτερο διευθυντικό επίπεδο και είναι προτιμότερο να είναι ανεξάρτητο από τα άλλα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας
- ✓ **Διάρθρωση του οργανισμού** όπου γράφονται λεπτομέρειες σχετικά με την εταιρική οργάνωση -με την ανάλογη διαβάθμιση και διάρθρωση των τμημάτων- και την οργάνωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- ✓ **Περίγραμμα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας**, όπου υπάρχει ένα συνοπτικό περίγραμμα των κύριων λειτουργιών του συστήματος ποιότητας, καθώς και όλοι οι έλεγχοι που πρέπει να γίνουν σε όλα τα σημεία της παραγωγής που επιδρούν στην ποιότητα για να διασφαλίζεται έτσι η πλήρης συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- ✓ **Κατάλογο των διαδικασιών**, όπου περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες που άπτονται του ιδιαίτερου συστήματος ποιότητας της εταιρείας. Οι πληροφορίες που παρατίθενται σε αυτό το κεφάλαιο πρέπει να περιλαμβάνουν τον τίτλο του εγγράφου με τον σχετικό του αριθμό.

Η προετοιμασία του εγχειριδίου αποτελεί μια πολύ σημαντική διεργασία διότι πρέπει να παρουσιάζει, απλά και κατανοητά για τον καθένα, τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τις τυχόν παρακάμψεις που πρέπει να γίνουν σε ειδικές περιπτώσεις, τις εναλλακτικές μεθόδους παραγωγής και γενικά την πιο σύντομη οδό προς την ποιότητα..

Η Διαχείριση της Ποιότητας στο Πρότυπο ISO 9000:2000 γίνεται μέσω της εισαγωγής οκτώ βασικών “**Αρχών Ποιοτικής Διαχείρισης**” (Ζάραγκας, 2001):

✓ **Αρχή 1:** Εταιρεία Προσανατολισμένη στον Πελάτη

Η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τους πελάτες της συσχετίζεται άμεσα με την κατανόηση των παρόντων αλλά και μελλοντικών αναγκών τους. Σκοπός είναι η ανταπόκρισή στις απαιτήσεις αυτές αλλά και η συνεχή προσπάθεια υπερκάλυψής τους.

✓ **Αρχή 2:** Ισχυρή Διοίκηση

Εδραιώνει την κατεύθυνση της επιχείρησης, την αρμονική συνεργασία μέσα σε αυτήν, καθώς και τη διαμόρφωση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης εμπλέκονται ενεργά για την επίτευξη των στόχων

✓ **Αρχή 3:** Ενεργή Συμμετοχή Εργαζομένων

Στελέχη όλων των επιπέδων αποτελούν την “ουσία” της επιχείρησης, και η ενεργή συμμετοχή τους βοηθά στην πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους προς όφελος της επιχείρησης.

✓ **Αρχή 4:** Προσέγγιση Προσανατολισμένη στο Μοντέλο των Επιχειρηματικών Διεργασιών

Επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται πιο αποδοτικά όταν πόροι και δραστηριότητες οργανώνονται με τη μορφή των διεργασιών.

✓ **Αρχή 5:** Αρχές Διοίκησης Προσανατολισμένες στα Συστήματα

Συνολικές ενέργειες αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης ενός συστήματος, το οποίο απαρτίζεται από αλληλένδετες διεργασίες και στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, συνεισφέρουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης.

✓ **Αρχή 6:** Συνεχής Βελτίωση

Η Διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης είναι μια πάγια πολιτική της επιχείρησης.

✓ **Αρχή 7:** Τεκμηριωμένη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων βασίζεται στην ορθολογική και διαισθητική ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών

✓ **Αρχή 8:** Αμοιβαίες Σχέσεις Ωφέλειας με Προμηθευτές

Οι αμοιβαίες σχέσεις ωφέλειας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της, αυξάνουν την αξία και των δύο

Τέλος αξίζει να σημειώσουμε ότι η πιστοποίηση είναι μόνο η αρχή της διαδικασίας που υπαγορεύει η σειρά ISO 9000 και είναι η βάση για τη μελλοντική δημιουργία ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

1.7 ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης έχει τις ρίζες της στην εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης. Στις αρχές του 1900 ο Frederick Taylor, ο συχνά φερόμενος ως «Πατέρας του Επιστημονικού Μάνατζμεντ», πίστευε ότι η Διοίκηση έχει σαν αρμοδιότητα να βρει τον καλύτερο τρόπο για να κάνει τη δουλειά της και να εκπαιδεύει το προσωπικό της στις κατάλληλες διαδικασίες. Οι μελέτες Χρόνου και Δραστηριότητας (time-and-motion) έγιναν απαραίτητες για τους μηχανικούς παραγωγής που αναζητούσαν την αποσύνθεση της δραστηριότητας στα θεμελιώδη της στοιχεία και τον περιορισμό της σπατάλης ενέργειας και άσκοπης λειτουργίας. Οι μηχανικοί παραγωγής δρούσαν ως ειδικοί στον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας. Η επιστασία ήταν το μέσο που χρησιμοποιούσαν για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούσαν τις οδηγίες τους. Η φιλοσοφία του Taylor εστιαζόταν στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα (Evan και Lindsay, 1999). Ο Harrington (1992) χρησιμοποιεί τον όρο Βελτίωση Επιχειρησιακής Διεργασίας (Business Process Improvement, BPI) ως «μια συστηματική μεθοδολογία που αναπτύσσεται για να βοηθήσει έναν οργανισμό/ επιχείρηση να κάνει σημαντικές βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρησιακές της διεργασίες».

Η συνεχής βελτίωση λειτουργεί βάσει της αρχής ότι η τελειότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια σειρά μικρών ή αθροιστικών βελτιώσεων συνεχώς κατά τη διάρκεια του χρόνου. Στόχος των βελτιώσεων είναι η ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών μέσω της βελτίωσης ποιότητας και των διεργασιών. Οι ομάδες και τα άτομα σε μια επιχείρηση ενθαρρύνονται και εξουσιοδοτούνται να προτείνουν και να εφαρμόσουν τις βελτιώσεις χρησιμοποιώντας ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών ώστε να προσδιοριστούν σωστά τα προβλήματα και να καθοριστούν οι λύσεις (Ζάραγκας, 2001).

Αυτή η διοικητική προσέγγιση δημιουργήθηκε στην Ιαπωνία στη δεκαετία του '60 και είναι γνωστή ως Kaizen, το οποίο σημαίνει τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών, την υποστήριξη των πελατών, τις σχέσεις, τα συστήματα κ.λ.π. που εμπλέκουν τον καθένα μέσα στην οργάνωση. Στην Αμερική σε

αντιδιαστολή με την συνεχή βελτίωση, παρουσιάστηκε η έννοια της συνεχούς καινοτομίας και του ριζικού επανασχεδιασμού της επιχείρησης. Οι δύο αυτές έννοιες είναι συμπληρωματικές αφού και οι δύο οδηγούν στη βελτίωση, αλλά η βασική διαφορά τους είναι ότι η συνεχής βελτίωση είναι προσανατολισμένη στη διεργασία ενώ η καινοτομία είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Η ευθύνη των κλιμακίων της ανώτατης Διοίκησης είναι να διατηρήσει μια ισορροπία ανάμεσά τους, καθώς και τα δύο είναι απαραίτητα για την επιβίωση και την ανταγωνιστική επιτυχία ενός οργανισμού (Στόγιας, 2001).

Στη συνεχή βελτίωση, αυτό που είναι ουσιαστικό δεν είναι ο ρυθμός (rate) αλλά η τάση (momentum) για βελτίωση. Δεν έχει σημασία αν η επιτευχθείσα βελτίωση είναι μικρή, αυτό που έχει σημασία είναι ότι κάθε μήνα (ή εβδομάδα, ή τρίμηνο, ή οποιαδήποτε περίοδο μέτρηση θεωρείται κατάλληλη) κάποιου βελτίωση έχει επιτευχθεί (Slack et al, 1998).

Η διατήρηση της κερκτημένης ποιότητας είναι τόσο σημαντική σε μια επιχείρηση όσο και η αναβάθμιση της. Τα πάντα επιδεινώνονται αμέσως μόλις οικοδομηθούν και αν δε γίνει κάποια προσπάθεια βελτίωσης, οι απώλειες των κερκτημένων είναι αναπόφευκτες.

Η συνεχής καινοτομία είναι μια από τις δύο προϋποθέσεις για την επίτευξη και διατήρηση μιας ανώτερης απόδοσης μιας εταιρείας (Peters and Austin, 1985). Η δεύτερη προϋπόθεση είναι: εξαιρετική φροντίδα για τον πελάτη, μέσω υπηρεσιών ανωτέρου επιπέδου. Στο σχήμα 1.2 παρουσιάζεται ένα απλό μοντέλο για την πραγματοποίηση της τελειότητας. Δεν υπάρχει κάποια βιώσιμη εναλλακτική λύση για μακροπρόθεσμα εναλλακτικά οφέλη, εκτός από την προσκόλληση στις τέσσερις βασικές αρχές που απεικονίζονται στο σχήμα 1.2. και οι οποίες αιτιολογούνται ως εξής (Peters, 1985):

Συνεχής καινοτομία: τα συστατικά της καινοτομίας είναι επιμονή, πάθος, προσπάθεια, δημιουργικότητα, μικρές ερευνητικές ομάδες. Η αποτυχία θα μπορούσε επίσης να είναι συστατικό καθώς από αυτήν πηγάζει εμπειρία και γνώση. Μηδενική αποτυχία συνήθως σημαίνει μηδενική προσπάθεια και μηδενικός πειραματισμός σε νέους τομείς.

Φροντίδα για τους (εξωτερικούς) πελάτες: ο καταναλωτής δε θα πρέπει να θεωρείται απλώς ως μια «στιγμιαία πώληση» που ξεχνιέται αμέσως μετά. Η μακροπρόθεσμη συνολική ικανοποίηση του πελάτη θα έπρεπε να είναι μια

προτεραιότητα. Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτίωση και δεν θα έπρεπε να αγνοούνται.

Προσωπικό: οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες και όπως σε κάθε συνεργασία έτσι και σε αυτή την περίπτωση πρέπει υπάρχει εντιμότητα, ελευθερία επιλογών, δέσμευση και διακριτικότητα.

Ηγεσία: αυτή αποτελεί το συνδετικό στοιχείο όλων των άλλων στοιχείων του μοντέλου. Ένας «ηγέτης» θα πρέπει να διατηρεί όραμα, ενθουσιασμό, εμπιστοσύνη, συνέπεια, φροντίδα, διαμόρφωση αξιών, εκπαιδευτικές ικανότητες, πάθος για τελειότητα και να βρίσκεται παρών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι το μοντέλο του «επαγγελματία μάνατζερ» έχει διαφοροποιηθεί από αυτό του διοικητή, του διαιτητή και του μοναδικού αποφασίζοντα.



Σχήμα 1.2: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (Peters and Austin, 1985)

1.8 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα τελευταία χρόνια με την εμφάνιση και ανάπτυξη του επιστημονικού χώρου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας άλλαξαν πολλά πράγματα στον τρόπο που οι διάφορες εταιρίες και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τον πελάτη και την συμβολή του στις εκάστοτε επιχειρηματικές εξελίξεις. Αναγνωρίστηκε ότι η ποιότητα υπηρεσιών, που αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης, καθορίζεται πρωταρχικά από τους πελάτες, από τις ανάγκες τους και τις προσδοκίες τους. Η οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης μπορεί να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανοποίηση του πελάτη, όμως το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών ευνοεί γενικά τις πωλήσεις και ενισχύει την καταναλωτική πίστη, δημιουργώντας ένα σύνολο από πιστούς πελάτες.

Είναι προφανές ότι στις μέρες μας ο προσδιορισμός των αναγκών και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μπορεί να γίνει ένα ισχυρό όπλο στα χέρια των διοικητικών στελεχών για την επέκταση των επιχειρήσεών τους, την αύξηση των

κερδών και την εδραίωσή τους στην αγορά. Σε γενικές γραμμές οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη εστιάζονται στα εξής σημεία (Customer Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1995):

- ✓ Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα τα μελλοντικά της προγράμματα
- ✓ Μια μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή τη δυσαρέσκειά τους από τη χρήση των προϊόντων/ υπηρεσιών ή την εξυπηρέτηση της εταιρείας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες
- ✓ Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στη συγκεκριμένη αγορά
- ✓ Η εφαρμογή των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτό τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πρότυπα που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών
- ✓ Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του
- ✓ Το πρόβλημα της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να προσδιοριστεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αμβλυνθούν αυτές οι διαφορές αντιλήψεων.

Την αναγκαιότητα του προσδιορισμού ικανοποίησης του πελάτη έρχονται να καλύψουν τα **μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης** που εφαρμόζονται σε ένα σύνολο πελατών και ερμηνεύουν την ικανοποίησή τους με ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων. Δεν είναι όμως όλες οι στρατηγικές επίτευξης ικανοποίησης και πίστης του πελάτη κατάλληλες για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε εταιρεία πρέπει να βασίζεται τις στρατηγικές μάρκετινγκ πάνω στις ιδιαιτερότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει. Εμείς λοιπόν καλούμαστε να μετρήσουμε την ικανοποίηση των πελατών σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων η οποία συνδυάζει τόσο πωλήσεις των προϊόντων της όσο και παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μετά την πώληση. Μια ιδιαιτερότητα του προβλήματος που εξετάζουμε είναι ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται να διατηρήσει τον

πελάτη και μετά την πώληση, ώστε να γίνει πελάτης και των υπόλοιπων υπηρεσιών της (σέρβις, ανταλλακτικά, ασφάλειες). Σήμερα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση απορροφούν τους περισσότερους πόρους των εταιρειών, επειδή ο πελάτης επισκέπτεται την εταιρεία μία φορά για την αγορά του αυτοκινήτου του, ενώ στο συνεργείο οι επισκέψεις του είναι περισσότερες. Περισσότερο από κάθε άλλη φορά, προβάλλει επιτακτική η ανάγκη παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών στον πελάτη από την αντιπροσωπεία που επισκέπτεται. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες αυτοκινήτων έχουν μετατρέψει τις αντιπροσωπείες τους σε μονάδες παροχής υπηρεσιών που καλύπτουν τον πελάτη από τη στιγμή της αγοράς μέχρι και τη στιγμή της επισκευής του αυτοκινήτου του. Για το λόγο αυτό συναντάμε συνήθως στους ίδιους χώρους τις εκθέσεις αυτοκινήτου και τα αντίστοιχα εξουσιοδοτημένα συνεργεία. Με τον τρόπο αυτό οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσπαθούν να κρατήσουν κοντά τους τον πελάτη μετά την πώληση, υποσχόμενες ποιότητα επισκευής, επιδιόρθωση από εκπαιδευμένους τεχνικούς και χρήση γνήσιων ανταλλακτικών.

Η έρευνα ικανοποίησης που θα αναπτύξουμε σε αυτή την εργασία πραγματοποιείται ανάμεσα στους πελάτες μιας αντιπροσωπείας αυτοκινήτων της γαλλικής εταιρείας 'Renault' η οποία εδρεύει στην Αθήνα και διαπραγματεύεται την πώληση καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Στον ίδιο χώρο της έκθεσης βρίσκεται συνεργείο και φανοποιείο για την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση. Στόχος της έρευνας είναι να βοηθήσει την εταιρεία να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών από τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά την πώληση και κατά την επισκευή του αυτοκινήτου τους στο συνεργείο ή φανοποιείο. Αναλυτικότερα η έρευνα καλείται να δώσει στην εταιρεία πληροφορίες σχετικά με:

- ✓ Το συνολικό βαθμό ικανοποίησης των πελατών της
- ✓ Την ικανοποίηση των πελατών από την έκθεση αυτοκινήτων και το συνεργείο
- ✓ Τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας
- ✓ Το επίπεδο ικανοποίησης επιμέρους ομάδων των πελατών
- ✓ Τα κριτήρια που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ικανοποίηση του πελάτη
- ✓ Τη συσχέτιση ανάμεσα στις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης και στη συνολική ικανοποίηση καθώς και στην καταναλωτική αφοσίωση των πελατών
- ✓ Τις μελλοντικές προθέσεις των πελατών (πρόθεση επαναγοράς, σύσταση της εταιρείας σε άλλους δυνητικούς πελάτες)

- ✓ Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας απέναντι σε άλλες αντιπροσωπείες
- ✓ Τις διαδικασίες που χρήζουν βελτίωσης προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης
- ✓ Τις διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση αυτών των διαδικασιών

Επίσης, στο ξεκίνημα της έρευνάς μας μελετήσαμε και καταγράψαμε τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία σήμερα και οι οποίες σχετίζονται με τον πελάτη. Από τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας που ακολούθησε, εξάγαμε συμπεράσματα για τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας και προχωρήσαμε σε νέα χαρτογράφηση των διαδικασιών που σχετίζονται με τον πελάτη, περιλαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο τις διορθωτικές ενέργειες που προτείναμε. Η νέα χαρτογράφηση των διαδικασιών δεν αποτελεί κάποιο απόλυτο δεδομένο για την εταιρεία αλλά είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης και σκέψης για την διοίκηση, ώστε τελικά να γίνουν οι διορθωτικές ενέργειες που θεωρούνται περισσότερο εφικτές.

Τέλος αξίζει να τονίσουμε ότι σκοπός της έρευνας ήταν αποκλειστικά η διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών από τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία και όχι από το προϊόν, δηλαδή το αυτοκίνητο. Η ικανοποίηση των πελατών από την ποιότητα των αυτοκινήτων της εταιρείας αποτελεί αντικείμενο ξεχωριστής έρευνας. Οι συγκεκριμένες έρευνες διεξάγονται συνήθως από την κατασκευάστρια εταιρεία ή την κεντρική αντιπροσωπεία της εταιρείας σε κάθε χώρα και όχι από τον κάθε αντιπρόσωπο ξεχωριστά. Για το λόγο αυτό το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα στο τμήμα πωλήσεων δεν περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη από το προϊόν που αγόρασε αλλά ερωτήσεις που αφορούν στο περιβάλλον της έκθεσης, στην ενημέρωση που του έγινε από τους πωλητές, στην εξυπηρέτηση από το προσωπικό και στη συνέπεια της εταιρείας.

Η ιδιαιτερότητα της εταιρείας που προαναφέραμε μας υποχρεώνει να εξετάσουμε χωριστά τα τμήματα πωλήσεων και συνεργείου. Η έρευνα, παρέχοντας τις παραπάνω πληροφορίες, συμβάλλει στην υιοθέτηση των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση και στην χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις πιο ανεπτυγμένες βιομηχανίες στις μέρες μας είναι η βιομηχανία αυτοκινήτου. Καθημερινά στην αγορά παρουσιάζονται καινούρια μοντέλα αυτοκινήτων κάθε τύπου: οικογενειακά, σπορ, επαγγελματικά κ.λ.π., βελτιωμένα και με περισσότερες δυνατότητες. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών είναι τεράστιος, αφού η καθεμία προσπαθεί να προσελκύσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού κοινού. Για το σκοπό αυτό προβάλλει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών της τα οποία θεωρεί πιο ανταγωνιστικά σε σχέση με τις άλλες εταιρείες. Κάποιες τονίζουν ιδιαίτερα την τιμολογιακή πολιτική τους (τιμές των αυτοκινήτων, τιμές ανταλλακτικών, επιτόκια και χρηματοδοτικά προγράμματα) ενώ οι εταιρείες που διαθέτουν ισχυρό όνομα (π.χ. Mercedes, BMW, AUDI) τονίζουν με τη σειρά τους την ποιότητα κατασκευής, την αξιοπιστία των προϊόντων τους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση (οδική βοήθεια, σέρβις κ.λ.π.), τις λεγόμενες after sales υπηρεσίες (Ιωαννίδης, 2002).

Παγκοσμίως το δίκτυο πώλησης και εξυπηρέτησης των πελατών κάθε αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελείται από τοπικές αντιπροσωπείες (dealerships). Ένας τοπικός αντιπρόσωπος, ακολουθώντας την πολιτική που ορίζει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει, έχει σκοπό την πώληση των προϊόντων αλλά και την τεχνική υποστήριξη μετά από αυτή. Όλες οι εταιρείες τονίζουν ότι η αποστολή του αντιπροσώπου δεν τελειώνει με την επίτευξη της πώλησης στον πελάτη. Αντίθετα σήμερα δίνεται πολύ περισσότερη βαρύτητα στις υπηρεσίες μετά την πώληση διότι η καταναλωτική πίστη του πελάτη εξαρτάται από την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Ο αυξημένος ανταγωνισμός επιβάλλει στις εταιρείες έρευνα πάνω στην ικανοποίηση του πελάτη, για να γνωρίσουν το ποσοστό αλλά και τις ακριβείς διαστάσεις αυτής της ικανοποίησης του πελάτη (δηλαδή τις προσδοκίες που έχουν οι αγοραστές

καινούριων αυτοκινήτων και τις απαιτήσεις που έχουν από τις υπηρεσίες μετά την πώληση) οι οποίες συνέχεια διαφοροποιούνται και πολλαπλασιάζονται.

2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Όπως προαναφέραμε, το δίκτυο πώλησης και εξυπηρέτησης των πελατών κάθε αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελείται από τοπικούς αντιπροσώπους οι οποίοι, ακολουθώντας τη στρατηγική της εταιρείας που αντιπροσωπεύουν, προσπαθούν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Δεδομένου ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές αντιπροσωπείες της ίδιας εταιρείας σε μια χώρα, πολλές φορές και στην ίδια πόλη, κάθε αντιπροσωπεία προσπαθεί για δικό της όφελος να διατηρήσει τους πελάτες της και να διαφημίσει τις υπηρεσίες της με κάθε μέσο.

Μία αντιπροσωπεία έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, διαχειρίζεται το σέρβις και διαθέτει ανταλλακτικά της εταιρείας στο καταναλωτικό κοινό (<http://www.unisof.gr>). Αναλυτικότερα, στις **συναλλαγές με τους πελάτες**, μια αντιπροσωπεία καταγράφει αναλυτικά τις διελεύσεις υποψηφίων πελατών, στις εκθέσεις (εάν είναι εφικτό ανά πωλητή, υποκατάστημα, μοντέλο αυτοκινήτου κ.λ.π..) Επίσης διαχειρίζεται τις ομαδικές πωλήσεις καταγράφοντας λεπτομερώς το αποτέλεσμα της επισκέψεως των πελατών με σκοπό την ομαδική πώληση και συντάσσει συμβόλαια για συμφωνίες ομαδικών πωλήσεων με αναλυτική πληροφόρηση για τα ακριβή στοιχεία πώλησης, πιθανής επαναγοράς, συμφωνιών aftersales συνεργασίας κλπ. Τέλος, στις συναλλαγές της με τους πελάτες, εντάσσονται και η διαχείριση των προσφορών και των παραγγελιών των πελατών. Στην αντιπροσωπεία ομαδοποιούνται οι προσφορές και οι παραγγελίες, βάσει κοινών χαρακτηριστικών όπως: Πελάτης, Πωλητής/ Κατάστημα, Μοντέλο/ Χρώμα, Αξεσουάρ, Χρηματοδότηση, Προτεινόμενη τιμή, γίνεται αυτόματη πρόταση τιμής με συνδυασμό του τρέχοντος τιμοκαταλόγου των αυτοκινήτων, της τελωνειακής κατηγορίας πελάτη (ανάπηρος, πολύτεκνος κλπ), των επιπλέον αξεσουάρ και του τρόπου χρηματοδότησης που επέλεξε ο πελάτης και παρακολουθούνται τα στοιχεία των συνιδιοκτητών. Επίσης ενημερώνουν τους πελάτες για τυχόν δεσμευμένα μοντέλα από παραγγελίες, ενώ ταυτόχρονα τους ενημερώνουν για τις ημερομηνίες παράδοσης ή άφιξής τους, παρακολουθείται η φάση εξέλιξης των παραγγελιών και το λογιστικό υπόλοιπο, γίνεται διαχείριση των χρηματοδοτήσεων ανά μοντέλο με αυτόματη πρόταση τρόπου χρηματοδότησης. Τέλος για την διαχείριση των

παραγγελιών και προσφορών χρησιμοποιείται ολοκληρωμένο κύκλωμα ελέγχου και εγκρίσεων παραγγελιών από εξουσιοδοτημένους χρήστες (authorized users) στο οποίο γίνεται ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών (αποστολή και λήψη) με εξωτερικά συστήματα.

Όσον αφορά στη **διαχείριση σέρβις** η αντιπροσωπεία έχει την ευθύνη για τις εργασίες που γίνονται στο χώρο του συνεργείου της, τους τεχνίτες, τα ραντεβού, την τήρηση βάσης δεδομένων με το ιστορικό των αυτοκινήτων, τις εγγυήσεις των αυτοκινήτων (για όσο διάστημα το αυτοκίνητο βρίσκεται εντός αυτής) και την παραγγελία των ανταλλακτικών στο αρμόδιο τμήμα της αντιπροσωπείας. Ειδικότερα, στο σέρβις διαχειρίζονται τιμοκατάλογο, τυποποιημένο ή με χρονοχρέωση ανάλογη με:

- ✓ το είδος εργασίας (κανονική, εγγύηση, αυτοπαράδοση),
- ✓ την ειδικότητα που αφορά (π.χ. ηλεκτρολογείο – βαφείο κλπ),
- ✓ το μοντέλο των οχημάτων που αφορά και την μονάδα (π.χ. υποκατάστημα) που πραγματοποιείται.

Επίσης γίνεται ομαδοποίηση των εργασιών σε συνήθεις βλάβες–με ταυτόχρονη πληροφορία απαιτούμενων ανταλλακτικών και με αυτό τον τρόπο δίνεται στον πελάτη η πληροφορία για τον αναμενόμενο χρόνο επισκευής. Ακόμα, όσον αφορά στα ραντεβού και τον χρονοπρογραμματισμό, καταχωρούνται τα ραντεβού (με δυνατότητα επιλογών καταχώρησης από απλές παρατηρήσεις έως είδος απαιτούμενης επισκευής), γίνεται πρόβλεψη για τη διαχείριση του διαθέσιμου χρόνου βάσει πρότυπου χρόνου εργασιών και διαφόρων παραμέτρων λειτουργίας και εκδίδεται η κάρτα εργασιών για κάθε αυτοκίνητο.

Στο τμήμα σέρβις μιας αντιπροσωπείας εκδίδονται αυτόματα φορολογικά παραστατικά ανταλλακτικών και υπηρεσιών για όλες τις εμφανιζόμενες περιπτώσεις συναλλαγής (κανονική χρέωση, εγγυήσεις, αυτοπαραδόσεις), τηρείται πλήρες ιστορικό (ραντεβού και διελεύσεων), γίνεται άμεση ενημέρωση για τυχόν καμπάνιες, υπενθυμίσεις, ανακλήσεις στην εκάστοτε χρονική περίοδο και τέλος, πριν από την έκδοση οποιουδήποτε παραστατικού γίνεται αυτόματη ενημέρωση του πραγματικού κόστους επισκευών και της απαιτούμενης από τον πελάτη χρέωσης.

Επίσης όπως προείπαμε, στο σέρβις γίνεται και ενημέρωση για την ύπαρξη ή όχι δελτίων εγγύησης (για όσο διάστημα το αυτοκίνητο βρίσκεται εντός της εγγύησης), παρακολουθούνται οι εγγυήσεις ως προς χρόνο έγκρισης τους, αξία και ποσότητα που εγκρίθηκε σε σχέση με αυτό που αρχικά υποβλήθηκε, χρόνο

αποπληρωμής τους κλπ. Και έπειτα τιμολογούνται αυτόματα οι εγκεκριμένες εγγυήσεις (ανταλλακτικών και υπηρεσιών).

Το σέρβις επίσης συνεργάζεται με το τμήμα αγορών-πωλήσεων ανταλλακτικών δεσμεύοντας τα ανταλλακτικά αυτόματα με την έκδοση της κάρτας επισκευής. Όσον αφορά στους τεχνίτες, υπάρχει η δυνατότητα άντλησης όλων των σχετικών χρόνων που τους αφορούν (διαθέσιμου, προϋπολογισμέ-νου, πρότυπου, πραγματικού, τιμολογημένου), ενώ υπάρχει και αναλυτικό πρόγραμμα παρουσίας με αιτιολογίες απουσίας , σε επίπεδο ώρας ή ημέρας. Επίσης υπάρχει κατανομή τεχνιτών

- ✓ ανά ικανότητα να καλύπτουν διαφόρων βαθμών δυσκολίας εργασίες
- ✓ ανά γνωστικό αντικείμενο (ειδικότητα ή/και μοντέλο ή/και αποκλειστικές εργασίες)
- ✓ σε διάφορα τμήματα -ποσοστιαία

Τέλος, στο τμήμα **διαχείρισης αποθεμάτων και αγορών-πωλήσεων ανταλλακτικών** υπάρχει ιστορικό κωδικών τιμολόγησης ανταλλακτικών, γίνεται αυτόματη ενημέρωση των παλαιών κωδικών με τους νέους σε όλα τα τιμολόγια που εμφανίζονταν τα συγκεκριμένα ανταλλακτικά, διατηρείται ιστορικό πωλήσεων συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων, ποσοτήτων ανεφοδιασμού, ορίων αναπαραγγελίας, δεσμευμένων, αναμενόμενων, προϋπολογισμών πωλήσεων κλπ., ώστε να δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης της παραγγελίας που χρειάζεται να γίνει και στη συνέχεια εισάγεται η προτεινόμενη αυτή ποσότητα παραγγελίας σε παραστατικά παραγγελιών, δίνοντας όμως τη δυνατότητα επέμβασης για τυχόν αλλαγές των προτεινόμενων. Τέλος υπάρχει η δυνατότητα άμεσης εισαγωγής –χωρίς πληκτρολόγηση- νέων ανταλλακτικών στην βάση δεδομένων από εξωτερικό πίνακα ανταλλακτικών (π.χ. πλήρη πίνακα ανταλλακτικών εισαγωγικής).

2.3 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Η παραγωγή αυτοκινήτου στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Η διεθνοποίηση αφορά κατά κύριο λόγο την αυτοκινητοβιομηχανία και εξελίσσεται πλέον με ταχύτατους ρυθμούς, επηρεάζοντας όλο και περισσότερο το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των Ευρωπαίων κατασκευαστών και προμηθευτών αυτοκινήτων και ανταλλακτικών.

Πολλοί και νέοι ανταγωνιστές (Ν.Κορέα) "πιέζουν" σημαντικά την Ευρώπη στα θέματα του αυτοκινήτου.

Σήμερα οι Η.Π.Α. και οι αναπτυσσόμενες αγορές της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής έχουν προσελκύσει επενδύσεις αυτοκινητοβιομηχανιών της Ε.Ε. (Αργεντινή, Μεξικό, Βραζιλία, Κορέα, Ινδίες, Ταϊλάνδη, Ταϊβάν, Κίνα), ενώ πραγματοποιείται σημαντική μεταφορά πόρων και επενδύσεων, από τις σχετικά υψηλού κόστους θέσεις εντός της Ε.Ε. σε θέσεις χαμηλού κόστους, ιδίως στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (<http://www.pratein.gr>).

Τα παραπάνω συνιστούν μια ευκαιρία και μια πρόκληση για την Ευρώπη και απαιτούν σχεδιασμό όσον αφορά τη στρατηγική της στον τομέα του αυτοκινήτου. Ιδιαίτερα δυναμικός είναι ο κλάδος των κατασκευαστών ανταλλακτικών αυτοκινήτων που λειτουργούν υπεργολαβικά ως προς τις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες. Η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση έχουν επίσης επιπτώσεις στον κλάδο παραγωγής ανταλλακτικών και κατασκευαστικών στοιχείων αυτοκινήτων. Πρόκειται τόσο για απειλή υπό μορφή αυξανόμενου ανταγωνισμού, όπως προκύπτει σαφώς από τις πρόσφατες υψηλές επενδύσεις που πραγματοποίησαν στην Ε.Ε. οι προμηθευτές κατασκευαστικών στοιχείων αυτοκινήτων από τις Η.Π.Α., όσο και για ευκαιρίες υπό μορφή αυξημένων δυνατοτήτων δραστηριοποίησης, σε αγορές του εξωτερικού (<http://www.pratein.gr>). Λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις της παγκόσμιας αυτοκινητοβιομηχανίας, οι προμηθευτές πρώτου βαθμού θα πρέπει να προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στη διεθνή αγορά προκειμένου να ανταποκρίνονται σε παγκόσμιο επίπεδο στις απαιτήσεις των αυτοκινητοβιομηχανιών που συναρμολογούν τα αυτοκίνητα.

Η επίτευξη ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελεί κατά πρώτον ευθύνη της ίδιας της βιομηχανίας. Η ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία έχει ήδη επιτελέσει σημαντικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση. Οι αρχές της πολιτείας, πρέπει ωστόσο να διαδραματίσουν νευραλγικής σημασίας ρόλο για τη δημιουργία ευνοϊκότερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στο οποίο θα μπορεί να ακμάσει η βιομηχανία, δεδομένου ότι μακροπρόθεσμα η απασχόληση υψηλής προστιθέμενης αξίας μπορεί να διατηρηθεί μόνον εάν η βιομηχανία είναι ανταγωνιστική. Τα στοιχεία της στρατηγικής αυτής είναι: *προώθηση των επενδύσεων σε μη υλικούς πόρους, και επαγγελματική κατάρτιση, εξασφάλιση ισότιμου ανταγωνισμού, ανάπτυξη της βιομηχανικής συνεργασίας και εκσυγχρονισμός του ρόλου των δημοσίων αρχών* (<http://www.pratein.gr>).

Στην τελευταία ανακοίνωσή της με την αυτοκινητοβιομηχανία της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Επιτροπή κάλεσε τη βιομηχανία να αναπτύξει αυτοκίνητα καθαρής τεχνολογίας, λιτής παραγωγής, "ευφυή", υψηλής ποιότητας και αξίας. Στο μεταξύ η Επιτροπή συγκρότησε μια Ομάδα Ανάλυσης Αποστολής (Task Force) με αντικείμενο "Το αυτοκίνητο του μέλλοντος", σκοπός της οποίας είναι να βελτιώσει το συντονισμό και να επικεντρώσει τις ερευνητικές δραστηριότητες στο θέμα των μελλοντικών οχημάτων χαμηλότατων και μηδενικών εκπομπών ρύπων καθώς και της σχετικής υποδομής για οδική τηλεματική, σταθμούς καυσίμων και επαναφόρτισης (<http://www.pratein.gr>).

Ενώ το σύστημα πρόωσης έχει εντοπιστεί ότι αποτελεί την κύρια δυσχέρεια για τη διάθεση στην αγορά οχημάτων χαμηλότατων ή μηδενικών εκπομπών ρύπων, δεν έχουν ακόμη επιλεχθεί οι τεχνολογίες που είναι αναγκαίες για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των βιομηχανικών και περιβαλλοντικών στόχων που καθόρισε η Task Force. Η αριστοποίηση των αρχών σχεδιασμού "του αυτοκινήτου του μέλλοντος" και η ανάπτυξη τεχνολογιών χαμηλών εκπομπών ρύπων, αποτελεί αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για να εξασφαλιστεί η θέση του στοιχείου "αυτοκίνητο" στο μελλοντικό σύστημα μεταφορών.

Οι επενδύσεις σε μη υλικούς πόρους, ιδίως για την επαγγελματική κατάρτιση, αναγνωρίζεται πλέον ότι διαδραματίζουν αποφασιστικής σημασίας ρόλο για την επίτευξη μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Παράλληλα, η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση όχι μόνον παρέχουν στους ευρωπαίους πολίτες τα εφόδια που χρειάζονται για να συμμετέχουν επιτυχώς στην αγορά εργασίας, αλλά συμβάλλουν επίσης στην εξέλιξη της προσωπικότητας και τους παρέχουν τη δυνατότητα μεγαλύτερης κινητικότητας εντός της ενιαίας αγοράς.

Τα παρακάτω θέματα αποτελούν προτεραιότητες στον τομέα (<http://www.pratein.gr>):

- ✓ Κατάρτιση για νέες εργασιακές δομές.
- ✓ Κατάρτιση για τη συγκατασκευή (σχέσεις κατασκευαστή/ προμηθευτή).
- ✓ Μάθηση παράλληλη προς την εργασία/ κατάρτιση στον τόπο εργασίας.

Επειδή διαρκώς αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν μεγαλύτερες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της κατάρτισης και της οργάνωσης και δεδομένου ότι η γενική τάση είναι πλέον προς βιομηχανίες με καλύτερα εκπαιδευμένους εργαζόμενους παρά προς αύξηση του αυτοματισμού, φαίνεται ότι μάλλον αυξάνεται η ανάγκη για ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και εκπαιδευτικού υλικού. Υπάρχει η προσδοκία ότι το ευρωπαϊκό δίκτυο έργων για την

επαγγελματική κατάρτιση θα χρησιμεύσει ως κόμβος συγκέντρωσης και ανταλλαγής πληροφοριών και ως σημείο εκκίνησης για περαιτέρω κοινές προσεγγίσεις κατάρτισης από τη βιομηχανία.

Παράλληλα απαιτούνται μια σειρά θεσμικά και άλλα μέτρα για την εξασφάλιση ισχυρού και θεμιτού ανταγωνισμού (κρατικές ενισχύσεις, καθεστώδες πωλητών αυτοκινήτων, σχέσεις με άλλες χώρες, κανόνες διεθνούς εμπορίου, οικονομικές συνθήκες, διαφορές στο καθεστώς φορολόγησης, κ.λ.π.) (<http://www.pratein.gr>).

2.3.1 Ζητήματα ασφαλείας

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διευθετεί τα παρακάτω ζητήματα που αφορούν τη χρήση του αυτοκινήτου.

- ✓ **Προστασία των επιβατών από μετωπικές κρούσεις:** Η οδηγία αυτή θα εφαρμόζεται στα επιβατηγά αυτοκίνητα και καθορίζει διαδικασία δοκιμής μετωπικής κρούσης σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους που είναι αντιπροσωπευτική των ατυχημάτων που συμβαίνουν στην πραγματικότητα. Η οδηγία είναι υποχρεωτική για την έγκριση των νέων τύπων οχημάτων από την 1η Οκτωβρίου 1998.
- ✓ **Προστασία των επιβατών από πλευρικές κρούσεις:** Έχει εκδοθεί νέα οδηγία του Συμβουλίου και του Κοινοβουλίου. Η οδηγία αυτή εφαρμόζεται στα επιβατηγά αυτοκίνητα και στα μικρά επαγγελματικά οχήματα και για πρώτη φορά θεσπίζει απαιτήσεις ως προς την προστασία από πλευρικές κρούσεις. Είναι υποχρεωτική για τους νέους τύπους οχημάτων από την 1η Οκτωβρίου 1998.
- ✓ **Ζώνες ασφαλείας για τα λεωφορεία και πούλμαν:** Η Επιτροπή ενέκρινε τροποποιήσεις τριών οδηγιών με τις οποίες θα θεσπισθούν απαιτήσεις για ζώνες ασφαλείας τριών σημείων σε όλα τα καθίσματα των μικρών λεωφορείων και ζώνες ασφαλείας δύο σημείων με καθίσματα απορρόφησης της ενέργειας στα πούλμαν.
- ✓ **Οδηγία σχετικά με την κατασκευή λεωφορείων και πούλμαν:** Αναμένεται να δημοσιευθεί οδηγία του Συμβουλίου και του Κοινοβουλίου. Στην οδηγία αυτή θα καθορίζονται οι τεχνικές απαιτήσεις για προστασία έναντι ανατροπής, σχετικά με τη σταθερότητα και άλλα χαρακτηριστικά ασφαλείας καθώς και αριθμός εξόδων από τα οχήματα αυτά.

- ✓ **Λοιπά μέτρα για τη βελτίωση της οδηγίας ασφάλειας:** Για τη βελτίωση της ασφάλειας στους ευρωπαϊκούς δρόμους, ιδιαίτερα για τους πεζούς, είναι επίσης σημαντική η συνεχής επιδίωξη για λήψη μέτρων σε εθνικό και τοπικό επίπεδο όπως: βελτίωση της υποδομής, διαχείριση της κυκλοφορίας και καλύτερη εκπαίδευση των οδηγών.

2.3.2 Περιβαλλοντικά ζητήματα

Η παραγωγή, χρήση αυτοκινήτων και ο τεμαχισμός τους για παλιοσίδηρα εξακολουθούν να αποτελούν θέματα ουσιαστικής σημασίας για το περιβάλλον. Η Επιτροπή έχει αναλάβει πρωτοβουλίες σε όλα αυτά τα θέματα. Η ανάγκη να ελεγχθούν οι επιβλαβείς ρυπογόνες εκπομπές έχει αναγνωρισθεί προ πολλού και ευρίσκονται σε προηγμένο στάδιο οι προτάσεις της Επιτροπής για τον περιορισμό των εκπομπών ρύπων από τα οχήματα μετά το έτος 2000.

Μέχρι το τέλος του έτους 2006, περισσότερα από οχτώ στα δέκα αυτοκίνητα και φορτηγά που παράγονται σε ολόκληρο τον κόσμο θα περιλαμβάνουν μέρη και ανταλλακτικά τα οποία έχουν σχεδιαστεί, παραχθεί και πωληθεί κάτω από συστήματα ποιότητας, πιστοποιημένα με ISO 9001:2000. Αυτό προκύπτει από την ομόφωνη συναίνεση των μεγαλύτερων κατασκευαστών οχημάτων για τη δημιουργία κανονισμού πάνω στα θέματα ποιότητας, που αναπτύχθηκε και δημοσιεύτηκε από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης (ISO) και υιοθετήθηκε το έτος 2003 από χιλιάδες εταιρείες παγκοσμίως.

Στα τεχνικά μέτρα περιλαμβάνονται: βελτιωμένες τεχνολογίες στα οχήματα και νέας σύνθεσης καύσιμα, καθώς και βελτιωμένη τακτική επιθεώρηση εν χρήσει και συντήρηση. Στα μη τεχνικά μέτρα περιλαμβάνονται, για παράδειγμα, η ενίσχυση των δημόσιων μεταφορών, προγράμματα για τον τεμαχισμό οχημάτων για παλιοσίδηρο και η καταβολή τελών χρήσης οδικού δικτύου. Πραγματοποιούνται, επίσης, αναλύσεις του βαθμού συμπλήρωσης των τεχνικών προτύπων από οικονομικά μέσα και φορολογικά κίνητρα χωρίς να θιγεί η εσωτερική αγορά.

Η πρόταση ορίζει, επιπλέον, ενδεικτικές οριακές τιμές που θα ισχύσουν σε δεύτερη φάση, για την περιστολή των εκπομπών των οχημάτων έως το έτος 2005. Ο σκοπός εισαγωγής δεύτερης φάσης είναι διττός (<http://www.pratein.gr>):

- ✓ Παρέχει ενιαίους στόχους στα κράτη μέλη που επιθυμούν να τονώσουν τη βελτίωση των περιβαλλοντικών τεχνολογιών μέσω φορολογικών κινήτρων.

- ✓ Ενημερώνει εκ των προτέρων την αυτοκινητοβιομηχανία για τα μέτρα που είναι πιθανό να εφαρμοστούν από την ημερομηνία αυτή.

Εν τω μεταξύ, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι οριακές τιμές αντιστοιχούν σε τεχνολογίες που βρίσκονται υπό εξέλιξη, όπως ο καταλυτικός μετατροπέας NO_x, αποφασίστηκε οι προτεινόμενες οριακές τιμές να επιβεβαιώνονταν το αργότερο έως τις 31 Δεκεμβρίου 1998 βάσει του προγράμματος Auto-Oil. Η Επιτροπή αναμένει ότι οι βιομηχανίες πετρελαίου και αυτοκινήτων θα συνεχίσουν την εποικοδομητική συνεργασία τους αποσκοπώντας στον προσδιορισμό των πλέον οικονομικά αποδοτικών μέτρων για τον προσορισμό της περιβαλλοντικής ρύπανσης.

Το Δεκέμβριο του 1996 η Επιτροπή ενέκρινε έγγραφο στρατηγικής όπου καθορίζονται τρόποι για τον περιορισμό των εκπομπών CO₂ από τα αυτοκίνητα, που αποτελούν μείζονα συνιστώσα των ανθρωπογενών εκπομπών CO₂ και που συμβάλλουν στην αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη. Η προσέγγιση της Επιτροπής έγινε ευρύτερα αποδεκτή κατά το Συμβούλιο περιβάλλοντος του Ιουνίου 1996.

Προχωρεί επίσης η εκπόνηση πρότασης της Επιτροπής με τα οχήματα μετά τη λήξη της διάρκειας ζωής τους, που αποτελεί περιβαλλοντικό πρόβλημα αυξανόμενης σημασίας. Ενώ οι κατασκευαστές δίδουν σήμερα ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό αυτοκινήτων που να μπορούν να αποσυναρμολογηθούν και να ανακυκλωθούν ευκολότερα, εξακολουθούν να διατυπώνονται επιφυλάξεις ότι ούτε το ποσοστό του ανακυκλώσιμου υλικού είναι επαρκώς υψηλό, ούτε το συνολικό ποσοστό ανάκτησης, ικανοποιητικό. Δεν έχει ακόμη καθορισθεί κατά πόσον τα ζητήματα αυτά θα πρέπει να αντιμετωπισθούν νομοθετικώς (παραδείγματος χάριν με τον καθορισμό υποχρεωτικών ποσοστώσεων ανακυκλώσιμου υλικού), ή κατά πόσον θα πρέπει να υιοθετηθεί προαιρετική προσέγγιση που θα βασίζεται στις εμπειρίες που έχει αποκομίσει η βιομηχανία μέχρι τώρα.

Τέλος, στον τομέα του περιβάλλοντος, επισημαίνεται η ανάγκη συνεκτίμησης των πιθανών εξελίξεων στα βιοκαύσιμα καθώς και η ανάγκη υποστήριξης της εισαγωγής τους.

Τα τρέχοντα ζητήματα που αφορούν άμεσα την αυτοκινητοβιομηχανία αποτελούν το αντικείμενο των ακόλουθων σημαντικών πρωτοβουλιών (<http://www.pratein.gr>):

- ✓ Εκπόνηση νέων προτύπων για τις εκπομπές αυτοκινήτων, ελαφρών επαγγελματικών οχημάτων και βαριάς χρήσης κινητήρων ντίζελ της

επερχόμενης χιλιετίας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του προγράμματος "Auto-Oil".

- ✓ Ολοκλήρωση της τρέχουσας διαδικασίας σχετικά με τα ελαφρά επαγγελματικά οχήματα.
- ✓ Ολοκλήρωση της διαδικασίας συναπόφασης σχετικά με τη νέων προτύπων αντοχής των οχημάτων ώστε να προστατεύονται οι επιβάτες από μετωπικές και πλευρικές κρούσεις.
- ✓ Οδηγία σχετικά με την αντιμετώπιση των οχημάτων μετά τη λήξη της διάρκειας ζωής τους, πράγμα που θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αυτοκινητοβιομηχανία.
- ✓ Προετοιμασία νέας οδηγίας σχετικά με "μέτωπα οχημάτων φιλικά για τους πεζούς", για τον περιορισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι πεζοί.
- ✓ Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με τις δυνατότητες περιορισμού των εκπομπών CO₂ των αυτοκινήτων.
- ✓ Πράσινη Βίβλος της Επιτροπής σχετικά με την εσωτερίκευση του εξωτερικού κόστους από τις μεταφορές.
- ✓ Υπό εξέλιξη διαδικασία συναπόφασης σχετικά με την οδηγία "νομικής προστασίας του σχεδιασμού" και ειδικές διατάξεις για τα ανταλλακτικά επιδιόρθωσης οχημάτων, των οποίων ο σχεδιασμός μπορεί επίσης να προστατευθεί νομικώς.

2.3.3. Συμπεράσματα

Καθεμία από αυτές τις πρωτοβουλίες ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένη πολιτική, οικονομική, κοινωνική ή περιβαλλοντική ανάγκη και μπορεί να αιτιολογηθεί πλήρως. Όλες όμως αυτές οι πρωτοβουλίες σωρευτικά συγκροτούν ένα αξιόλογο σύστημα διατάξεων ή εν δυνάμει διατάξεων για τη βιομηχανία, το οποίο, στο σύνολό του, επηρεάζει εκ βάθρων το επιχειρηματικό περιβάλλον όπου λειτουργεί η αυτοκινητοβιομηχανία στην Ευρώπη και, έμμεσα, στις αγορές εκτός αυτής.

Δεδομένου ότι η ενίσχυση της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας, η απασχόληση υψηλής προστιθέμενης αξίας και οι επενδύσεις στην Ευρώπη εξακολουθούν να αποτελούν τους στόχους της βιομηχανικής πολιτικής, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στη συνολική αλληλεπίδραση των διαφόρων πρωτοβουλιών και στις επιπτώσεις που έχουν στον κλάδο συνολικώς. Ένα απλό παράδειγμα: η αύξηση των απαιτήσεων ασφαλείας αφενός, και οι υψηλότερες

απαιτήσεις ανακυκλωσιμότητας αφετέρου, θα επέφεραν αύξηση του βάρους του οχήματος, η οποία θα οδηγούσε σε αύξηση της κατανάλωσης καυσίμων.

Ως εκ τούτου είναι προφανές ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στις επιπτώσεις που έχουν στην ανταγωνιστικότητα σε διάφορες ρυθμιστικές διατάξεις και άλλες δράσεις που επηρεάζουν τη βιομηχανία στο σύνολό της.

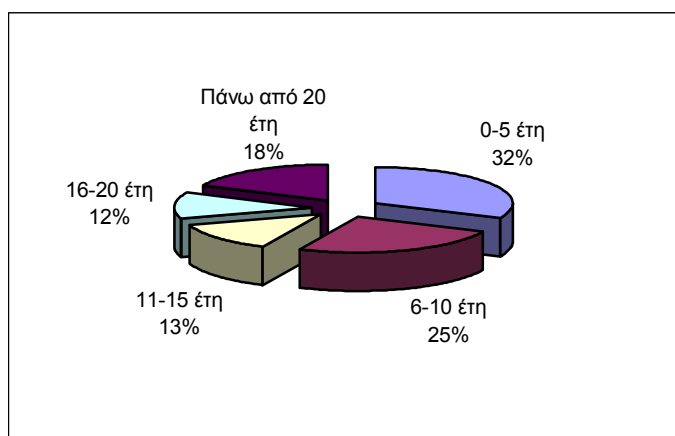
2.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ

Η Ελλάδα ανήκει στις χώρες που δεν έχουν αναπτύξει βιομηχανία αυτοκινήτου. Επίσης δεν υπάρχουν στη χώρα μας εργοστάσια ξένων κατασκευαστών αυτοκινήτων. Η διάθεσή τους λοιπόν στην ελληνική αγορά γίνεται με δύο τρόπους (Ιωαννίδης, 2002):

1. Από παραρτήματα στην Ελλάδα των κατασκευαστριών εταιρειών (Fiat Auto Hellas, Toyota Hellas κ.α.)
2. Από Έλληνες εισαγωγείς αυτοκινήτων

Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για εταιρείες οι οποίες εδρεύουν κυρίως στην πρωτεύουσα και αναλαμβάνουν την προώθηση και διάθεση των προϊόντων σε όλη τη χώρα. Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται για εισαγωγείς οι οποίοι αναλαμβάνουν να αγοράσουν τα αυτοκίνητα από την κατασκευάστρια εταιρεία και στη συνέχεια τα διαθέτουν στην ελληνική αγορά ακολουθώντας δική τους αυτόνομη πολιτική.

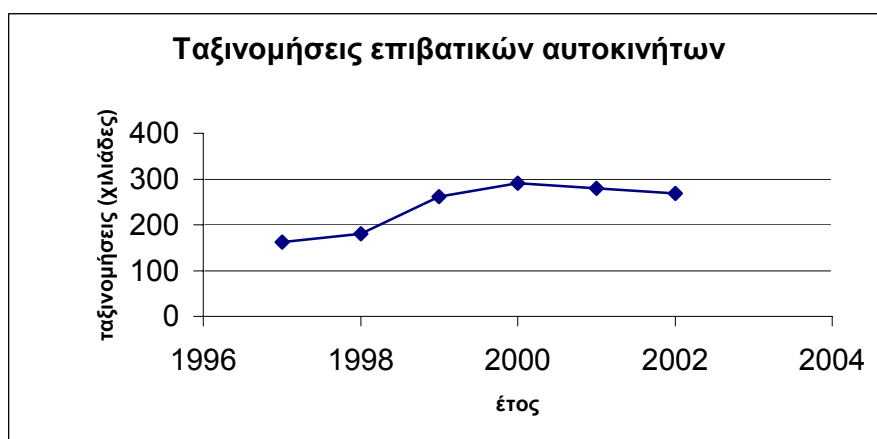
Παρόλα αυτά η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση στην οποία παρουσιάζεται το φαινόμενο της έντονης αύξησης του στόλου των επιβατικών αυτοκινήτων. Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (ΣΕΑΑ) η αιτία για την έντονη αύξηση του στόλου των αυτοκινήτων είναι η σχεδόν μηδενική έξοδος από την κυκλοφορία, των παλαιών αυτοκινήτων. Το αποτέλεσμα είναι στην Ελλάδα να έχουμε τον πλέον γερασμένο στόλο επιβατικών αυτοκινήτων της Ευρώπης με μέση ηλικία τα 11,1 έτη (ο μέσος όρος στην Ε.Ε. είναι 6,3 έτη). Οι ηλικίες των επιβατικών αυτοκινήτων που κυκλοφορούσαν πριν τρία περίπου χρόνια εμφανίζονται στο σχήμα 2.1. Σήμερα η κατάσταση δεν έχει βελτιωθεί προς το καλύτερο (<http://www.seaa.gr/greek/index.htm>).



Σχήμα 2.1: Κατανομή ηλικίας κυκλοφορούντων επιβατικών αυτοκινήτων
(31/12/2000)

Οι ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων και ταξί ανά μήνα, μέχρι τον Ιούλιο του έτους 2003 και ανά κατασκευάστρια εταιρεία, εμφανίζονται στον Πίνακα 2.1. (<http://www.seaa.gr/greek/index.htm>). Παρατηρούμε ότι το πλήθος των ταξινομήσεων δεν παρουσιάζει μεγάλες αυξομειώσεις ανά μήνα. Ο μήνας με τις περισσότερες ταξινομήσεις μέχρι τον Ιούλιο 2003 ήταν ο Ιανουάριος και με τις λιγότερες ταξινομήσεις ήταν ο Φεβρουάριος.

Στο Σχήμα 2.2, στο οποίο εμφανίζονται οι ταξινομήσεις για τα έτη 1997-2000 (<http://www.seaa.gr/greek/index.htm>), βλέπουμε ότι το έτος 1998 αυξήθηκαν περισσότερο από άλλες χρονιές, μέχρι το έτος 2000 που έφτασαν στο αποκορύφωμά τους. Κατά τα έτη 2001 και 2002 παρουσιάζεται μια μικρή μείωση σε σχέση με το 2000, αλλά και πάλι θα λέγαμε ότι βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα.



Σχήμα 2.2: Ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων (1997-2002)

ΚΑΤ/ΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΙΑΝΟΥ- ΑΡΙΟΣ		ΦΕΒΡΟΥ- ΑΡΙΟΣ		ΜΑΡΤΙΟΣ		ΑΠΡΙΛΙΟΣ		ΜΑΙΟΣ		ΙΟΥΝΙΟΣ		ΙΟΥΛΙΟΣ	
TOYOTA	3215	10.8%	1829	9.1%	1596	7.9%	2103	8.8%	2366	10.4%	2401	9.8%	2521	9.7%
HYUNDAI	2550	8.5%	1634	8.1%	1559	7.7%	2221	9.3%	1971	8.7%	2052	8.4%	2180	8.4%
OPEL	1920	6.4%	1345	6.7%	2041	10.1%	1990	8.4%	1714	7.5%	2247	9.2%	1997	7.7%
FORD	2351	7.9%	1390	6.9%	1348	6.7%	1586	6.7%	1632	7.2%	1644	6.7%	1802	6.9%
PEUGEOT	1825	6.1%	1414	7.0%	1448	7.2%	1538	6.5%	1450	6.4%	1474	6.0%	1706	6.6%
VOLKS WAGEN	1899	6.4%	1413	7.0%	1791	8.9%	1204	5.1%	1445	6.4%	1515	6.2%	1430	5.5%
CITROEN	2126	7.1%	1244	6.2%	1195	5.9%	1383	5.8%	1330	5.8%	1436	5.8%	1510	5.8%
FIAT	1596	5.3%	1269	6.3%	1054	5.2%	1611	6.8%	1575	6.9%	1324	5.4%	1487	5.7%
SEAT	1502	5.0%	1008	5.0%	1243	6.2%	1275	5.4%	1082	4.8%	1227	5.0%	1729	6.7%
RENAULT	1250	4.2%	1113	5.5%	969	4.8%	1297	5.5%	1183	5.2%	1122	4.6%	767	3.0%
SUZUKI	1333	4.5%	767	3.8%	594	2.9%	1071	4.5%	1121	4.9%	1275	5.2%	1056	4.1%
NISSAN	1230	4.1%	1177	5.9%	1158	5.7%	929	3.9%	688	3.0%	785	3.2%	1082	4.2%
SKODA	1269	4.3%	557	2.8%	441	2.2%	647	2.7%	575	2.5%	656	2.7%	824	3.2%
MERCEDES	773	2.6%	472	2.3%	594	2.9%	675	2.8%	602	2.6%	743	3.0%	858	3.3%
DAEWOO	734	2.5%	337	1.7%	297	1.5%	432	1.8%	667	2.9%	838	3.4%	734	2.8%
HONDA	665	2.2%	488	2.4%	433	2.1%	508	2.1%	383	1.7%	479	2.0%	584	2.3%
AUDI	339	1.1%	317	1.6%	418	2.1%	385	1.6%	428	1.9%	593	2.4%	498	1.9%
KIA MOTORS	488	1.6%	294	1.5%	301	1.5%	401	1.7%	287	1.3%	347	1.4%	400	1.5%
B.M.W.	401	1.3%	332	1.7%	258	1.3%	316	1.3%	299	1.3%	354	1.4%	355	1.4%
ALFA ROMEO	398	1.3%	294	1.5%	163	0.8%	386	1.6%	307	1.4%	282	1.1%	401	1.5%
MITSUBISHI	452	1.5%	244	1.2%	246	1.2%	300	1.3%	227	1.0%	262	1.1%	380	1.5%
MAZDA	352	1.2%	194	1.0%	150	0.7%	278	1.2%	277	1.2%	303	1.2%	412	1.6%
CHRYSLER	219	0.7%	194	1.0%	160	0.8%	189	0.8%	151	0.7%	170	0.7%	180	0.7%
DAIHATSU	217	0.7%	138	0.7%	120	0.6%	175	0.7%	166	0.7%	175	0.7%	194	0.7%
VOLVO	52	0.2%	64	0.3%	87	0.4%	183	0.8%	194	0.9%	179	0.7%	171	0.7%
SMART	109	0.4%	120	0.6%	135	0.7%	127	0.5%	158	0.7%	138	0.6%	131	0.5%
SUBARU	109	0.4%	126	0.6%	107	0.5%	170	0.7%	77	0.3%	123	0.5%	122	0.5%
LADA	133	0.4%	81	0.4%	34	0.2%	126	0.5%	76	0.3%	79	0.3%	98	0.4%
LANCIA	81	0.3%	61	0.3%	75	0.4%	83	0.3%	78	0.3%	50	0.2%	59	0.2%
SAAB	84	0.3%	48	0.2%	41	0.2%	42	0.2%	85	0.4%	74	0.3%	92	0.4%
ROVER	69	0.2%	43	0.2%	33	0.2%	36	0.2%	38	0.2%	66	0.3%	61	0.2%
MINI	43	0.1%	43	0.2%	36	0.2%	34	0.1%	47	0.2%	75	0.3%	56	0.2%
LAND ROVER	31	0.1%	31	0.2%	18	0.1%	24	0.1%	18	0.1%	23	0.1%	21	0.1%
PORSCHE	10	0.0%	7	0.0%	4	0.0%	18	0.1%	14	0.1%	16	0.1%	13	0.1%
JAGUAR	14	0.0%	7	0.0%	12	0.1%	12	0.1%	13	0.1%	12	0.0%	11	0.0%
GM	4	0.0%	12	0.1%	13	0.1%	11	0.0%	4	0.0%	9	0.0%	6	0.0%
LEXUS	6	0.0%	7	0.0%			7	0.0%	4	0.0%	2	0.0%	7	0.0%
MASERATI	3	0.0%	2	0.0%	1	0.0%	1	0.0%	1	0.0%	1	0.0%	1	0.0%
LOTUS	3	0.0%	1	0.0%			4	0.0%					2	0.0%
FERRARI	1	0.0%	2	0.0%	3	0.0%			2	0.0%	1	0.0%		
OTHERS	2	0.0%												
MORGAN									1	0.0%				
ASTON MARTIN							1							
ΣΥΝΟΛΟ	29858		20119		20176		23779		22736		24552		25938	

Πίνακας 2.1: Ταξινομήσεις οχημάτων Ιανουαρίου 2003 – Ιουλίου 2003

Η αυξανόμενη αγορά αυτοκινήτου λοιπόν, συνθέτει ένα κλίμα ανταγωνισμού ανάμεσα στις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων. Τόσο οι πωλήσεις όσο και οι διαδικασίες μετά την πώληση πρέπει να φτάσουν στο ζενίθ της ποιότητάς τους προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη και να τον ξαναφέρουν στην εταιρεία. Για την διασφάλιση της ποιότητας αυτής στην πλειοψηφία τους οι κεντρικές εταιρείες διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης πελατών ανά αντιπρόσωπο, ώστε να γίνεται συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων μεταξύ των αντιπροσώπων της ίδιας εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλές αντιπροσωπείες αυτοκινήτων επιδιώκουν πιστοποίησή κατά ISO 9000 με σκοπό να διασφαλίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τον πελάτη και προς την κατασκευάστρια εταιρεία.

2.5 ΑΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Στο χώρο του αυτοκινήτου, εκτός από τις αποκλειστικές αντιπροσωπείες, στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών συμμετέχουν και άλλου είδους επιχειρήσεις. Αρχικά πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχουν πάρα πολλές εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με το εμπόριο μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Οι περισσότερες εισάγουν αυτοκίνητα από χώρες του εξωτερικού (Γερμανία, Ιταλία, Βέλγιο κλπ) τα οποία βρίσκουν σε σχετικά χαμηλές τιμές στην αγορά των χωρών αυτών. Οι έμποροι αυτοί φυσικά δεν έχουν τη δυνατότητα προμηθεύουν καινούρια αυτοκίνητα αφού οι εταιρείες δεν τα διαθέτουν σε ανεξάρτητους εμπόρους παρά μόνο στους τοπικούς αντιπροσώπους τους.

Πολλά είναι όμως και τα ανεξάρτητα συνεταιρικά συνεργεία αυτοκινήτων. Οι διαφορές μεταξύ ενός εξουσιοδοτημένου συνεργείου μιας αντιπροσωπίας και ενός ανεξάρτητου είναι ότι τα πρώτα πωλούν μόνο γνήσια ανταλλακτικά με εγγύηση για κάποιο χρονικό διάστημα, ενώ τα ανεξάρτητα συνεργεία χρησιμοποιούν συνήθως μη γνήσια ανταλλακτικά (imitation) που κυκλοφορούν στο εμπόριο. Αυτά φυσικά είναι φθηνότερα και αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο η επισκευή σε εξωτερικό συνεργείο είναι συνήθως οικονομικότερη. Επίσης τα εξωτερικά συνεργεία δε διαθέτουν τα «ειδικά εργαλεία» για την επισκευή των αυτοκινήτων (δηλαδή ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την επισκευή των ηλεκτρονικών εγκεφάλων που διαθέτουν τα σύγχρονα αυτοκίνητα), διότι πρώτον θα χρειάζονταν ένα για κάθε μάρκα αυτοκινήτου και δεύτερον οι εταιρείες τα παρέχουν μόνο σε

εξουσιοδοτημένα συνεργεία. Ακόμη, τα εξωτερικά συνεργεία δεν είναι επανδρωμένα με τεχνίτες εκπαιδευμένους ειδικά πάνω στην τεχνολογία της εκάστοτε εταιρείας αυτοκινήτων. Αντίθετα οι εταιρείες φροντίζουν να εκπαιδεύουν τους τεχνικούς των εξουσιοδοτημένων συνεργείων με ειδικά σεμινάρια πάνω στις τεχνολογικές ιδιαιτερότητες των αυτοκινήτων τους. Τέλος οι εταιρείες αυτοκινήτων σήμερα, θέτουν όρους στους πελάτες τους σχετικά με την επισκευή ή το καθορισμένο του σέρβις του αυτοκινήτου που αγοράζουν από εκείνες. Οι όροι αυτοί έχουν σχέση με την εγγύηση του αυτοκινήτου. Αυτό σημαίνει ότι οι κατασκευάστριες εταιρείες αρνούνται να αναλάβουν την δωρεάν επισκευή του αυτοκινήτου για όσο χρονικό διάστημα βρίσκεται εντός της εγγύησης εάν τα προηγούμενα σέρβις δεν έχουν γίνει σε εξουσιοδοτημένα συνεργεία ή εάν τα ανταλλακτικά που χρησιμοποιήθηκαν δεν ήταν γνήσια.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι πελάτες προτιμούν τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία από τα συνοικιακά και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μερικά χρήματα παραπάνω προκειμένου να εξασφαλίσουν ποιοτική εργασία, γνήσια ανταλλακτικά στο αυτοκίνητό τους και κάλυψη από τις εγγυήσεις που παρέχονται σε περίπτωση βλάβης. Από την πλευρά της κατασκευάστριας εταιρείας αυτή η προτίμηση δημιουργεί δέσμευση απέναντι στους πελάτες της που περιμένουν από αυτήν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση.

Οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων αποτελούν επίσης έναν αρκετά ανεπτυγμένο τομέα στον ελληνικό χώρο. Υπάρχει πληθώρα εταιριών ενοικίασης οχημάτων στην Ελλάδα, εξαιτίας κυρίως της τουριστικής κίνησης που υπάρχει κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Η πολιτική που ακολουθείται από τις περισσότερες εταιρείες του κλάδου αυτού είναι η μαζική αγορά οχημάτων πετυχαίνοντας έτσι ευνοϊκές τιμές και διακανονισμούς (π.χ. ενοικίαση για 3-5 χρόνια και μετά πώληση και αντικατάστασή τους από καινούρια).

Τέλος μια άλλη υπηρεσία, νέα σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι η «μακροχρόνια μίσθωση» των αυτοκινήτων. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα νέο τρόπο αγοράς του αυτοκινήτου όπου ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να γίνει κάτοχος ενός αυτοκινήτου για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, πληρώνοντας για το διάστημα αυτό ένα μηνιαίο ποσό (μίσθωμα). Το ποσό αυτό εξαρτάται από το διάστημα κατοχής του αυτοκινήτου, την αξία αυτού και από το αν ο πελάτης επιθυμεί να έχει το δικαίωμα εξαγοράς του αυτοκινήτου στο τέλος του διαστήματος μίσθωσης.

2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ

Η παραγωγή αυτοκινήτου αποτελεί, όπως προείπαμε, έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας βιομηχανίας. Η ανάγκη για πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών αυτού του κλάδου γίνεται όλο και μεγαλύτερη καθώς η ποιότητα προσφέρει σε μια εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθιστώντας την ικανή να αντεπεξέλθει σε μια ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή του αυτοκινήτου.

Οι ευρωπαϊκές βιομηχανίες αυτοκινήτων χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο το πρότυπο ποιότητας ISO 9000 ως γνώμονα για το σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης της ποιότητάς τους. Ωστόσο η αμερικάνικη βιομηχανία Ford Motor Co. ανέπτυξε το 1986 ένα δικό της λειτουργικό σύστημα ποιότητας, γνωστό ως QOS, του οποίου οι απαιτήσεις είναι κυρίως: ομαδική εργασία, μέτρηση επιδόσεων και συνεχής βελτίωση. Η φιλοσοφία του περιλαμβάνει την ύπαρξη μιας σωστά δομημένης ομάδας εργασίας, χρήση καθιερωμένων μαθηματικών εργαλείων για τη συλλογή δεδομένων, συχνές αναφορές πάνω στην πρόοδο του συστήματος και συνεχή βελτίωση μέσω της ανακύκλωσης των παραπάνω διαδικασιών. Το QOS έχει πολλές ομοιότητες με τις 14 αρχές του W. Edwards Deming. Παρόλο το πλήθος των κριτηρίων, το QOS είναι απλό και εύκολα μπορεί να υιοθετηθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους. Παρόλο που στηρίζεται στην ομαδική προσπάθεια και εργασία, δεν χρειάζεται η επιχείρηση να έχει πολυάριθμο εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να κατανοήσει και να χρησιμοποιήσει το QOS. Η ιδέα είναι απλή και αποτελείται από τα εξής σημεία (<http://www.ewqcc.org/qs9000>):

- ✓ Προσδιορισμός των προσδοκιών του πελάτη
- ✓ Εντοπισμός της διαδικασίας που επηρεάζει περισσότερο τις προσδοκίες αυτές
- ✓ Επιλογή μετρήσιμων διαδικασιών, σύμφωνα με το τι θεωρούν οι πελάτες κρίσιμο
- ✓ Παρακολούθηση πορείας των μετρήσιμων διαδικασιών
- ✓ Πρόβλεψη της απόδοσης

Όλες αυτές οι διαδικασίες αποτελούν ένα κύκλο, που επαναλαμβάνεται προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση του συστήματος ποιότητας. Κομβικό σημείο του κύκλου είναι η συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για την πορεία του

συστήματος διότι χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι δυνατή η σωστή εφαρμογή των βελτιωτικών προτάσεων της διοίκησης (Keller, 2003).

Στη συνέχεια, το Σεπτέμβριο του 1994 η Ford μαζί με τις αμερικάνικες εταιρείες αυτοκινήτων Chrysler και General Motors προχώρησαν στην υιοθέτηση του συστήματος ποιότητας QS9000, το οποίο είχε την πλήρη υποστήριξη του διεθνή οργανισμού τυποποίησης ISO. Το QS9000 είναι ένα πρότυπο διασφάλισης ποιότητας βασισμένο στο ISO 9000:1994, το οποίο όμως δεν περιλαμβάνει όλες τις απαιτήσεις του ISO 9001. Τις εταιρείες Ford, Chrysler και General Motors ακολούθησαν εταιρείες της Κίνας. Η απόκτηση της πιστοποίησης QS9000 τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για τις εγχώριες επιχειρήσεις ανταλλακτικών αυτοκινήτων και για τους εμπόρους διανομής αυτών, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται στις αυτοκινητοβιομηχανίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Το QS9000 είναι ένας συνδυασμός απαιτήσεων που αφορούν όλη τη διαδικασία ανάπτυξης ενός αυτοκινήτου, το στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, της εγκατάστασής και των υπηρεσιών, βασισμένα στο ISO 9000:1994 (<http://www.ewqcc.org/qs9000>).

Τα πλεονεκτήματα του QS9000 για την επιχείρηση είναι τα εξής (<http://www.ewqcc.org/qs9000>):

- ✓ Μεγάλο χρονικό περιθώριο σκέψης για τον προγραμματισμό ενεργειών: Το άκρως κατανοητό πλάνο του αποδίδει σίγουρα αποτελέσματα βελτίωσης, εξαλείφοντας την πιθανότητα σφάλματος
- ✓ Επιτήρηση: αποτρέπει το χάσιμο χρόνου εξαιτίας λανθασμένων ενεργειών. Η επιτήρηση και αξιολόγηση των βελτιώσεων μειώνει την πιθανότητα ύπαρξης ελαττωματικών προϊόντων, επιθεωρώντας παράλληλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της διαδικασίας προκειμένου να προτείνει μέτρα για συνεχή βελτίωση
- ✓ Κατανόηση της αγοράς και των ανταγωνιστών: γνωρίζοντας τον ανταγωνιστή και τον εαυτό της, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δράξει της ευκαιρίας και να πρωτοτυπήσει
- ✓ Εκπαίδευση προσωπικού, υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών, άνοδος του επιπέδου της εταιρείας και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών

Τέλος η Toyota προκειμένου να διαχειριστεί το θέμα ποιότητας, ανέπτυξε το σύστημα ποιότητας Lean σαν μια προέκταση του κατασκευαστικού συστήματος ποιότητας της Ford. Η Toyota άντλησε γνώσεις από τη Ford και επέκτεινε την ιδέα

του συστήματος ποιότητας. Αυτό βοήθησε την ιαπωνική αγορά αυτοκινήτων να βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη δυνατότητα κέρδους της. Το σύστημα ποιότητας Lean εστιάζει στα εξής σημεία (Bossert, 2003):

- ✓ μηδενικός χρόνος αναμονής στο σύστημα παραγωγής
- ✓ μικρότερες σε μέγεθος παρτίδες προϊόντων
- ✓ ισορροπία στη γραμμή παραγωγής
- ✓ μικρότερος χρόνος παραγωγής

Στο σύστημα Lean, η αξία καθορίζεται από τους πελάτες, δίνεται ισχύς στους εργαζόμενους και η τελειότητα επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς βελτίωσης (Bossert James, 2003).

Οι προσπάθειες των αυτοκινητοβιομηχανιών όλου του κόσμου για ανάπτυξη εξειδικευμένων συστημάτων βελτίωσης που να ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες τους, φανερώνει τη σημασία για επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης στον κλάδο του αυτοκινήτου. Η ανάγκη αυτή πηγάζει τόσο από την αύξηση του ανταγωνισμού που παρατηρείται στον κλάδο αυτό όσο και από την ιδιαιτερότητα του τεχνολογικού αυτού προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης που αγοράζει ένα αυτοκίνητο θέλει πρώτα από όλα να αισθάνεται ασφαλής μέσα σε αυτό (επιθυμεί δηλαδή κατασκευαστική ποιότητα), να νοιώθει τη στήριξη της εταιρείας σε κάθε του κίνηση (το οποίο εξασφαλίζεται από την ποιότητα των υπηρεσιών μετά την πώληση) και να αισθάνεται ικανοποιημένος από την επένδυση των χρημάτων του σε αυτή την αγορά (ποιότητα σε σχέση με το κόστος). Οι αυτοκινητοβιομηχανίες γνωρίζουν όλα αυτά τα σημεία και κατά την ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας τους εστιάζονται όλο και περισσότερο σε αυτά στα προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού.

2.7 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΒΑΡΟΜΕΤΡΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Εκτός από τις έρευνες ικανοποίησης που κάνει κάθε εταιρεία για λογαριασμό της, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί γενικά βάρόμετρα και δείκτες ικανοποίησης για επιχειρήσεις, κλάδους επιχειρήσεων ή το σύνολο εθνικών οικονομιών (Ιωαννίδης, 2002). Βασικός τους στόχος είναι :

- ✓ η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων (benchmarking), όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη και

- ✓ η παρακολούθηση των μεταβολών του ολικού ή των μερικών δεικτών ικανοποίησης κατά τη διάρκεια του έτους

Πολλές χώρες διαθέτουν ήδη εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης ενώ άλλες βρίσκονται στη φάση σχεδιασμού τους. Απαιτούνται περίπου 5 χρόνια μέχρι την τελική εγκατάσταση ενός εθνικού βαρόμετρου ικανοποίησης (προκαταρκτική έρευνα, εκτίμηση αποτελεσμάτων και συσχέτιση με γενικούς οικονομικούς δείκτες, δημιουργία βάσης δεδομένων κ.λ.π.)

Τα κυριότερα και πιο παλιά βαρόμετρα είναι το Σουηδικό και το Γερμανικό, ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί το Ιταλικό βαρόμετρο ικανοποίησης, το Νορβηγικό, το βαρόμετρο ικανοποίησης της Δανίας κ.α. Επίσης ο πιο σημαντικός και διαδεδομένος δείκτης ικανοποίησης είναι ο Αμερικάνικος (ACSI) και μετά ο Ευρωπαϊκός ο οποίος είναι νεότερος και λιγότερο διαδεδομένος. Εκτός από τα εθνικά βαρόμετρα και τους δείκτες ικανοποίησης, σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους έχουν οριστεί κοινά κριτήρια και διαστάσεις για όλο τον κλάδο, αναπτύσσοντας έτσι τα κλαδικά βαρόμετρα (Ιωαννίδης, 2002).

Το **Σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης** διεξάγεται εδώ και 13 χρόνια υπό την επίβλεψη του University of Michigan και των σουηδικών ταχυδρομείων. Τα δεδομένα της έρευνας συλλέγονται τηλεφωνικά σε δείγμα 23.000 καταναλωτών με τη συμμετοχή πάνω από 115 επιχειρήσεων. Η ανάλυση βασίζεται στο οικονομετρικό μοντέλο πολλαπλών εξισώσεων Fornell, το οποίο συσχετίζει τις αξίες (values) και την αντίληψη (perception) των πελατών για την ποιότητα με την ικανοποίησή τους και την καταναλωτική πίστη (loyalty) που εκφράζεται από την ελαστικότητα της τιμής και την πρόθεση επαναγοράς .

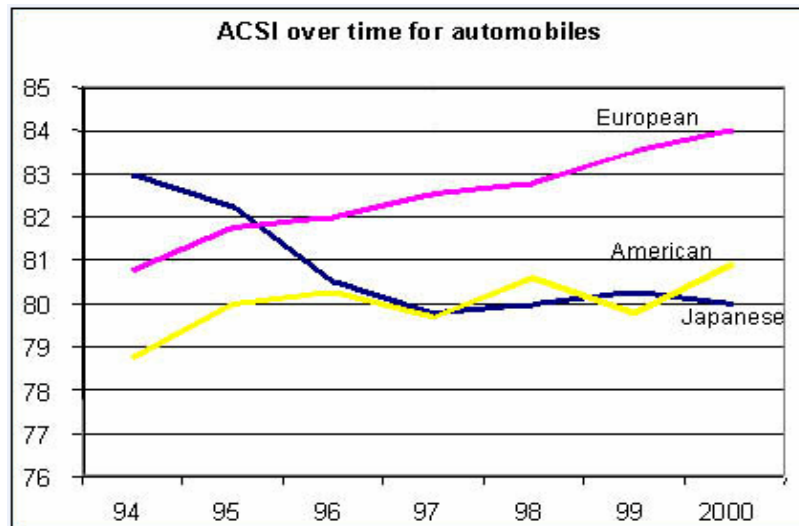
Το **Γερμανικό βαρόμετρο ικανοποίησης** αποτελεί συνεργασία της γερμανικής εταιρείας μάρκετινγκ και των γερμανικών ταχυδρομείων και λειτουργεί 10 χρόνια. Οι βασικές αρχές λειτουργίας του είναι η παροχή δεδομένων σε επιχειρήσεις με στόχο τον καθορισμό της θέσης τους στην αγορά (με βάση την προοπτική των πελατών), την πληροφόρηση για τις προσδοκίες των πελατών και το πώς αυτές μεταβάλλονται, την συνεχή πληροφόρηση και τον έλεγχο των μέτρων ικανοποίησης του πελάτη και την ανάπτυξη της φιλοσοφίας «επιχείρηση προσανατολισμένη στον πελάτη». Η κλίμακα μέτρησης είναι πενταβάθμια με καλύτερο βαθμό το 1 που αντιστοιχεί στους απόλυτα ικανοποιημένους πελάτες και χειρότερο το 5 για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Τα δεδομένα συλλέγονται τηλεφωνικά.

Ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης αναπτύχθηκε το 1994 από το Εθνικό Κέντρο Ερευνών Ποιότητας, την εταιρεία Arthur Andersen και την Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας. Τα δεδομένα συλλέγονται τηλεφωνικώς με τυχαία επιλογή τηλεφωνικών ψηφίων και το δείγμα αυξάνει συνεχώς. Η έρευνα περιλαμβάνει 7 βασικούς οικονομικούς τομείς, 34 κλάδους και περισσότερες από 200 επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα στηρίζονται στο μοντέλο Fornell. Οι κυριότερες διαφορές του Αμερικανικού δείκτη και του Σουηδικού βαρομέτρου είναι η προσθήκη μιας ακόμη συνιστώσας, αυτή της αντιλαμβανόμενης ποιότητας (perceived quality) σαν ξεχωριστή από την αντιλαμβανόμενη αξία (perceived value) συνιστώσα. Στο αμερικανικό μοντέλο υπάρχουν δύο μέτρα για την καταναλωτική πίστη. Το πρώτο είναι η πρόθεση επαναγοράς και το δεύτερο έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη είναι το ποσοστό στο οποίο μπορεί η επιχείρηση να αυξήσει τις τιμές της πριν ο πελάτης αποφασίσει να μην κάνει ξανά αγορά από αυτή και η δεύτερη έγκειται στο ποσοστό στο οποίο πρέπει η εταιρεία να μειώσει τις τιμές της έτσι ώστε ο πελάτης να παραμείνει σίγουρα στην εταιρεία στην επόμενη αγορά του (Ιωαννίδης, 2002).

Τα αποτελέσματα του Αμερικανικού δείκτη ικανοποίησης, από το έτος 1995 έως τον Αύγουστο του 2003 βρίσκονται στον πίνακα 2.2 (http://www.theacsi.org/second_quarter.htm). Οι μετρήσεις αναφέρονται συνολικά στον κλάδο του αυτοκινήτου και χρησιμοποιείται κλίμακα 0-100. Παρατηρούμε ότι οι τιμές του δείκτη είναι σταθερές από το έτος 2001 και έπειτα, ενώ η χαμηλότερη τιμή του δείκτη παρατηρήθηκε το έτος 2000. Επίσης στο σχήμα 2.3 βρίσκονται τα αποτελέσματα του Αμερικανικού δείκτη ικανοποίησης στο χρονικό διάστημα 1994–2000 για τα αμερικάνικα, ευρωπαϊκά και ιαπωνικά αυτοκίνητα (http://www.theacsi.org/second_quarter.htm). Βλέπουμε ότι η ικανοποίηση από τα ευρωπαϊκά αυτοκίνητα, σύμφωνα με το αμερικανικό βαρόμετρο, έχει αυξητική τάση, η ικανοποίηση από τα ιαπωνικά παρουσιάζει πτώση, ενώ η ικανοποίηση από τα αμερικάνικα αυτοκίνητα παρόλο που δεν παρουσιάζει μεγάλες αυξομειώσεις έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ACSI	79	80	79	79	79	78	80	80	80

Πίνακας 2.2: Αποτελέσματα Αμερικανικού Δείκτη Ικανοποίησης (1995-2003) (www.theacsi.org/second_quarter.htm).



Σχήμα 2.3: Αποτελέσματα Αμερικανικού Δείκτη Ικανοποίησης για τα ευρωπαϊκά, αμερικάνικα και ιαπωνικά αυτοκίνητα (1994-2000), (www.theacsi.org/second_quarter.htm)

2.8 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΗ & ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Σε αυτή την παράγραφο θα αναφερθούμε σε μια δραστηριότητα που τείνει να αποτελέσει σημαντικό κομμάτι των υπηρεσιών που προσφέρει μια αντιπροσωπεία στον πραγματικό ή δυνητικό πελάτη της. Η δραστηριότητα στην οποία αναφερόμαστε είναι το διαδίκτυο (Internet). Το διαδίκτυο ως μέσο πώλησης των αυτοκινήτων έγινε δεκτό με ενθουσιασμό 3-4 χρόνια πριν. Σύντομα όμως αποδείχτηκε ότι τα νούμερα πωλήσεων που έδινε αυτή η οδός ήταν σχετικά χαμηλά και παρότι μέχρι σήμερα αυξάνονται με δυναμικό ρυθμό παραμένουν ελάχιστα, μπροστά στα αποτελέσματα των παραδοσιακών μεθόδων διάθεσης. Εκεί όμως που το διαδίκτυο θεωρείται ότι κάνει θεαματικές προόδους είναι η επικοινωνία με τον πελάτη (http://www.autotriti.gr/_in/erevnes/auto).

Το αυτοκίνητο είναι το δεύτερο μεγαλύτερο έξοδο που κάνει μια σύγχρονη οικογένεια μετά την αγορά κατοικίας. Έχει πάντοι στις αναπτυγμένες αγορές να είναι αποκλειστικά ένα στοιχείο «στάτους» και εξυπηρετεί πολλαπλές ανάγκες της οικογένειας ακόμα και σε επίπεδο πρώτης ανάγκης. Η αύξηση του εισοδήματος σε συνδυασμό με τις μειώσεις των τιμών, η δυνατότητα χρηματοδότησης και άλλες ευκολίες έχουν διευκολύνει αφάνταστα τη διαδικασία αγοράς. Οι διαφοροποιημένες όμως ανάγκες καθώς και το πλήθος των διαθέσιμων προϊόντων και πληροφοριών δυσχεραίνει τη διαδικασία επιλογής και λήψης απόφασης αγοράς. Το διαδίκτυο σαν

ένα πρόσθετο, και εξαιρετικά ευέλικτο περιβάλλον παροχής πληροφοριών έρχεται εδώ να παίζει το ρόλο του. Έρευνα της JD Power (εταιρεία ερευνών σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών) περιγράφει το βασικό τύπο του καταναλωτή που ψάχνει στο διαδίκτυο σαν συστηματικό και ακριβή, πάντα εφοδιασμένο με πληροφορίες με στόχο να προετοιμαστεί για τις διαπραγματεύσεις του με έναν πωλητή. Ένας δεύτερος τύπος είναι αυτός που θεωρεί ότι με το να τριγυρίζει από έκθεση σε έκθεση δεν κάνει την καλύτερη χρήση του χρόνου του και προτιμά να ξεκινήσει την έρευνα με έναν πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο.

Άλλη έρευνα του περιοδικού Automotive News Europe, αναφέρει ότι οι πελάτες του διαδικτύου αναζητούν πληροφορίες για να αποφύγουν την πίεση που ασκούν οι πωλητές ή τα διαφημιστικά έντυπα πριν πάρουν την τελική απόφαση. Είναι λιγότερο πιστοί, προτιμούν να διατηρούν μεγαλύτερες λίστες επιλογών και είναι πολύ ανοιχτοί στις αλλαγές. Σε πρόσφατη έρευνα του Ομίλου Cap Gemini Ernst & Young το διαδίκτυο δηλώνεται από τους χρήστες του ως η σημαντικότερη πηγή συλλογής πληροφοριών πριν την αγορά και μάλιστα με σημαντικές διαφορές από τον τύπο και την τηλεόραση.

Το ποσοστό επισκεπτών του διαδικτύου που ενδιαφέρονταν για αγορά αυτοκινήτου ήταν 38% για το 2001 και 27% το 2000 (<http://www.autotriti.gr/in/erevnes/auto>). Η διαφορά αυτή οφείλεται αφενός σε μεταβολή των διαθέσεων των επισκεπτών του διαδικτύου αλλά και στην αυξημένη και βελτιωμένη ποιότητα των υπηρεσιών πληροφόρησης που προσφέρει. Τα συμπεράσματα αυτά μας δείχνουν ότι αυτός που ψάχνει στο διαδίκτυο, ψάχνει μια γρήγορη αποτελεσματική πηγή και δεν θέλει να αναλώνεται σε αναζητήσεις από διεύθυνση σε διεύθυνση αν μπορεί να τα βρει όλα σε ένα σημείο.

Οι κατασκευαστές από τη μεριά τους απαντούν στις απαιτήσεις του κοινού με πληθώρα προϊόντων και κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού αποζητούν να γίνονται ολοένα και πιο εφευρετικοί και καινοτόμοι όχι μόνο στην κατεύθυνση των νέων προϊόντων αλλά και στην κατεύθυνση της προώθησης και της διανομής τους. Κάποτε ήταν εύκολο να πουλήσεις αυτοκίνητα αρκεί να μπορούσες να τα παράγεις. Σήμερα τα πράγματα αλλάζουν. Όλες οι εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες τους και αναζητούν κάθε πρόσφορο εργαλείο για να ανακαλύψουν τις ανάγκες των πελατών και να τις ικανοποιήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Το διαδίκτυο προσφέρει μια άριστη προοπτική στην κατεύθυνση αυτή καθώς μειώνει την απόσταση που χωρίζει τον κατασκευαστή από

τον τελικό αγοραστή, αλλά υποθετικά και από την υποψήφιο αγοραστή. Το διαδίκτυο υπόσχεται ακόμα να φέρει τον αγοραστή έτοιμο για αγορά στον κατασκευαστή, μια ενδιαφέρουσα προοπτική που χωρίς να διαφημίζεται αποτελεί έναν ευσεβή πόθο, που παρεμποδίζεται βέβαια από τη φύση του προϊόντος και τις ιδιαιτερότητες αυτής της αγοράς.

Στο τομέα της αγοράς του αυτοκινήτου το διαδίκτυο προσφέρεται, κάτω από προϋποθέσεις, για την πιο γρήγορη και αξιόπιστη αναζήτηση πληροφορίας. Επειδή (http://www.autotriti.gr/_in/erevnes/auto):

- ✓ Μπορεί να φέρει όλες τις πληροφορίες σε μία σελίδα την ίδια στιγμή.
- ✓ Παρέχει εξελιγμένο τρόπο αναζήτησης συγκεκριμένης ομάδας πληροφοριών που ζητάει ο χρήστης.
- ✓ Μπορεί να προσφέρει συγκριτικές πληροφορίες χωρίς ο χρήστης να αναγκαστεί να κάνει μόνος του τις χρονοβόρες συγκρίσεις από «σελίδα» (site) σε «σελίδα»
- ✓ Μπορεί να διαχειριστεί τον τεράστιο όγκο όλων πληροφοριών μιας αγοράς με απίστευτη ταχύτητα και με τρόπο αδύνατο για τα παραδοσιακά μέσα.
- ✓ Γιατί είναι διαδραστικό αφήνοντας το χρήστη να παίζει με τις απαιτήσεις του.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Cap Gemini Ernst Young το 79% των εκπροσώπων των κατασκευαστών θεωρούν το διαδίκτυο σαν θετική ευκαιρία ενώ αντίθετα το 63% των αντιπροσώπων το θεωρούν απειλή. Τα δίκτυα διανομής δεν μπορούν να βρουν τον τρόπο να τοποθετήσουν τον εαυτό τους μέσα στο νέο μέσο και ανησυχούν ότι η πρόσβαση στον τελικό πελάτη θα κλίνει υπέρ του κατασκευαστή. Οι κατασκευαστές έχουν λοιπόν τη διέξοδο να προβάλλουν τα προϊόντα τους μέσα από το διαδίκτυο, ελπίζοντας ότι ο χρήστης θα έρθει εκεί για να πάρει πληροφορίες κατά την διαδοχική περιήγησή του στο διαδίκτυο ανάλογα με τη βασική λίστα επιλογών του.

Πρόβλημα παρουσιάζεται όσον αφορά στα δίκτυα και στους εμπόρους που αισθάνονται ότι ακόμα και αν κατασκευάσουν τη δική τους ιστοσελίδα θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να φέρουν τους υποψήφιους αγοραστές σ' αυτήν. Συνολικά οι κατασκευαστές φαίνεται ότι έχουν το πάνω χέρι στην ιστορία αυτή καθώς υπόσχονται στα δίκτυα διανομής την παρουσία τους στο διαδίκτυο μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων και με δεδομένη ταυτότητα (http://www.autotriti.gr/_in/erevnes/auto).

Για τους ανεξάρτητους εμπόρους τα πράγματα είναι ακόμα πιο δύσκολα. Έτσι το διαδίκτυο αν και εμφανίζεται σαν ένα περιβάλλον τέλειου ανταγωνισμού όπου

κανείς μπορεί να "κρεμάσει" την ταμπέλα του και να περιμένει τους πελάτες, τελικά κάτω από μια τόσο σχεδόν αναρχική μορφή αδυνατεί να εξυπηρετήσει την αγορά του αυτοκινήτου συνολικά. Αυτό που προκύπτει είναι η ανάγκη δημιουργίας μιας εικονικής (virtual) αγοράς της πληροφορίας που αφορά το αυτοκίνητο.

Για το λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαία η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πύλης εικονικής αγοράς για αναζήτηση και διάθεση πληροφοριών για ένα και μοναδικό αντικείμενο, το αυτοκίνητο. Η πύλη αυτή δίνει απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις αυτού που ενδιαφέρεται για το αυτοκίνητο με κύριο όμως στόχο να δώσει απαντήσεις σε έναν υποψήφιο αγοραστή αυτοκινήτου. Επίσης δημιουργεί ένα περιβάλλον αποτελεσματικό στον διαφημιζόμενο του αυτοκινήτου, δίνοντας του την ευκαιρία να προβληθεί με προσιτό κόστος, προσεγγίζοντας αποκλειστικά όσους ενδιαφέρονται για το προϊόν του. Για την επίτευξη του σκοπού της, η πύλη συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες που αφορούν την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τις ενημερώνει καθημερινά. Ακόμα, προσφέρει εργαλεία που διευκολύνουν το χρήστη στις αναζητήσεις του, ιδιαίτερα αυτές που οι έρευνες θεωρούν πιο σημαντικές, δηλαδή τη συγκέντρωση πληροφοριών πριν την αγορά. Μεταφέρει την πληροφορία χωρίς πόλωση ώστε να διατηρεί την αξιοπιστία του, καθώς η δύναμή του βρίσκεται στους χρήστες που το επισκέπτονται.

Τέλος, μια επιτυχημένη εικονική αγορά, προσομοιώνει τη διαδικασία λήψης απόφασης αγοράς και δεν παραλείπει κανένα παράγοντα που συμμετέχει στη διαδικασία αυτή, ξεκινώντας από τα στοιχεία που αφορούν το κάθε αυτοκίνητο, τους τρόπους αγοράς, τους τρόπους χρηματοδότησης, τα δίκτυα διανομής και ανταλλαγής, τους όρους που διέπουν πιθανές συναλλαγές κ.λ.π.

Είναι φανερό έπειτα από όλα αυτά, ότι το διαδίκτυο σαν νέο μέσο προσφέρει μια άλλη διάσταση στην διαδικασία ενημέρωσης του πελάτη που προτίθεται να αγοράσει αυτοκίνητο. Παρόλα αυτά πρέπει οι ενδιαφερόμενες αυτοκινητοβιομηχανίες και αντιπροσωπείες να το προσεγγίσουν με νέα φιλοσοφία που να εκμεταλλεύεται το χαρακτήρα του, την αμεσότητα και τη διαδραστικότητά του, διότι μόνο τότε θα είναι επιτυχημένο για αυτές.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000:2000

3.1 Ο ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ISO

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς οδήγησε στην ανάγκη θέσπισης προτύπων κοινής αποδοχής προκειμένου οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στις εξαγωγές να συμφωνήσουν πάνω σε κάποια παγκόσμια πρότυπα, να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να σταθεροποιήσουν την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών τους, ωφελώντας έτσι και την επιχείρησή τους αλλά και τους πελάτες της. Ο διεθνής οργανισμός ISO ανέλαβε την ευθύνη θέσπισης αυτών των προτύπων.

Ο International Organization for Standardization (ISO) είναι παγκόσμια ομοσπονδία φορέων εθνικών προδιαγραφών από 100 χώρες (ένας από κάθε χώρα). Ιδρύθηκε το 1974 και αποστολή του είναι να προάγει την εξέλιξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων στον κόσμο. Αυτά με σκοπό τη διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς επίσης και τη διεύρυνση της συνεργασίας στους τομείς της επιστήμης, τεχνολογίας και των οικονομικών δραστηριοτήτων. Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 έχει κερδίσει διεθνή φήμη και βρίσκει ευρεία εφαρμογή σε πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις. Για να μπορεί το πρότυπο να παραμένει διαχρονικό, κρίθηκε αναγκαία η αναθεώρηση του παλαιού προτύπου (ISO 9000:1994). Στις 15 Δεκεμβρίου 2000 δημοσιεύθηκε από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης η σειρά προτύπων ISO 9000:2000, η οποία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις μέχρι σήμερα.

3.2 ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη βάσει ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας προσαρμοσμένο στο μοντέλο επιχειρησιακών διεργασιών που έχει σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση που αποτελεί βασική αρχή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Αυτό επιτρέπει στις

επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ως ένα στρατηγικό εργαλείο διοίκησης.

Τα πρότυπα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 ενώθηκαν δημιουργώντας το νέο ISO 9001:2000, στο οποίο ορίζονται οι απαιτήσεις ενός ποιοτικού συστήματος διοίκησης, το οποίο είναι απαραίτητο για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να παρέχει συνεχώς προϊόντα που συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις του πελάτη. Το ISO 9001:2000 είναι οργανωμένο με διάταξη φιλική προς το χρήστη και με όρους οι οποίοι είναι γνωστοί στους επιχειρηματικούς κύκλους. Τα οφέλη για μια επιχείρηση είναι περισσότερα όταν χρησιμοποιεί όλη την οικογένεια κριτηρίων σαν ενιαίο σύνολο. Υποστηρίζεται ότι μια επιχείρηση ξεκινώντας με το ISO 9000:2000, υιοθετεί το ISO 9001:2000 για να πετύχει αρχικά μια καλή απόδοση. Οι πρακτικές που περιγράφονται στο ISO 9004:2000 μπορούν στη συνέχεια να υλοποιηθούν ώστε να κάνουν το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης πιο αποτελεσματικό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Τα ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 έχουν διαμορφωθεί σαν ένα σύμφωνο ζευγάρι κριτηρίων ώστε να διευκολύνεται η χρήση τους. Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί τα πρότυπα αυτά με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να τα συσχετίσει και με άλλα συστήματα διαχείρισης, για παράδειγμα το περιβαλλοντικό, κερδίζοντας έτσι διεθνή αναγνώριση.

Τα κριτήρια, οι οδηγίες και οι τεχνικές αναφορές που απαρτίζουν την οικογένεια του ISO 9000:2000 και τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1, είναι διαθέσιμα σαν σύνολο αλλά και σε ξεχωριστά τμήματα (<http://www.iso.ch>).

Ο λόγος για τον οποίο μας ενδιαφέρουν τα περιεχόμενα του πρότυπου ISO 9000:2000 στην παρούσα έρευνα είναι ότι τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών ενσωματώνονται στο σχεδιασμό του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κάθε επιχείρησης και η ύπαρξή τους αποτελεί προϋπόθεση για την πιστοποίηση ISO 9000:2000. Η αντιπροσωπεία αυτοκινήτων στην οποία διεξάγεται η έρευνα θα χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της ακριβώς προς αυτό τον σκοπό, δηλαδή για να επιτύχει την πιστοποίησή της με ISO 9000:2000.

Κριτήρια και Οδηγίες	Σκοπός
ISO 9000:2000, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας- Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο	Θέτει τις βάσεις για την κατανόηση των προτύπων και ορίζει τους θεμελιώδεις όρους που χρησιμοποιούνται στο ISO 9000 το οποίο είναι απαραίτητο για να αποφευχθούν οι παρανοήσεις στη χρήση τους.
ISO 9001:2000, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Απαιτήσεις	Αναφέρει τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει για να παρουσιάσει την ικανότητά της να παρέχει Προϊόντα και Υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών καθώς και τις κατάλληλες ρυθμιστικές απαιτήσεις και βοηθήματα για να προάγει την ικανοποίησή τους.
ISO 9004:2000, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας – Οδηγίες για βελτίωση της επίδοσης	Παρέχει οδηγίες για συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για να βοηθήσει όλα τα τμήματα της επιχείρησης μέσω της διατήρησης σε σταθερό επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών της.
ISO 19011, Οδηγίες Επιθεώρησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και/ή Περιβάλλοντος (αναπτύχθηκε πρόσφατα)	Παρέχει οδηγίες για την επικύρωση της ικανότητας του συστήματος να πετύχει αντικειμενική ποιότητα. Χρησιμοποιείται επίσης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή για την αξιολόγηση των προμηθευτών αυτής.
ISO 10005:1995, Διαχείριση Ποιότητας –Οδηγίες για σχεδίαση ποιότητας	Παρέχει οδηγίες για να βοηθήσει στην προετοιμασία, επιθεώρηση, αποδοχή και αναθεώρηση των διαδικασιών ποιότητας.
ISO 10006:1997, Διαχείριση Ποιότητας –Οδηγίες για ποιότητα στην παραγωγική διαδικασία	Οδηγίες που βοηθούν να επιβεβαιώσει η επιχείρηση την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας που ακολουθεί καθώς και την ποιότητα των προϊόντων της.
ISO 10007:1995, Διαχείριση Ποιότητας –Οδηγίες για διαχείριση της διάταξης τμημάτων	Παρέχει οδηγίες για να διασφαλίσει ότι ένα σύνθετο προϊόν συνεχίζει να λειτουργεί ακόμα και όταν τα τμήματα που το συνθέτουν έχουν αλλάξει ξεχωριστά.
ISO/DIS 10012, Διασφάλιση απαιτήσεων ποιότητας του εξοπλισμού- Μέρος 1: Διασφάλιση Συστήματος Μέτρησης του εξοπλισμού	Παρέχει οδηγίες πάνω στα κύρια χαρακτηριστικά ενός βαθμονομημένου συστήματος για να διασφαλίσει ότι οι διαστάσεις είναι σύμφωνες με την απαιτούμενη ακρίβεια.
ISO 10012-2:1997, Διασφάλιση απαιτήσεων ποιότητας του εξοπλισμού- Μέρος 2:Οδηγίες για μετρητικό έλεγχο των διαδικασιών	Παρέχει πρόσθετη καθοδήγηση πάνω στην εφαρμογή στατιστικών διαδικασιών ελέγχου όταν αυτό είναι κατάλληλο, για την επίτευξη των αντικειμένων του 1 ^{ου} Μέρους
ISO 10013:1995, Οδηγίες για την ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας	Παρέχει οδηγίες για την ανάπτυξη και καθιέρωση εγχειριδίων ποιότητας, προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.
ISO/TR 10014:1998, Οδηγίες για την διαχείριση των οικονομικών που απορρέουν από την ποιότητα.	Παρέχει οδηγίες ως προς τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή διαχείρισης ποιότητας.
ISO 10015:1999, Διαχείριση Ποιότητας – Οδηγίες για εκπαίδευση	Παρέχει οδηγίες για την ανάπτυξη, υλοποίηση, καθιέρωση και βελτίωση των στρατηγικών και των συστημάτων εκπαίδευσης που επιδρά στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης.
ISO/TS 16949:1999, Συστήματα Ποιότητας- Αυτόματος ανεφοδιασμός- Ιδιαίτερες απαιτήσεις για την εφαρμογή του ISO 9001:1994	Οδηγίες ειδικά σε κάθε τομέα για την εφαρμογή του ISO 9001 στην αυτοματοποιημένη βιομηχανία.

Πίνακας 3.1: Κριτήρια και οδηγίες που συνθέτουν το ISO 9000:2000
(<http://www.iso.ch>)

3.3 ΟΚΤΩ ΚΥΡΙΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ISO 9001:2000

Στη σειρά προτύπων ISO 9000:2000 μόνο το πρότυπο ISO 9001:2000 πιστοποιείται και σε αυτό θα εστιαστεί η ανάλυση. Το πρότυπο EN ISO 9001:2000 (για την Ελλάδα έχει μεταφραστεί και εκδοθεί από τον ΕΛΟΤ ως ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000) «Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις», αποτελείται από οκτώ κεφάλαια εκ των οποίων τα τρία πρώτα είναι εισαγωγικά και δίνουν τις γενικές έννοιες και ορισμούς ενώ τα υπόλοιπα πέντε περιέχουν τις προδιαγραφές- απαιτήσεις. Τα πέντε αυτά κύρια κεφάλαια και οι προδιαγραφές - απαιτήσεις που περιλαμβάνουν, είναι τα παρακάτω (Ζάραγκας, 2001):

Σύστημα Διαχείρισης της ποιότητας (κεφ.4)

Σύμφωνα με το νέο πρότυπο, η επιχείρηση/οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωση του προϊόντος ή υπηρεσίας με τις απαιτήσεις του πελάτη. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι το μέσο για την εφαρμογή και επίδειξη των προκαθορισμένων διεργασιών που η επιχείρηση πρέπει να καθιερώσει. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να εφαρμόζεται, να διατηρείται και να βελτιώνεται από την επιχείρηση. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να ετοιμάσει διαδικασίες διαχείρισης ποιότητας που να περιγράφουν τις διεργασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή του συστήματος. Το εύρος και η έκταση των γραπτών διαδικασιών του συστήματος θα πρέπει να εξαρτώνται από παράγοντες όπως το μέγεθος και ο τύπος της επιχείρησης, η πολυπλοκότητα και η αλληλεπίδραση των διεργασιών, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται και οι ικανότητες του προσωπικού που εμπλέκεται στην εργασία.

Ευθύνη της Διοίκησης (κεφ.5)

Η πελατοκεντρική πολιτική (πολιτική προσανατολισμένη στον πελάτη) είναι ένα σημαντικό κομμάτι ευθύνης για τη διοίκηση. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη μετατρέπονται σε απαιτήσεις οι οποίες δύναται να ικανοποιηθούν. Η διοίκηση θα πρέπει επίσης να αποδείξει τη δέσμευσή της για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία. Έτσι κάθε επιχείρηση θα πρέπει:

- ✓ Να προσδιορίζει τις απαιτήσεις του πελάτη με σκοπό την απόκτηση της εμπιστοσύνης του
- ✓ Να δεσμευτεί για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη

- ✓ Να δεσμευτεί για συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα
- ✓ Να προσδιορίσει και να γνωστοποιήσει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες των εργαζομένων
- ✓ Να καθιερώσει και να διατηρεί διαδικασίες και μέσα για εσωτερική επικοινωνία
- ✓ Να κάνει ανασκόπηση στο σύστημα ποιότητας
- ✓ Να λαμβάνει τις κατάλληλες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες

Διαχείριση Πόρων (κεφ.6)

Η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει και να παρέχει τους πόρους που απαιτούνται για την καθιέρωση, διατήρηση και βελτίωση του συστήματος ποιότητας. Πρέπει να διασφαλίζει κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό, διότι οι εργασίες του επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης/οργανισμού. Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει:

- ✓ Να προσδιορίζει τις ικανότητες των εργαζομένων και τις ανάγκες εκπαίδευσης
- ✓ Να προσδιορίζει, να επιλέγει, να διαθέτει και να διατηρεί την απαραίτητη υποδομή
- ✓ Να προσδιορίζει και να εφαρμόζει διαδικασίες και μέτρα για τον σχεδιασμό και την βελτίωση του χώρου εργασίας και τη διασφάλιση θετικού κλίματος

Υλοποίηση προϊόντος (κεφ.7)

Η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει διαδικασίες και μεθόδους για το σχεδιασμό, την καταγραφή και τον έλεγχο των διεργασιών, τη ροή των εργασιών και τις αλληλεπιδράσεις τους σε συνεχή λειτουργία. Πραγματοποιώντας το αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα αποτελέσματα της διεργασίας σχεδιασμού της ποιότητας. Οι διεργασίες θα πρέπει να λειτουργούν κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Έτσι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει:

- ✓ Να προσδιορίζει τις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτές θα πρέπει να ανασκοπούνται πριν την υπογραφή συμβάσεων
- ✓ Να καθιερώνει διαδικασίες επικοινωνίας με τον πελάτη και να χειρίζεται κατάλληλα τις πληροφορίες από τον πελάτη που αφορούν στο προϊόν, στις παραγγελίες και στα παράπονα.
- ✓ Να σχεδιάζει βάσει των απαιτήσεων του πελάτη

- ✓ Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού πρέπει να προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που είναι απαραίτητα για την ασφαλή και σωστή χρήση του
- ✓ Να ανασκοπεί τον σχεδιασμό σε κατάλληλα στάδια
- ✓ Να αναγνωρίζει τυχόν προβλήματα και να προτείνει λύσεις
- ✓ Να καταγράφει τις αλλαγές και τροποποιήσεις του σχεδιασμού
- ✓ Να προσδιορίζει διαδικασίες για την καταλληλότητα των εγγράφων αγορών
- ✓ Να προγραμματίζει και να εφαρμόζει όλες τις λειτουργίες παραγωγής κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες
- ✓ Να διασφαλίζει και να καταγράφει την καταλληλότητα των διεργασιών και του προσωπικού για την ικανοποίηση των πελατών
- ✓ Να μεριμνά για την αναγνώριση των προϊόντων
- ✓ Να διασφαλίζει τον κατάλληλο χειρισμό, αναγνώριση, διατήρηση και παράδοση των προϊόντων.
- ✓ Να προσδιορίζει διαδικασίες για τον έλεγχο, την εξακρίβωση και συντήρηση όλων των συσκευών μέτρησης και ελέγχου

Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση (κεφ.8)

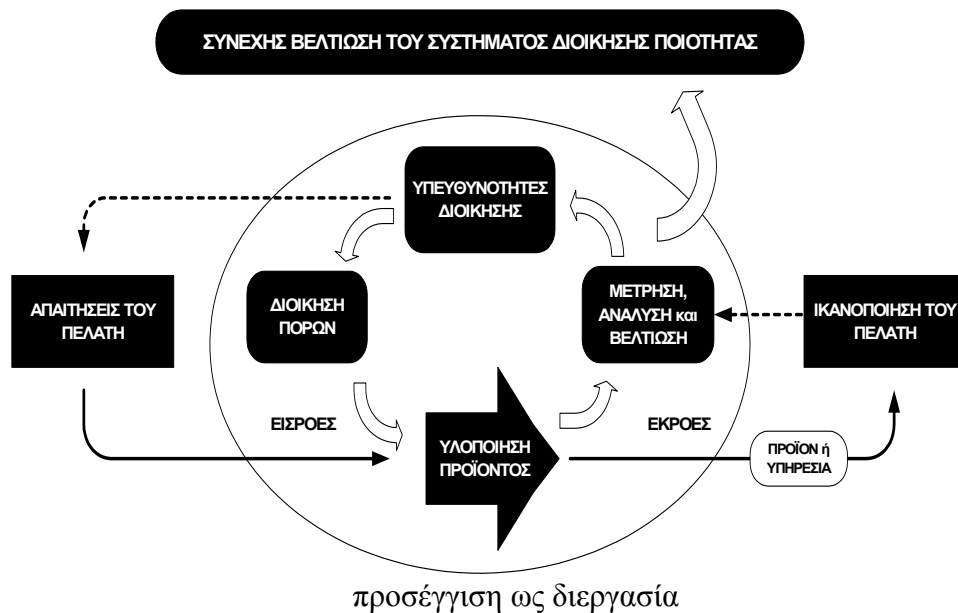
Η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει και να εφαρμόζει διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις. Τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται ως δεδομένα στην ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Έτσι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει:

- ✓ Να καθιερώνει και να διατηρεί διεργασίες μέτρησης και ανάλυσης ώστε να προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- ✓ Να καθιερώνει στόχους ποιότητας και να ανασκοπεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος
- ✓ Να καθιερώνει διαδικασίες προσδιορισμού της ικανοποίησης των πελατών
- ✓ Να εκτελεί εσωτερικές επιθεωρήσεις
- ✓ Να δημιουργεί κατάλληλες μεθόδους για μέτρηση μεταβλητών των διαδικασιών που διασφαλίζουν συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη
- ✓ Να μετρά και να παρακολουθεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες

- ✓ Να διασφαλίζει ότι τα προϊόντα που δεν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις δε χρησιμοποιούνται κατά λάθος ή δεν παραδίδονται στον πελάτη
- ✓ Να καθιερώσει διαδικασία για συνεχή βελτίωση του συστήματος
- ✓ Να καθιερώσει μια διαδικασία για αναγνώριση και εξάλειψη των αιτιών μη συμμόρφωσης.

Όπως βλέπουμε το πρότυπο EN ISO 9001:2000 ακολουθεί μια φυσιολογική ροή. Αν εξαιρεθεί η πρώτη παράγραφος που μπορεί να θεωρηθεί εισαγωγική, οι υπόλοιπες παράγραφοι αποτελούν ένα κύκλο ο οποίος παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1.

Σχήμα 3.1: Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο στην



Από το σχήμα 3.1 γίνεται σαφές ότι ο καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη αποτελεί καίρια πληροφορία, διότι καθορίζει τον σχεδιασμό του προϊόντος/ υπηρεσίας. Το τελικό προϊόν/ υπηρεσία με τη σειρά του επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη. Στη συνέχεια η μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη παρέχει πληροφορίες τις οποίες πρέπει η διοίκηση να επεξεργαστεί ώστε να αναθεωρήσει εάν χρειάζεται την κατανομή των πόρων της. Στόχος αυτής της ανακατανομής πόρων είναι να βελτιωθούν τα σημεία στα οποία η επιχείρηση μειονεκτεί, αντλώντας ίσως πόρους από σημεία στα οποία πλεονεκτεί και τα οποία οι πελάτες δε θεωρούν τόσο σημαντικά. Έπειτα ξεκινάει και πάλι ο κύκλος με τον ανασχεδιασμό του προϊόντος/ υπηρεσίας. Όλα αυτά συνθέτουν τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης ποιότητας.

Ο τρόπος με τον οποίο η παρούσα έρευνα παρεμβαίνει στο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας είναι παρέχοντας σε αυτήν πληροφορίες σχετικά:

- ✓ με το συνολικό ποσοστό ικανοποίησης των πελατών της και για το ποσοστό ικανοποίησής τους από τις επιμέρους υπηρεσίες που προσφέρουν,
- ✓ με το ποιες υπηρεσίες θεωρούν οι πελάτες πιο σημαντικές και
- ✓ με το βαθμό στον οποίο η ικανοποίηση από κάθε υπηρεσία επηρεάζει την συνολική ικανοποίηση των πελατών

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητα που αποδίδουν οι πελάτες σε κάθε υπηρεσία και την απόδοση της εταιρείας σε αυτήν, εντοπίζουμε από ποιες υπηρεσίες πρέπει η επιχείρηση να αντλήσει πόρους και σε ποιες πρέπει να μεταφερθούν οι πόροι αυτοί (διοίκηση πόρων).

3.4 ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Βασικός σκοπός του ISO 9001:2000 είναι ο καθορισμός απαιτήσεων για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, οι οποίες αν εφαρμοστούν αποτελεσματικά θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών. Οι πελάτες ούτως ή άλλως είναι οι τελικοί αποδέκτες και κριτές των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στην εξελικτική πορεία των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια είναι η ανάπτυξη ενός νέου τύπου σχέσης με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, που αυξάνει όσο περισσότερο αυξάνουν οι απαιτήσεις του πελάτη, οργανώνουν πελατοκεντρικά συστήματα παροχής υπηρεσιών. Τα συστήματα τέτοιου είδους καταρχήν παρακολουθούν και καταμετρούν τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις αξίες των πελατών τους προκειμένου στη συνέχεια να τις ικανοποιήσουν και τέλος, αξιολογούν την ανταπόκριση των παρεχομένων υπηρεσιών τους σε αυτές τις απαιτήσεις. Αποτελεί δεδομένο ότι ο ρόλος του πελάτη αναβαθμίζεται καθημερινά τα τελευταία χρόνια, οπότε θεωρείται επίσης αναγκαίο να αναβαθμιστεί και το σύστημα παροχής υπηρεσιών όλων των επιχειρήσεων που επιθυμούν μελλοντικά να επιτύχουν υψηλούς στόχους (Στόγιας, 2001). Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στο ρόλο της διοίκησης της εταιρείας κατά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών καθώς και στην προσπάθεια αύξησης της ικανοποίησης αυτής.

Στο βελτιωμένο πρότυπο ISO 9001:2000, σε ξεχωριστές παραγράφους, καθορίζονται κάποιες νέες απαιτήσεις με έμφαση στην ικανοποίηση πελατών, στις οποίες γίνεται σαφές ότι η μέτρηση ικανοποίησης πελατών αποτελεί ουσιαστικά μια από τις μεθόδους μέτρησης επίδοσης του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για αυτό τον λόγο ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις πληροφορίες τις σχετικές με την αντίληψη των πελατών του. Μέχρι τώρα οι επιχειρήσεις το μόνο που πραγματικά έκαναν ήταν να διαχειρίζονται με κάποιο τρόπο τα παράπονα των πελατών, ενώ ελάχιστα συστήματα διέθεταν κάποιες άλλες διαδικασίες (συνήθως ερωτηματολόγια) για την μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Τώρα όμως οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν πολλά περισσότερα για να μάθουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους από το να συλλέγουν απλώς παράπονα. Το ISO 9001:2000 σε μια από τις παραγράφους του (παρ.8.2.1) ορίζει ότι πρέπει να προσδιορίζεται η μέθοδος για τη λήψη και χρήση των πληροφοριών που έχουν σχέση με την αντίληψη των πελατών ως προς το κατά πόσο ο οργανισμός έχει εκπληρώσει τις απαιτήσεις τους.

Στο νέο πρότυπο προστίθεται επίσης η έννοια της αύξησης ικανοποίησης του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Με λίγα λόγια, στη σειρά πρότυπων ISO 9001:2000 εκτός της διασφάλισης της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση ευκαιριών βελτίωσης και στην ανάγκη για αλλαγές στο σύστημα ποιότητας, την πολιτική ποιότητας και τους αντικειμενικούς στόχους. Στην παράγραφο 8.5.1 του EN ISO 9001:2000 «Συνεχής Βελτίωση», γίνεται αναφορά στα θέματα που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες βελτίωσης, αλλά και οι παράγραφοι 8.5.2 «Διορθωτικές Ενέργειες» και 8.5.3 «Προληπτικές Ενέργειες», αναφέρονται επίσης στην συνεχή βελτίωση (<http://www.iso.ch>).

Η εφαρμογή των παραπάνω στις ελληνικές επιχειρήσεις σε γενικές γραμμές κρίνεται ικανοποιητική, αν και σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις ξεπερνάει τα στενά δεδομένα της ποιότητας. Αν και η χρήση των διατάξεων των άρθρων αυτών είναι αρκετά γενική και επομένως θα έπρεπε να είναι γνωστές και εφαρμόσιμες από όλο το προσωπικό, εντούτοις το πεδίο εφαρμογής τους είναι σχετικά περιορισμένο. Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται κυρίως σε ένα παράγοντα, ότι η πλειοψηφία των πιστοποιημένων επιχειρήσεων καθώς και αυτών που ενδιαφέρονται να εγκαταστήσουν ένα Σύστημα Ποιότητας, δεν το θεωρούν σαν σύστημα διοίκησης και ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων

προϊόντων και υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο είναι δύσκολο να παρακολουθήσουν αποτελεσματικά την επίδοση της απόδοσης των διεργασιών, διότι αυτό προϋποθέτει την εμπλοκή και τη συνεργασία όλου του προσωπικού καθώς επίσης και την καθιέρωση μεθόδων και δεικτών απόδοσης και κατ' επέκταση την καθιέρωση ενός Συστήματος Ποιότητας. Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι το πρότυπο ISO 9001:2000 απαιτεί από το προσωπικό αλλά κυρίως από τη διοίκηση να σκέφτεται και να πράττει με γνώμονα την ποιότητα.

Η έρευνα που διεξήχθη στην αντιπροσωπεία αυτοκινήτων Renault σκοπό έχει να βοηθήσει την εταιρεία, αφού λάβει υπόψη της την γνώμη των πελατών της για τις υπηρεσίες που παρέχει, να διαχειριστεί την ποιότητα των υπηρεσιών αυτών. Η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών και κατ' επέκταση του συστήματος ποιότητας θα προκύψει από τη σωστή χρήση των αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης από τη διοίκηση, καθώς και από τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών σε όλο το προσωπικό της εταιρείας. Σύμφωνα με το σχήμα 3.1, για να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση πρέπει η εταιρεία να παρακολουθεί στενά το σύνολο των απαιτήσεων του καταναλωτή που συνεχώς μεταβάλλεται, καθώς και το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της και στη συνέχεια να προχωρεί σε ανάλυση αυτών των δεδομένων και σε βελτιωτικές ενέργειες. Η παρούσα εργασία προχωράει στο κομμάτι της συνεχούς βελτίωσης, προτείνοντας κάποιες διορθωτικές ενέργειες για τις υπηρεσίες της εταιρείας που αποδείχθηκαν κρίσιμες έπειτα από την ανάλυση της μέτρησης ικανοποίησης πελατών.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Η συνεχής βελτίωση μέσω της παρακολούθησης της ικανοποίησης του πελάτη είναι μια απαίτηση του νέου προτύπου που, αν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να δώσει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, αρκεί οι πληροφορίες που συλλέγονται από την παρακολούθηση και τη μέτρηση να είναι αντιπροσωπευτικές, έγκυρες και αρκετά συγκεκριμένες, ώστε να μπορούν να προκύψουν απ' αυτές διορθωτικές ενέργειες (Moos, 2001). Με βάση τα παραπάνω αναπτύχθηκε μια συγκεκριμένη μεθοδολογία για την υποβοήθηση των επιχειρήσεων που πραγματικά θέλουν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το νέο πρότυπο, όσον αφορά στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών του για τη συνεχή βελτίωση της επιχειρηματικής τους απόδοσης.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στάδια για την ολοκλήρωση του κύκλου από τον προσδιορισμό των πελατών και των αναγκών τους έως την υλοποίηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των βελτιωτικών παρεμβάσεων που προέκυψαν από τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται περιοδικά ώστε να πετύχει η επιχείρηση τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν στο μεθοδολογικό αυτό κύκλο είναι συγκεκριμένα και σαφή και αν εφαρμοστούν σωστά, ωθούν την επιχείρηση στη συνεχή αύξηση της απόδοσής της. Τα βήματα αυτά είναι (Στόγιας, 2001):

- ✓ Προσδιορισμός πελατών
- ✓ Καθορισμός των αναγκών των πελατών και γενικά των διαστάσεων ικανοποίησης
- ✓ Προσδιορισμός και αποτύπωση των διαδικασιών που κυρίως σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη
- ✓ Σχεδιασμός του κατάλληλου ερωτηματολογίου
- ✓ Χρήση της μεθόδου MUSA για τη μέτρηση της ικανοποίησης
- ✓ Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

- ✓ Συνεκτίμηση παραπόνων πελατών
- ✓ Προσδιορισμός των διεργασιών που πρέπει να βελτιωθούν - Αξιολόγηση των σημείων βελτίωσης
- ✓ Καταγραφή και αξιολόγηση των διορθωτικών ενεργειών
- ✓ Νέος κύκλος

Διαγραμματικά η προτεινόμενη μεθοδολογία απεικονίζεται στο Σχήμα 4.1. Καθένα από τα παραπάνω βήματα θα αναπτυχθεί ξεχωριστά στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου.

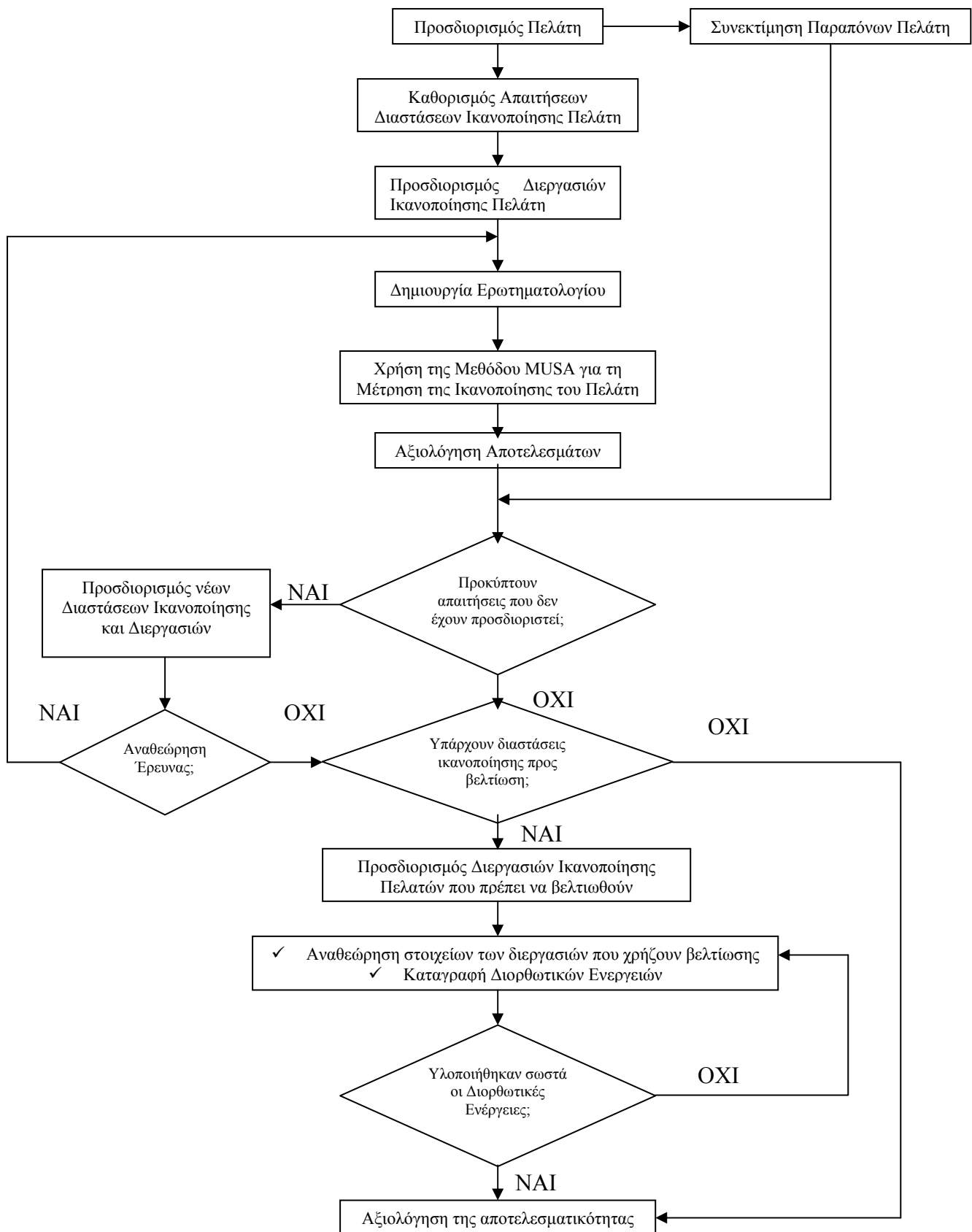
4.2.ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου του μεγέθους του συνόλου αυτού και της δυνατότητας τμηματοποίησής του σε επιμέρους ομάδες και υποσύνολα. Πολλές φορές η συγκεκριμένη διαδικασία γίνεται ακόμα δυσκολότερη από την έλλειψη βάσεων δεδομένων σχετικά με τους πελάτες μιας επιχείρησης.

Ο σωστός καθορισμός του συνόλου των πελατών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση. Όμοια, ως δυνητικοί πελάτες μπορούν να θεωρηθούν τα άτομα που έχουν (Σπυριδάκη, 2001):

- Την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Το κίνητρο και τους απαιτούμενους πόρους να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά.
- Τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών

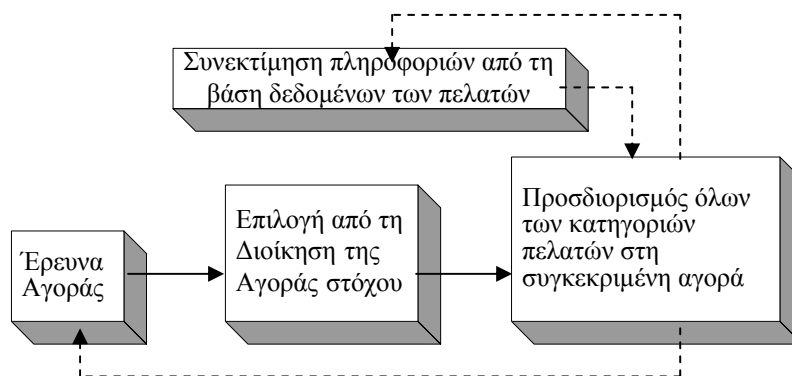
Στην περίπτωση του παραπάνω κλασικού ορισμού θα πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένες φορές ο αγοραστής διαφέρει από το χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τότε τίθεται το θέμα ποιος από τους δύο θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης (Σπυριδάκη, 2001).



Σχήμα 4.1: Μεθοδολογία Συνεχούς Βελτίωσης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με βάση τα Αποτελέσματα της Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών

Την απάντηση δίνουν οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο πρόβλημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών, οι οποίες ορίζουν τους πελάτες ως τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000). Συνεπώς το πρώτο βήμα για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών με στόχο τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας είναι ο προσδιορισμός όλων των πιθανών ομάδων και ατόμων που μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες σύμφωνα με τον ορισμό που αναφέρθηκε παραπάνω. Η μέτρηση της ικανοποίησης πρέπει να γίνει για όλες τις ομάδες πελατών, σύμφωνα με τις κοινές ή διαφορετικές πιθανόν ανάγκες κάθε ομάδας. Σε περίπτωση που κάποια κατηγορία πελατών αγνοηθεί, η βελτίωση του συστήματος ποιότητας όχι μόνο δε θα έχει κατεύθυνση προς την ομάδα αυτή, αλλά υπάρχει ο κίνδυνος προσπαθώντας να βελτιώσουμε το σύστημα ποιότητας προς τις άλλες κατηγορίες πελατών, αυτό να γίνει εις βάρος της κατηγορίας που αγνοήθηκε.

Καταλήγοντας λοιπόν αναφέρουμε ότι η διοίκηση του οργανισμού είναι αυτή που αποφασίζει σε ποιους πελάτες θα απευθύνει ο οργανισμός τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες του, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές ομάδες πελατών σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό. Η μέτρηση της ικανοποίησης και η συνεχής βελτίωση πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλους τους πελάτες που έχει προσδιορίσει η διοίκηση με τον τρόπο αυτό (Στόγιας, 2001). Η προσέγγιση αυτή συνοψίζεται στο Σχήμα 4.2.



Σχήμα 4.2: Προσδιορισμός Πελατών

4.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για να είναι δυνατή η μέτρηση και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών πρέπει πρώτα να έχουν προσδιοριστεί και κατανοηθεί όλοι οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτή. Οι παράγοντες αυτοί θα αποτελέσουν τη βάση για όλα τα επόμενα

βήματα αφού θα καθορίσουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να μετρηθούν και στη συνέχεια τις διεργασίες που πρέπει να βελτιωθούν.

Αρχικά πρέπει να προσδιοριστούν οι **απαιτήσεις** των πελατών για τα προσφερόμενα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Η εκπλήρωση ή όχι των απαιτήσεων αυτών είναι το μέτρο για τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών (αναφέρεται στην εισαγωγή του ISO 9001:2000, παρ.0.2 «Προσέγγιση ως διεργασία»). Αν λοιπόν οι απαιτήσεις των πελατών δεν προσδιοριστούν αρχικά σωστά, η μέτρηση της ικανοποίησής τους θα οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα αφού θα βασίζεται σε λάθος κριτήρια. Όμως ακόμα και αν οι απαιτήσεις των πελατών έχουν συμφωνηθεί και εκπληρωθεί, το γεγονός αυτό δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την υψηλή ικανοποίηση του πελάτη.

Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται τόσο από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας που προμηθεύεται όσο και από την γενική επίδοση της εταιρείας σε όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες που σχετίζονται με αυτόν. Το ISO 9001:2000 προχωράει άλλο ένα βήμα αναφέροντας ότι η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει και τις απαιτήσεις που δε δηλώνονται από τους πελάτες αλλά είναι απαραίτητες για καθορισμένη χρήση ή γνωστές για σκοπούμενη χρήση, όπου αυτές είναι γνωστές. (EN ISO 9001:2000, παρ.7.2.1.). Πραγματικά αν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας όχι μόνο καλύπτουν τις ανάγκες του αλλά είναι και πάνω από αυτά που προσδοκούσε, αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης.

Για τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να προσδιοριστούν σωστά οι επιθυμίες του πελάτη σε όλα τα επίπεδα (εκφρασμένες και μη, απαιτήσεις και επιθυμίες για το προϊόν, επιθυμίες σχετικά με την επίδοση της εταιρείας στις διεργασίες που αφορούν συναλλαγές με τον πελάτη), ώστε να συμπεριληφθούν στη μέτρηση της ικανοποίησής του. Όλες οι παραπάνω παράμετροι που συνεισφέρουν στην ικανοποίησή του θα αναφέρονται εφεξής ως **διαστάσεις ικανοποίησης**.

Η ίδια η μέτρηση ικανοποίησης έχει τη δυνατότητα να προσδιορίζει και τυχόν διαστάσεις ικανοποίησης που δεν έχουν προσδιοριστεί εξ αρχής, μέσω του σχεδιασμού κατάλληλων ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο. Ο προσδιορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης πελατών γίνεται με τους εξής τρόπους (Στόγιας, 2001 και Σπυριδάκη, 2001):

- **Συνεντεύξεις σε βάθος** (in depth interviews): Περιλαμβάνει προσωπικές συνεντεύξεις με πελάτες της εταιρείας. Σε αυτές καθορίζονται τα κύρια σημεία της συνέντευξης, η οποία απαρτίζεται από γενικές ερωτήσεις με την μορφή ενός μη δομημένου ερωτηματολογίου. Η συνέντευξη διαρκεί 1-2 ώρες

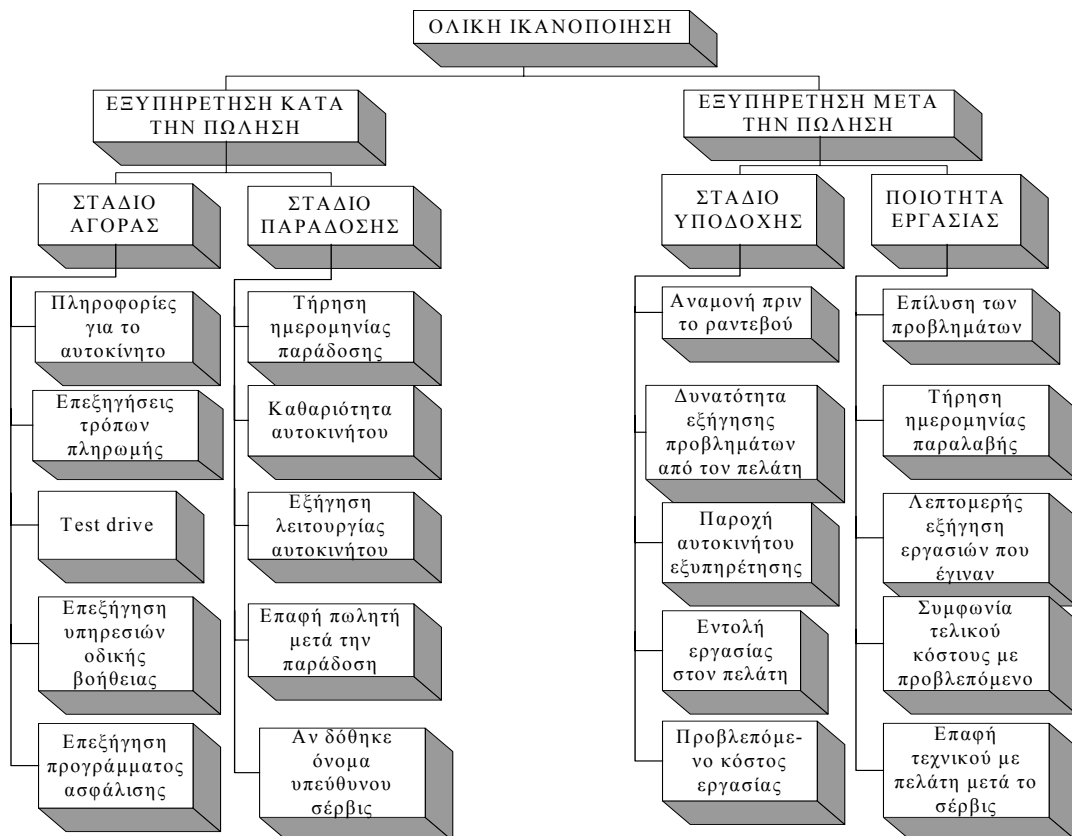
και δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να έχει μια ξεχωριστή μορφή επικοινωνίας με τον πελάτη (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

- **Ομάδες συζήτησης πελατών (focus groups):** Αφορά στο σχηματισμό πολλών διαφορετικών ομάδων πελατών (5-10 άτομα) με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συζητούν ανοικτά γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα που αφορά την εταιρεία. Ο ρόλος του ερευνητή είναι κυρίως συντονιστικός.
- **Έρευνα με ερωτηματολόγιο:** Είναι η πιο γνωστή και ενδεδειγμένη μέθοδος για έρευνες που αφορούν θέματα κοινωνικά και μάρκετινγκ. Ένα ερωτηματολόγιο έρευνας αγοράς σε σχέση με μια ποιοτική έρευνα αγοράς μπορεί *πρώτον* να επιτύχει μια έρευνα με εκατοντάδες ή χιλιάδες συμμετέχοντες οι οποίοι αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών, *δεύτερον* να επιτύχει μια περιεκτική στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων, *τρίτον* να γενικεύσει τα ευρήματα για το σύνολο του πληθυσμού ενώ *παράλληλα* να υπολογίσει τα όρια του στατιστικού λάθους και *τέταρτον* να συγκρίνει απαντήσεις με πολύ μεγαλύτερη ευκολία και ακρίβεια. Βέβαια οι έρευνες με ερωτηματολόγια έχουν και τους περιορισμούς τους. Εάν θέλουμε να μελετήσουμε ένα ελάχιστο γνωστό αντικείμενο ή να περιμένουμε μεγαλύτερες και πιο περίπλοκες απαντήσεις, πρέπει πρώτα να χρησιμοποιήσουμε τεχνικές όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις και ομάδες συζήτησης πελατών. Οι κύριες μέθοδοι συλλογής πληροφοριών μέσω ερωτηματολογίων είναι **συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο, ταχυδρομικώς, τηλεφωνικώς ή με απευθείας/ άμεση παρατήρηση.**
- **Συζυγής Ανάλυση (conjoint analysis):** Η μέθοδος αυτή είναι ένα εργαλείο έρευνας αγοράς που χρησιμοποιείται για την εύρεση των χαρακτηριστικών εκείνων ενός προϊόντος/υπηρεσίας που είναι πιο επιθυμητά από τον πελάτη. Με δεδομένα κάποια προκαθορισμένα σύνολα επιλογών και τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφορετικών επιπέδων αξιών, προσπαθεί να εκτιμήσει τη διάρθρωση των προτιμήσεων του πελάτη. Η ανάλυση βασίζεται στην εκτίμηση των βαθμών παραχώρησης (trade-offs) για τα χαρακτηριστικά ποιότητας ενός προϊόντος/υπηρεσίας εναλλακτικών επιλογών, από την πλευρά του πελάτη. Με άλλα λόγια μια εταιρεία χρησιμοποιώντας την ανάλυση αυτή μπορεί να προσδιορίσει τα βέλτιστα χαρακτηριστικά για τα

προϊόντα/υπηρεσίες της. Σκοπός της μεθόδου είναι να αποδώσει συγκεκριμένες αξίες σε κάθε δυνατή επιλογή αγοράς που έχει ο πελάτης.

- **Μέθοδος Delphi:** Η μέθοδος Delphi είναι μια τεχνική για την επίτευξη μιας ομαδικής θέσης πάνω σε ένα θέμα που βρίσκεται υπό εξέταση. Βασίζεται σε μια δομημένη διαδικασία συλλογής γνώσης από μια ομάδα ειδικών μέσω μιας σειράς ερωτηματολογίων, διανθισμένη με ελεγχόμενη ανακύκλωση των απαντήσεων (Adler and Ziglio, 1996)

Η αυτοκινητοβιομηχανία Fiat Auto Hellas (FAH) για παράδειγμα, στην έρευνα ικανοποίησης που διεξάγει, χωρίζει τις διαστάσεις ικανοποίησης του πελάτη σε αυτές κατά την πώληση και μετά από αυτή. Στην πρώτη περίπτωση η εταιρεία έρχεται σε τηλεφωνική επαφή με τον πελάτη 2 μήνες μετά την αγορά του αυτοκινήτου του και στη δεύτερη περίπτωση η συνέντευξη με τον πελάτη γίνεται 2, 7, 12 και 24 μήνες μετά την αγορά και είναι σχετική με την τελευταία επίσκεψη του πελάτη στο συνεργείο της αντιπροσωπείας. Οι διαστάσεις ικανοποίησης στις οποίες βασίζεται η έρευνα ικανοποίησης που κάνει η FAH παρουσιάζονται στο σχήμα 4.3 (Ιωαννίδης, 2002).



Σχήμα 4.3: Κριτήρια ικανοποίησης πελατών της Fiat

Η Toyota Hellas προκειμένου να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών της διεξάγει έρευνες ικανοποίησης μεταξύ των πελατών κάθε τοπικού αντιπροσώπου. Αποστέλλει τα ερωτηματολόγια σε συγκεκριμένο αριθμό πελατών ελπίζοντας να λάβει πίσω ένα ποσοστό από αυτά. Για να εξασφαλίσει όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανταπόκριση αποστέλλει τα ερωτηματολόγια μαζί με φάκελο με πληρωμένα τα ταχυδρομικά τέλη ώστε να μην επιβαρυνθεί ο πελάτης με το κόστος αποστολής. Η Toyota χρησιμοποιεί δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια, ένα για τις πωλήσεις και ένα για το συνεργείο και τα ανταλλακτικά. Το ερωτηματολόγιο των πωλήσεων αποτελείται από τρία βασικά μέρη ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη :

- ✓ Εξυπηρέτηση κατά την αγορά
- ✓ Εντυπώσεις από τις εγκαταστάσεις
- ✓ Εξυπηρέτηση κατά την παράδοση

Οι διαστάσεις ικανοποίησης που εξετάζει η έρευνα φαίνονται στον πίνακα 4.1 (Ιωαννίδης, 2002).

Διαστάσεις	Πωλήσεις	Συνεργείο/ Ανταλλακτικά
Ευγένεια	Ευγενική, φιλική συμπεριφορά προσωπικού	Ευγενική, φιλική συμπεριφορά προσωπικού
Αξιοπιστία	Τήρηση συμφωνιών	Ενημέρωση για τις εργασίες που έγιναν, τήρηση ημερομηνίας παράδοσης
Επάρκεια	Πληροφόρηση, γνώση προϊόντος	Διαθεσιμότητα ανταλλακτικών
Εξυπηρέτηση	Άνεση χώρων, δυνατότητα παρκαρίσματος	Προθυμία προσωπικού για εργασίες εγγύησης, ευκολία κλεισίματος ραντεβού
Πρόσβαση	Ευκολία πρόσβασης στην έκθεση	Ευκολία πρόσβασης στο συνεργείο
Προϊόν	Εμφάνιση και καθαριότητα αυτοκινήτων	Ταχύτητα αποπεράτωσης εργασιών
Εμπιστοσύνη	Σύσταση σε φίλο ή συγγενή	Σύσταση του συνεργείου σε τρίτους
Τιμή	-----	Κόστος εργασίας και ανταλλακτικών

Πίνακας 4.1: Διαστάσεις Έρευνας Ικανοποίησης Toyota

Εκτός από την ταχυδρομική αυτή έρευνα, η Toyota συμμετέχει και σε έρευνες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ανάμεσα στις έρευνες αυτές περιλαμβάνεται και η ετήσια Πανευρωπαϊκή Έρευνα –Industry wide Customer Satisfaction Survey που διεξάγεται από την Toyota Motor Company (TMC) ανάμεσα σε επιλεγμένες ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου για την ανάδειξη της κορυφαίας εταιρείας στον τομέα εξυπηρέτησης του πελάτη τόσο κατά την πώληση όσο και μετά από αυτή.

4.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σημαντικό βήμα της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών εκείνων διεργασιών που σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη, τόσο για τον καθορισμό των επιθυμιών του πελάτη όπως αναφέρθηκε παραπάνω όσο και για τον εντοπισμό των σημείων βελτίωσης μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη μέτρηση της ικανοποίησης.

Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι όλες οι διεργασίες του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας έχουν αποτυπωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από τους εργαζόμενους που τις εφαρμόζουν, καθώς και από αυτούς που φέρουν την ευθύνη για την απόδοση και τη συνεχή βελτίωσή τους. Η αποτύπωση των διεργασιών μπορεί να γίνει μέσα από μια διαδικασία που ονομάζεται «χαρτογράφηση διεργασιών», δηλαδή με διαγράμματα που παρουσιάζουν – σε διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας- τι κάνει ένας οργανισμός και πώς παραδίδει τις υπηρεσίες/προϊόντα του (Ζάραγκας, 2001). Η χαρτογράφηση παρουσιάζει τις σημαντικότερες διεργασίες, τις βασικές δραστηριότητες που αποτελούν κάθε διεργασία, την αλληλουχία των δραστηριοτήτων, τις εισροές και τους πόρους που απαιτούνται και τα αποτελέσματα που παράγονται από κάθε δραστηριότητα.

Οι χάρτες διεργασίας είναι ένας τρόπος να εξασφαλίσουμε ότι οι δραστηριότητες που αποτελούν μια διεργασία κατανοούνται πλήρως και εκτελούνται με τρόπο ώστε να ικανοποιείται ο πελάτης. Επίσης με τη χαρτογράφηση των διεργασιών συμβάλλουμε άμεσα στην αξιολόγηση και βελτίωση της απόδοσης και τον επανασχεδιασμό των διεργασιών. Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι διαγραμμάτων που αποτελούν μια χαρτογράφηση διεργασίας. Ο συνδυασμός των δύο τύπων δίνει μια πλήρη χαρτογράφηση διεργασίας (Ζάραγκας, 2001):

1. Τα διαγράμματα ροής, που παρουσιάζουν την αλληλουχία των δραστηριοτήτων σε μια διεργασία

2. Τα διαγράμματα καθορισμού διεργασίας, που παρουσιάζουν για κάθε δραστηριότητα, τις εισροές και τους πόρους που απαιτούνται, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη δραστηριότητα και τους ελέγχους που ρυθμίζουν ή επηρεάζουν τη δραστηριότητα.

Στη συνέχεια πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι κάθε διεργασίας και οι μηχανισμοί παρακολούθησης της απόδοσής της και επίτευξης ή όχι των στόχων αυτών (EN ISO 9001:2000, παρ.5.4.1. «Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα», παρ.8.2.3. «Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών»). Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να αναλυθούν σε επιμέρους στόχους, ώστε να εφαρμοστούν στις διεργασίες. Για κάθε κρίσιμη διεργασία θα πρέπει να εντοπιστούν οι σημαντικές μετρήσεις απόδοσης και θα πρέπει ιδιαιτέρως να ληφθούν υπόψη οι τοπικοί περιορισμοί που προκύπτουν. Για το σωστό σχεδιασμό των δεικτών μέτρησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες (Ζάραγκας, 2001):

- ✓ Ποιος είναι ο δείκτης μέτρησης;
- ✓ Ποιος είναι ο στόχος της μέτρησης;
- ✓ Ποια είναι η εκροή από τη μέτρηση;
- ✓ Ποια είναι η απαραίτητη εισροή;
- ✓ Πώς υπολογίζεται η μέτρηση;
- ✓ Ποιος είναι υπεύθυνος;
- ✓ Πληροφορίες σχετικά με τη συλλογή δεδομένων
- ✓ Πότε
- ✓ Πώς
- ✓ Από πού/ ποιόν
- ✓ Υποβολή αναφορών

-Σε ποιόν

-Πού

-Πώς

-Πότε

-Αρχεία

Για την εύκολη παρακολούθηση των διεργασιών μπορεί η εταιρεία να χρησιμοποιήσει το παρακάτω έντυπο (πίνακας 4.2).

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης:	Κωδικός Εντύπου:
Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας:	Ημερομηνία Έκδοσης:
Σχετική Διαδικασία:	Έγκριση:

Γενικά Στοιχεία	
Δείκτης μέτρησης:	
Στόχος μέτρησης:	
Αποτέλεσμα μέτρησης:	
Δεδομένα μέτρησης:	
Σχέση υπολογισμού δείκτη:	

Σχεδιασμός μέτρησης	
Υπεύθυνος μέτρησης:	
Συχνότητα μέτρησης:	
Τόπος μέτρησης:	

Αναφορά αποτελεσμάτων μέτρησης	
Παραλήπτης αναφοράς:	
Τόπος παράδοσης αναφοράς:	
Χρόνος υποβολής αναφοράς:	
Αρχείο:	

Πίνακας 4.2: Έντυπο Δεικτών Διεργασίας

Εφόσον λοιπόν οι διεργασίες αποτυπωθούν σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι εύκολο στη συνέχεια να προσδιοριστούν αυτές που κυρίως σχετίζονται με τον πελάτη και την ικανοποίησή του. Θα πρέπει μάλιστα να καθοριστεί σε ποιες διαστάσεις ικανοποίησης συνεισφέρουν η καθεμιά από αυτές. Τέλος δημιουργείται ένας πίνακας «Συσχέτισης Διαστάσεων Ικανοποίησης και Διεργασιών».

4.5.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν τις αντιλήψεις και συμπεριφορές τους. Αν αντίθετα αυτά είναι ελλιπώς ανεπτυγμένα οδηγούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Ένας τρόπος να μελετήσουν οι επιχειρήσεις τη συμπεριφορά του πελάτη είναι μέσω ερωτηματολογίου. Η διαδικασία ανάπτυξης και σύνταξης ενός ερωτηματολογίου ίσως είναι το δυσκολότερο στάδιο μίας έρευνας, αφού η επιτυχία της έρευνας μέτρησης ικανοποίησης πελατών εξαρτάται άμεσα από αυτό. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα βασικό εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας της εταιρείας με τους πελάτες της, επομένως υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να γίνει λανθασμένη κωδικοποίηση ή αποκωδικοποίηση της πληροφορίας που μεταδίδεται.

Προκειμένου να αποφεύγονται τέτοιου είδους προβλήματα θα πρέπει σε γενικές γραμμές να τηρούνται η ακόλουθες βασικές αρχές για το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου (Σπυριδάκη, 2001):

- ✓ Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι απλό, ώστε να το κατανοούν εύκολα οι πελάτες.
- ✓ Οι ερωτήσεις που περιέχει πρέπει να είναι συγκεκριμένες, ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης στους πελάτες.
- ✓ Η δομή του ερωτηματολογίου θα πρέπει να καθιστά εύκολη τη συμπλήρωσή του. Έτσι η ανταπόκριση των πελατών θα είναι μεγαλύτερη, αλλά και τα δεδομένα που συλλέγονται εγκυρότερα.

Τα τμήματα που περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές ένα ερωτηματολόγιο είναι τα παρακάτω (Dutka, 1995, Nauman and Giel, 1995, Vavra, 1997):

1. **Εισαγωγή:** Στο τμήμα αυτό αιτιολογείται ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης, ο τρόπος με τον οποίο έχει επιλεγεί ο συγκεκριμένος πελάτης και ο λόγος για τον οποίο πρέπει αυτός να συμμετάσχει στην έρευνα.
2. **Δημογραφικά στοιχεία:** Περιέχει ερωτήσεις για τα βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος των πελατών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, κ.α.). Αυτές οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για την τμηματοποίηση και τις περαιτέρω αναλύσεις του δείγματος.
3. **Ερωτήσεις ικανοποίησης:** Αυτό είναι το βασικό τμήμα του ερωτηματολογίου που περιέχει τις ερωτήσεις που αναφέρονται στη συνολική και στις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης των πελατών.

- 4. Ερωτήσεις συμπεριφοράς:** Το τελευταίο τμήμα έχει ερωτήσεις για την διερεύνηση της γενικότερης στάσης και συμπεριφοράς των πελατών, σχετικά με την ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εταιρεία. Μπορεί για παράδειγμα να συμπεριλαμβάνει ερωτήσεις καταναλωτικής πίστης.

Κάποια σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου της έρευνας είναι τα παρακάτω (Σπυριδάκη, 2001):

- ✓ Η σειρά των ερωτήσεων. Συγκεκριμένα οι απλές ερωτήσεις πρέπει να προηγούνται. Επιπλέον, στην περίπτωση του MUSA, η ερώτηση ολικής ικανοποίησης πρέπει να έπεται της αξιολόγησης των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης. Έτσι αυξάνεται η πιθανότητα συλλογής συνεπούς πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατόν να αναγνωριστούν προβλήματα ασυνέπειας που οφείλονται σε ελλιπή σύνολα διαστάσεων ικανοποίησης.
- ✓ Ο σωστός τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων και η φρασεολογία, ώστε οι ερωτήσεις να μην παρερμηνεύονται από τους πελάτες και να συλλέγονται οι κατάλληλες πληροφορίες.
- ✓ Να δίνεται η δυνατότητα της εναλλακτικής απάντησης ‘Δε γνωρίζω / Δεν απαντώ’, εφόσον βέβαια δεν δημιουργεί προβλήματα στην ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων. Σε μια τέτοια περίπτωση πρέπει να διαχωρίζεται το δείγμα των πελατών με βάση αυτήν την επιλογή και να αναλύεται η επίδρασή της στα γενικότερα αποτελέσματα της έρευνας.
- ✓ Στην περίπτωση της μεθόδου MUSA οι ερωτήσεις ικανοποίησης πρέπει να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών για κάθε διάσταση ικανοποίησης και ο βαθμός εκπλήρωσης κάθε απαίτησής τους.
- ✓ Πρέπει να υπάρχουν ερωτήματα που να δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να προσδιορίσει κάποια/ες διαστάσεις ικανοποίησης που δεν έχουν προσδιοριστεί, ώστε αυτές να καταγραφούν, να αντιστοιχηθούν στις σχετικές διεργασίες ή να δημιουργηθούν διεργασίες που θα τις εκπληρώνουν αν δεν υπάρχουν ήδη.
- ✓ Στα δημογραφικά δεδομένα, αν το ερωτηματολόγιο είναι κοινό για όλες τις κατηγορίες πελατών που έχουν προσδιοριστεί, θα πρέπει να υπάρχει ερώτηση που να προσδιορίζει σε ποια κατηγορία ανήκει ο πελάτης που απαντά. Αυτό είναι απαραίτητο ειδικά στη MUSA, σε περίπτωση που υπάρχουν κάποιες διαφορετικές διαστάσεις ικανοποίησης για κάθε κατηγορία πελατών.

- ✓ Όμως στη MUSA ακόμα και στην περίπτωση που οι διαστάσεις ικανοποίησης είναι κοινές για όλες τις ομάδες πελατών, ο προσδιορισμός της κατηγορίας που ανήκει κάθε πελάτης είναι απαραίτητος, γιατί οι διάφορες κατηγορίες πελατών μπορούν να έχουν διαφορετικά συστήματα αξιών (συναρτήσεις ικανοποίησης, βάρη διαστάσεων ικανοποίησης κλπ). Σε αυτή την περίπτωση η εφαρμογή της μεθόδου MUSA πρέπει να γίνεται για κάθε κατηγορία ξεχωριστά.

Η επιλογή των κλιμάκων ικανοποίησης που θα χρησιμοποιηθούν για κάθε ερώτηση εξαρτάται κυρίως από το είδος της διάστασης ικανοποίησης που πρέπει να μετρηθεί αλλά και από τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας πελατών που απευθύνεται η έρευνα. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται συνήθως (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) μπορεί να απαιτούν από τον ερωτούμενο να επιλέξει ένα χαρακτηριστικό (ονομαστική κλίμακα/ nominal scale) ή μια διαβάθμιση από ένα σύνολο προκαθορισμένων απαντήσεων (βαθμωτή κλίμακα/ ordinal scale) ή να ζητούν από τον ερωτούμενο να καταγράψει ο ίδιος μια διαβάθμιση από μια ευρύτερη προκαθορισμένη κλίμακα (κλίμακα διαστήματος/ interval scale ή αναλογίας/ ratio scale). Σημαντική είναι η επιλογή του κατάλληλου αριθμού επιπέδων σε κάθε κλίμακα ικανοποίησης. Το μέγεθος της κλίμακας δεν θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα μικρό, ώστε να εξασφαλίζεται ακρίβεια, ούτε πολύ μεγάλο, ώστε να μην υπάρχει δυσκολία διάκρισης και ερμηνείας από τον πελάτη. Επίσης ο περιττός αριθμός επιπέδων παρέχει τη δυνατότητα επιλογής ενός ουδέτερου επιπέδου ικανοποίησης ενώ ο άρτιος όχι.

Πολύ σημαντική είναι η παροχή πρόσθετης πληροφορίας για την ευκολότερη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μπορούν να καθοδηγούν τους πελάτες σε σχέση με: τον ακριβή προσδιορισμό της διάστασης που θα αξιολογηθεί, το κριτήριο με το οποίο πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη αξιολόγηση, τον τρόπο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα ικανοποίησης, τον ακριβή τρόπο καταγραφής των απαντήσεων και ό,τι άλλο κριθεί απαραίτητο.

Το τελικό στάδιο κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου είναι η δοκιμή του. Αυτή πραγματοποιείται συνήθως μέσω μιας πιλοτικής έρευνας, όπου ανεξάρτητα από τον τρόπο που έχει επιλεγεί για την τελική διανομή του ερωτηματολογίου, οι πελάτες καλούνται σε προσωπικές συνεντεύξεις να συμπληρώσουν τα

ερωτηματολόγια. Σκοπός είναι να καταγραφούν οι αντιδράσεις των πελατών κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και να εξαχθούν συμπεράσματα για τη συνολική μορφή του ερωτηματολογίου, την ευκολία κατανόησης των ερωτήσεων και να προσδιοριστούν πιθανά προβλήματα που οφείλονται στις κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

4.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ MUSA

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν η καταλληλότερη μέθοδος για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών με στόχο τη συνεχή βελτίωση είναι η μέθοδος MUSA. Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους πελάτες ακολουθεί η συλλογή των ερωτηματολογίων με μια πρώτη επεξεργασία των απαντήσεων, η εισαγωγή στη μέθοδο MUSA των δεδομένων που προέρχονται από αυτά και η εφαρμογή της μεθόδου για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών (Σχήμα 4.4). Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων και πριν την εισαγωγή δεδομένων στη μέθοδο MUSA πρέπει να γίνεται ένας προκαταρκτικός έλεγχος των στοιχείων που συλλέγονται από τα ερωτηματολόγια, καταρχήν για τη λογική συνέπεια των απαντήσεων που δίνονται από τους πελάτες. Όπως αναφέρθηκε (παρ.4.5.), το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει εκτός από τις ερωτήσεις που αναφέρονται στις διαστάσεις ικανοποίησης και μια ερώτηση που αφορά στην ολική ικανοποίηση του πελάτη. Θα πρέπει να υπάρχει λογική συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων στις ερωτήσεις μερικής και ολικής ικανοποίησης. Για παράδειγμα υπάρχει λογική ασυνέπεια αν υπάρχουν πελάτες που ενώ δηλώνουν συνολικά πολύ ικανοποιημένοι σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν τις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης, δηλώνουν το ελάχιστο επίπεδο ικανοποίησης ή το ακριβώς αντίθετο. Αν το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται μόνο σε συγκεκριμένους πελάτες, τότε οι απαντήσεις των πελατών αυτών θα πρέπει να διαγράφονται από τα δεδομένα, ενώ αν το φαινόμενο είναι γενικότερο θα πρέπει να επανεξετάζεται το σύνολο των διαστάσεων ικανοποίησης που έχει οριστεί και των ερωτήσεων που αντιστοιχούν σε αυτές, μήπως δεν πληρούν τις ιδιότητες της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Επίσης κατά τον προκαταρκτικό έλεγχο πρέπει να εξετάζεται αν με βάση τα δημογραφικά δεδομένα υπάρχουν ομάδες πελατών που παρουσιάζουν διαφορετικά συστήματα αξιών. Αν διαπιστωθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να γίνει

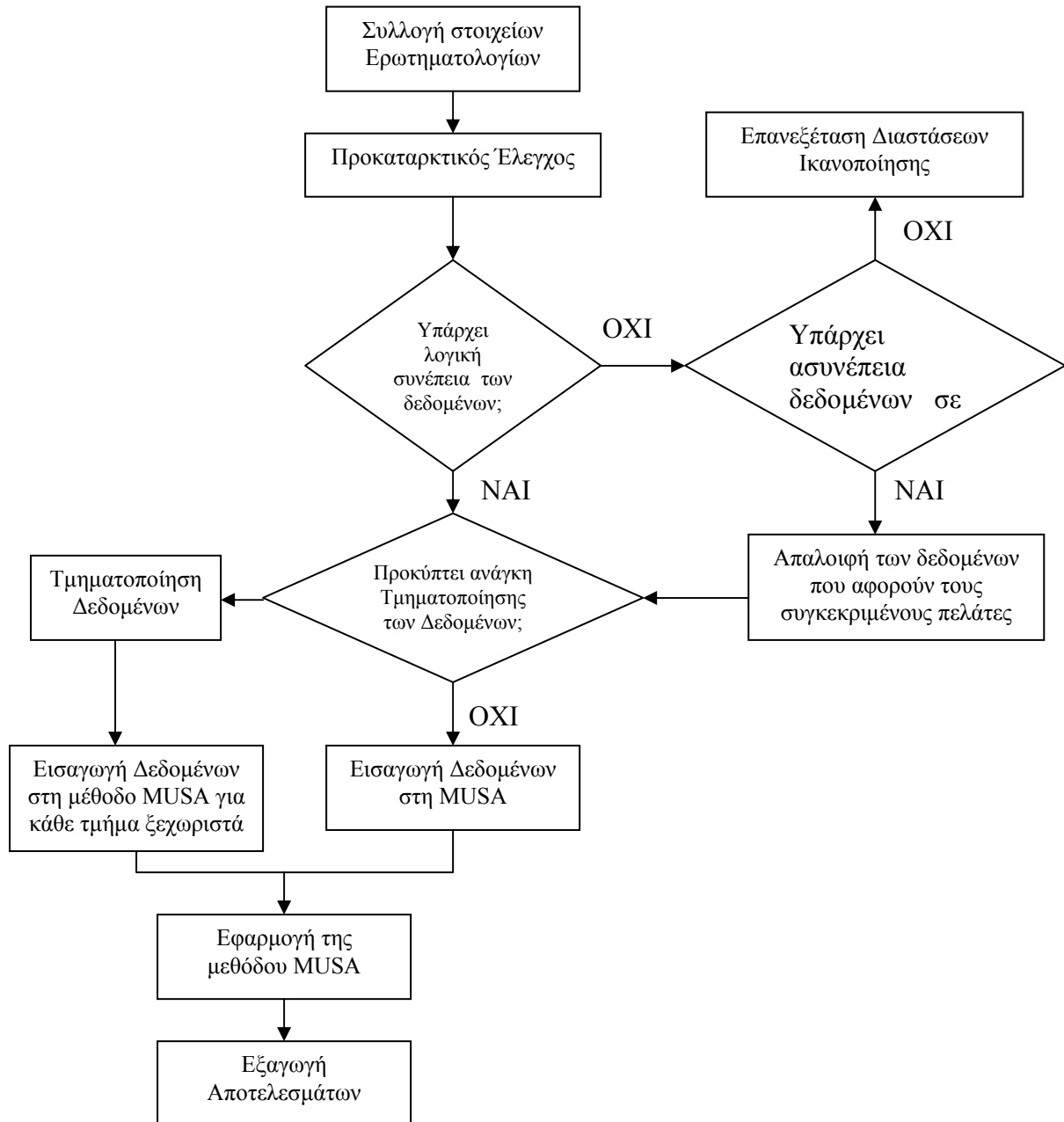
τμηματοποίηση των δεδομένων σύμφωνα με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών που είναι δυνατό να εξηγούν τη χρήση διαφορετικού συστήματος αξιών και στη συνέχεια να εφαρμόζεται η μέθοδος MUSA για κάθε τμήμα ξεχωριστά (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί ο προκαταρκτικός έλεγχος, υπάρχουν τα κατάλληλα δεδομένα για την εφαρμογή της μεθόδου MUSA. Τα δεδομένα αυτά είναι οι διαστάσεις ικανοποίησης, ο αριθμός επιπέδων ικανοποίησης, ο αριθμός των πελατών καθώς και οι απαντήσεις που έδωσαν για κάθε διάσταση ικανοποίησης και για την ολική ικανοποίηση.

Με χρήση αυτών των δεδομένων επιλύεται το αντίστοιχο γραμμικό πρόγραμμα και εξάγονται τα αποτελέσματα που αφορούν στην ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA περιλαμβάνουν:

- ✓ Τα βάρη που αποδίδονται σε κάθε διάσταση ικανοποίησης
- ✓ Το μέσο δείκτη ικανοποίησης για κάθε διάσταση ικανοποίησης αλλά και τον ολικό
- ✓ Το μέσο δείκτη απαιτητικότητας για κάθε διάσταση ικανοποίησης αλλά και τον ολικό
- ✓ Το μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας για κάθε διάσταση ικανοποίησης
- ✓ Τη συνάρτηση της ολικής ικανοποίησης και τις συναρτήσεις μερικής ικανοποίησης για κάθε διάσταση ικανοποίησης
- ✓ Το διάγραμμα δράσης
- ✓ Το διάγραμμα βελτίωσης

Βέβαια η επίλυση του γραμμικού προγράμματος της MUSA σε πραγματική εφαρμογή και ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων χωρίς τη χρήση κατάλληλου λογισμικού είναι μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Για το σκοπό αυτό στην παρούσα εργασία έχει χρησιμοποιηθεί το λογισμικό MUSA FOR WINDOWS, αναλυτική περιγραφή του οποίου δίνεται από τους Γρηγορούδη και Σίσκο (2000). Το λογισμικό μπορεί επίσης να παρουσιάσει αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, βασισμένα στην περιγραφική στατιστική ανάλυση και σε μορφή γραφημάτων. Όμως τα κύρια αποτελέσματα που προκύπτουν είναι αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω και παρουσιάζονται τόσο αριθμητικά όσο και σε γραφήματα. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι το λογισμικό κατασκευάζει και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.



Σχήμα 4.4: Χρήση της μεθόδου MUSA για τη Μέτρηση της Ικανοποίησης των Πελατών

4.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

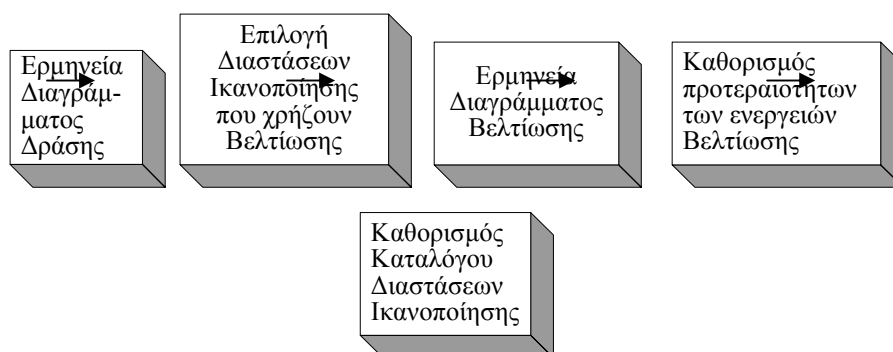
Η κατασκευή των διαγραμμάτων δράσης και βελτίωσης είναι το κυριότερο αποτέλεσμα της μεθόδου MUSA και αυτό που την κάνει να πλεονεκτεί έναντι άλλων μεθόδων μέτρησης ικανοποίησης. Η σωστή ανάλυση και ερμηνεία των διαγραμμάτων αυτών δίνει τη δυνατότητα της πλήρους εκμετάλλευσης και αξιοποίησης των

αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης ώστε να γίνουν οι κατάλληλες επεμβάσεις στο σύστημα ποιότητας της εταιρείας με στόχο τη βελτίωσή του.

Η διαδικασία στο βήμα αυτό (Σχήμα 4.5) ξεκινά με την ερμηνεία του διαγράμματος δράσης που προέκυψε από την εφαρμογή της μεθόδου MUSA. Σκοπός της ανάλυσης πρέπει να είναι ο προσδιορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης που παρουσιάζουν χαμηλή ικανοποίηση. Σε συνάρτηση με τη σημαντικότητά τους (βάρος που αποδόθηκε στη διάσταση ικανοποίησης) μπορούμε να έχουμε την πρώτη ταξινόμηση των διαστάσεων ικανοποίησης με βάση την προτεραιότητα βελτίωσής τους.

Ακολούθως γίνεται η ερμηνεία των διαγραμμάτων βελτίωσης που μας δίνουν το μέτρο της αποτελεσματικότητας των ενεργειών βελτίωσης και της απαιτούμενης προσπάθειας. Σκοπός είναι η επανεξέταση των προτεραιοτήτων βελτίωσης που προέκυψαν από την ερμηνεία του διαγράμματος δράσης λαμβάνοντας υπόψη και τα νέα δεδομένα, ώστε να καταρτιστεί ο τελικός κατάλογος των διαστάσεων ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίζουμε ότι για να είμαστε σύμφωνοι με τη γενικότερη φιλοσοφία του νέου προτύπου, ο κατάλογος «Διαστάσεων Ικανοποίησης προς Βελτίωση» πρέπει να βασίζεται στην ερμηνεία των διαγραμμάτων δράσης και τα διαγράμματα βελτίωσης να βοηθούν στην τελική κατάταξη «κοντινών» μόνο διαστάσεων ικανοποίησης προς βελτίωση. Για παράδειγμα αν μια διάσταση ικανοποίησης σύμφωνα με το διάγραμμα δράσης είναι στην περιοχή δράσης δεν θα πρέπει να την βάλουμε χαμηλά στην σειρά ενεργειών βελτίωσης επειδή πιθανόν στο διάγραμμα βελτίωσης δεν βρίσκεται στην περιοχή πρώτης προτεραιότητας (ειδικά αν έχει υψηλή αποτελεσματικότητα). Το διάγραμμα βελτίωσης μπορεί για παράδειγμα να μας δώσει αλλαγή στη σειρά βελτίωσης για κάποιες διαστάσεις ικανοποίησης που βρίσκονται στο ίδιο τεταρτημόριο του διαγράμματος δράσης, ειδικά αν στο διάγραμμα αυτό βρίσκονται πολύ κοντά (Στόγιας, 2001).



Σχήμα 4.5: Διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσμάτων

4.8 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η επίλυση των παραπόνων πελατών είναι μια σημαντική διάσταση ικανοποίησης. Όμως η επεξεργασία των παραπόνων και ο προσδιορισμός και αξιολόγηση των αιτιών αποτελούν τις περισσότερες φορές πηγή πληροφόρησης και για τις υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η συνεκτίμησή τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών.

Για τη συλλογή των παραπόνων, μια συνηθισμένη μέθοδος είναι η καταγραφή των παραπόνων σε συγκεκριμένο έντυπο του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Η εταιρεία δηλαδή, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα έντυπο στο οποίο θα καταγράφονται τα παράπονα των πελατών. Πέρα του πεδίου καταγραφής, το έντυπο θα πρέπει να έχει και άλλα πεδία, όπως πεδίο για τον αποδέκτη του παραπόνου (το τμήμα της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για το παράπονο που υπάρχει), τρόπους αντιμετώπισης καθώς και το αποτέλεσμα που είχε η επικοινωνία με τον πελάτη που έκανε το παράπονο.

Αφού λοιπόν σχεδιαστεί το έντυπο καταγραφής των παραπόνων θα πρέπει να αποφασιστεί ποιοι θα κάνουν συλλογή παραπόνων. Συλλογή παραπόνων θα πρέπει να γίνεται από όσους έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και επομένως είναι πιθανοί παραλήπτες παραπόνων. Θα πρέπει να δοθεί εκπαίδευση στο προσωπικό που θα συλλέγει τα παράπονα, σχετικά με το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται στον πελάτη όταν αυτός θα απευθύνει ένα παράπονο. Θα πρέπει να ενημερωθούν για την αξία που έχει για την επιχείρηση η καταγραφή του παραπόνου, για τη σωστή αντιμετώπιση του πελάτη και για το ότι θα πρέπει να καταγράφονται όλα τα παράπονα που γίνονται και όχι μόνο όσα αυτοί θεωρούν σημαντικά.

Πέραν της καταγραφής του παραπόνου μέσω της επαφής με τον πελάτη, πρέπει η επιχείρηση να δίνει την δυνατότητα στους ίδιους τους πελάτες να γράφουν και να δίνουν σε αυτή παράπονα. Αυτό θα μπορούσε να γίνει είτε με την ύπαρξη κουτιού παραπόνων -σε περίπτωση που ο πελάτης επισκέπτεται συχνά την εταιρεία- είτε με την παράδοση εντύπου καταγραφής του παραπόνου στον πελάτη το οποίο μπορεί να συμπληρώσει και να αποστείλει στην εταιρεία. Τα παράπονα που συλλέγονται θα πρέπει να οδηγούνται σε κάποιον ο οποίος θα είναι σε θέση να αποφασίσει το τμήμα το οποίο είναι αποδέκτης του παραπόνου. Ένας τέτοιος ρόλος δίνεται συνήθως στον Υπεύθυνο Ποιότητας της εταιρείας.

Το παράπονο αποστέλλεται στο αρμόδιο τμήμα και αποφασίζεται ο τρόπος αντιμετώπισής του, ο οποίος ελέγχει τον τρόπο αντιμετώπισης. Επίσης υπάρχει και επικοινωνία με τον πελάτη ο οποίος ενημερώνεται για τον τρόπο αντιμετώπισης του παραπόνου. Μόνο η αντιμετώπιση των παραπόνων όμως δεν μπορεί να προσφέρει στη συνεχή βελτίωση του συστήματος ποιότητας αν δεν συνοδεύεται από αξιολόγηση των αιτιών που προκάλεσαν το παράπονο και τη στατιστική επεξεργασία αυτών, για την διαπίστωση της σημαντικότητάς τους.

Ο καλύτερος τρόπος για να εξαχθούν συμπεράσματα που θα οδηγήσουν σε ενέργειες βελτίωσης είναι η αξιολόγηση των παραπόνων να έχει σαν στόχο τον προσδιορισμό των διαστάσεων ικανοποίησης που υποβόσκουν αυτών των παραπόνων, ώστε να συνεκτιμηθούν στη συνέχεια με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθόδου MUSA.

Αν προκύψουν διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν προσδιοριστεί αλλά δεν έχουν συμπεριληφθεί στον «Κατάλογο Διαστάσεων Ικανοποίησης προς Βελτίωση», αυτές θα πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριληφθούν τώρα. Αν για παράδειγμα υπάρχει σημαντικός αριθμός παραπόνων που αφορούν διάσταση ικανοποίησης που βρίσκεται σε χαμηλή σειρά προτεραιότητας, αυτή πρέπει να λάβει μεγαλύτερη προτεραιότητα (Στόγιας, 2001).

4.9 ΝΕΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Κατά το σχεδιασμό των ερωτηματολογίων αναφέρθηκε ότι θα πρέπει να υπάρχουν και ερωτήσεις που να δίνουν τη δυνατότητα προσδιορισμού νέων διαστάσεων ικανοποίησης από τους πελάτες. Τα στοιχεία που συλλέγονται από τις ερωτήσεις αυτές θα πρέπει να επεξεργάζονται, ώστε να διαπιστωθεί αν προκύπτουν νέες διαστάσεις ικανοποίησης (στατιστικά σημαντικές). Το βήμα αυτό ακολουθείται μόνο αν από τον παραπάνω έλεγχο ή από την ανάλυση των παραπόνων πελατών προκύψει ότι υπήρχαν διαστάσεις ικανοποίησης πελατών που δεν είχαν προσδιοριστεί αρχικά (Στόγιας, 2001).

Θα πρέπει να ελέγχεται αν οι νέες διαστάσεις ικανοποίησης μπορούν να εκπληρωθούν μέσω των ήδη καθορισμένων επιχειρηματικών διεργασιών κατά το βήμα της επιλογής των διεργασιών που σχετίζονται με τον πελάτη. Αν ναι, θα πρέπει να συμπληρωθεί ο κατάλογος Συσχέτισης Διαστάσεων Ικανοποίησης και Διεργασιών με τις νέες διαστάσεις ικανοποίησης και τις αντίστοιχες διεργασίες που σχετίζονται

με αυτές. Αν όμως οι νέες διαστάσεις ικανοποίησης δεν μπορούν να εκπληρωθούν από τις υπάρχουσες διεργασίες του συστήματος ποιότητας, θα πρέπει να καθοριστούν νέες διεργασίες και να ενταχθούν στο σύστημα ποιότητας.

Οι νέες διαστάσεις ικανοποίησης και οι σχετικές τους διεργασίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επόμενο κύκλο εφαρμογής της μεθοδολογίας. Η ανακάλυψη διαστάσεων ικανοποίησης που δεν είχαν ληφθεί υπόψη μπορεί να δημιουργεί κάποιες σκέψεις, αλλά σε καμία περίπτωση δεν «αχρηστεύει» τα αποτελέσματα εφαρμογής της μεθοδολογίας στον τρέχοντα κύκλο, εκτός αν οι παραλήψεις που θα διαπιστωθούν είναι σοβαρές. Αντίθετα ο προσδιορισμός νέων διαστάσεων ικανοποίησης και η πιθανή δημιουργία νέων επιχειρηματικών διεργασιών αποτελούν από μόνα τους σημαντικά στοιχεία βελτίωσης του συστήματος ποιότητας.

4.10 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Από τη σύγκριση του καταλόγου «Διαστάσεις Ικανοποίησης προς Βελτίωση» και του πίνακα Διαστάσεων Ικανοποίησης/Διεργασιών, προκύπτουν οι διεργασίες που χρήζουν βελτίωσης με την αντίστοιχη προτεραιότητα. Για τη βελτίωση των διεργασιών αυτών θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα -στην οποία θα εκπροσωπούνται όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ καθώς και οι υπεύθυνοι των διεργασιών που χρήζουν βελτίωσης- η οποία θα έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης στην επιχείρηση. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να αξιολογεί τις διεργασίες που διαπιστώθηκε ότι πρέπει να βελτιωθούν, με τη σειρά προτεραιότητας που καθορίστηκε και να αποφασίζει για τα σημεία της διεργασίας που πρέπει να διαφοροποιηθούν, ώστε να βελτιωθεί η διεργασία και η αναμενόμενη ικανοποίηση των πελατών από τις σχετιζόμενες με τη διεργασία, διαστάσεις ικανοποίησης.

Η βελτίωση της διεργασίας μπορεί να εξαρτάται από ένα ή περισσότερα σημεία που την καθορίζουν. Έτσι μπορεί να χρειάζεται αλλαγή ή προσαρμογή των στόχων της διεργασίας, της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων που την αποτελούν, των εισροών και των πόρων που απαιτούνται, των ελέγχων που ρυθμίζουν ή επηρεάζουν τη δραστηριότητα, των μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης των διεργασιών, των υπευθύνων ή του προσωπικού που εκτελεί τη διεργασία αλλά ακόμα και αυτής καθεαυτής της διεργασίας.

Για τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση αλλά και την λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών η ομάδα βελτίωσης πρέπει να βασιστεί στην χαρτογράφηση των διεργασιών, όπου αναλύονται όλα τα σημεία που καθορίζουν τη διεργασία. Βοηθητικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως (Ζάραγκας 2001, Λογοθέτης 1993):

- ✓ Στρατηγική της συγκριτικής αξιολόγησης (Strategic Benchmarking)
- ✓ Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)
- ✓ Διάγραμμα συγγένειας (Affinity diagram)
- ✓ Ανάλυση Pareto
- ✓ Ανάλυση κόστους ωφέλειας
- ✓ Αιτιολογική ανάλυση αποτελέσματος (διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος)
- ✓ S.W.O.T ανάλυση (Strengths –Weaknesses – Opportunities- Threats)
- ✓ Nominal Group Technique (NGT)

Αποτέλεσμα του βήματος αυτού είναι η δημιουργία ενός πίνακα με τα σημεία βελτίωσης κάθε διεργασίας κατά τη σειρά προτεραιότητας των διεργασιών. Για κάθε σημείο βελτίωσης που υπάρχει στον πίνακα πρέπει να καθοριστούν ποιες θα είναι οι ενέργειες που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της διεργασίας και κατ' επέκταση του συστήματος ποιότητας. Οι ενέργειες αυτές, που στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ονομάζονται διορθωτικές ενέργειες, πρέπει να καταγράφονται για να είναι δυνατή η παρακολούθησή και αξιολόγησή τους. Για τη διορθωτική ενέργεια πρέπει να καθοριστούν ο υπεύθυνος/υπεύθυνοι υλοποίησης της ενέργειας, ο χρόνος ολοκλήρωσης της, καθώς και ο υπεύθυνος αξιολόγησης της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητάς της, ως προς την βελτίωση της διεργασίας (Στόγιας, 2001).

Η καταγραφή μπορεί να γίνεται σε ένα έντυπο σαν και αυτό που φαίνεται στο Σχήμα 4.6.

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ/ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Αύξων αριθμός :	<u>ΜΟΝΑΔΑ:</u>	Ημ/νία Εμφάνισης:
ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ: Εμφανισθέν <input type="checkbox"/> Πιθανόν να εμφανισθεί <input type="checkbox"/>		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ Ο/Η Υπεύθυνος/η Μονάδας που Διαπίστωσε το Πρόβλημα		
ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ 		
ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ Η' ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ Ο/Η Υπεύθυνος/η Υλοποίησης:..... Ημ/νία Αποπεράτωσης:.....		
Ελήφθησαν τα Διορθωτικά ή Προληπτικά Μέτρα; ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> Κρίνονται τα μέτρα αποτελεσματικά; ΝΑΙ <input type="radio"/> ΟΧΙ <input type="radio"/> (Λήψη Νέων Μέτρων): <input type="radio"/>		
Ο/Η Υπεύθυνος/η που Διαπίστωσε το Πρόβλημα	Ο/Η Υπεύθυνος/η Διασφάλισης Ποιότητας	Ημερομηνία

Σχήμα 4.6: Έντυπο καταγραφής διορθωτικών ενεργειών

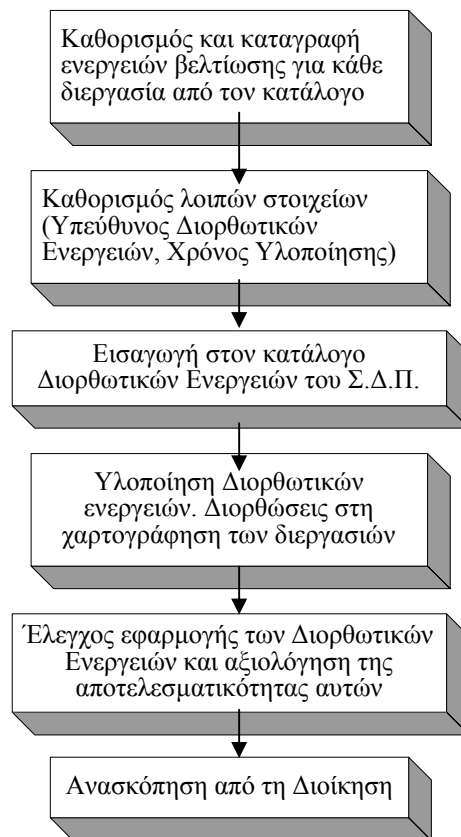
Όλες οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να ενσωματωθούν στον κατάλογο διορθωτικών ενεργειών του συστήματος ποιότητας, ώστε να ελεγχθεί η σωστή εφαρμογή τους και η αποτελεσματικότητά τους σύμφωνα με τις σχετικές απαιτήσεις του προτύπου EN ISO 9001:2000. Αν και το πρότυπο απαιτεί διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες να λαμβάνονται μόνο όταν εμφανίζονται ή είναι δυνατό να εμφανιστούν μη συμμορφώσεις, στις οποίες συμπεριλαμβάνει και τα παράπονα των πελατών αλλά όχι την έλλειψη ικανοποίησης από μέρους τους για κάποιες διαστάσεις ικανοποίησης, ο μελετητής θεωρεί απαραίτητη την εφαρμογή της απαίτησης αυτής και για τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για τη βελτίωση των διεργασιών, όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Ίσως αυτό να αποτελεί ένα σημείο βελτίωσης για το ίδιο το πρότυπο.

Μετά την υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών, πρέπει να αλλαχθεί και η χαρτογράφηση των σχετικών διεργασιών, ώστε να ανταποκρίνεται στις διορθώσεις που έγιναν. Το ίδιο ισχύει και για τους στόχους και τους μηχανισμούς παρακολούθησής τους, αν προέκυψε αλλαγή και σε αυτούς.

Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της διορθωτικής ενέργειας δίνει μια εκτίμηση για το αν θα επιτευχθεί ή όχι βελτίωση της διεργασίας και άρα της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία θα πρέπει να επαληθευτεί από τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης του επόμενου κύκλου εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να λαμβάνει πλήρη γνώση, τόσο των αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης και των διεργασιών που χρήζουν βελτίωσης, όσο και των αποτελεσμάτων των διορθωτικών ενεργειών και την επίτευξη της αναμενόμενης βελτίωσης. Έτσι θα μπορεί με τη σειρά της να κάνει τη δική της αξιολόγηση για να επανεκτιμήσει την πολιτική της και τους στρατηγικούς της στόχους και να προωθήσει την βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών (EN ISO 9001:2000, παρ.5.6 «Ανασκόπηση από τη διοίκηση»).

Γνώση των αποτελεσμάτων όμως πρέπει να λαμβάνουν και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Η έλλειψη ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης στους εργαζόμενους και στη διοίκηση της εταιρείας είναι ο κυριότερος λόγος που πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εκμεταλλευθούν τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης. Οι φάσεις αυτού του βήματος καταγράφονται στο διάγραμμα του σχήματος 4.7.



Σχήμα 4.7: Καταγραφή και Αξιολόγηση Διορθωτικών Ενεργειών

Ο μεθοδολογικός αυτός κύκλος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών και συνεχούς βελτίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει να επαναλαμβάνεται σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα ώστε να ελέγχονται τα αποτελέσματα των βελτιώσεων που πραγματοποιήθηκαν. Μερικές ενέργειες βελτίωσης μπορεί να έχουν άμεση επίδραση και άλλες –όπως οι αλλαγές σε προϊόντα ή υπηρεσίες- μπορεί να φανούν μετά από μήνες, ενώ σημαντικός παράγοντας είναι και το πλήθος των βελτιώσεων που υλοποιήθηκαν. Επίσης σημαντικό ρόλο στη συχνότητα εφαρμογής της μεθοδολογίας παίζει το είδος των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας και οι συνθήκες αγοράς. Περιοριστικό παράγοντα μπορεί να αποτελέσουν και οι διαθέσιμοι πόροι της εταιρείας για το σκοπό αυτό. Τυπικά η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών διεξάγεται περισσότερες από μια φορές το χρόνο.

Στην εφαρμογή της μεθοδολογίας δεν είναι απαραίτητο να διεξάγονται κάθε φορά όλα τα βήματα. Τα δύο πρώτα βήματα δεν είναι αναγκαία όταν η μεθοδολογία εφαρμόζεται σε αγορές που οι συνθήκες είναι σχετικά σταθερές, δηλαδή οι

απαιτήσεις των πελατών δεν μεταβάλλονται εύκολα ή μεταβάλλονται σε μακρύτερα χρονικά διαστήματα από αυτά που επαναλαμβάνεται η μεθοδολογία. Κάποιες νέες διαστάσεις ικανοποίησης είναι δυνατό να προκύψουν άλλωστε και από την εφαρμογή της μεθοδολογίας στον προηγούμενο κύκλο. Επίσης αν δεν έχουν αλλάξει οι διαστάσεις ικανοποίησης και αν δεν έχουν καταργηθεί ή δημιουργηθεί νέες διεργασίες, δεν είναι απαραίτητο το τρίτο βήμα, πιθανώς και το τέταρτο (Στόγιας, 2001).

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η αντιπροσωπεία στην οποία διεξήχθη η έρευνα ικανοποίησης πελατών στεγάζεται στην Αθήνα και είναι μια από τις μεγαλύτερες αντιπροσωπείες της Renault στην Ελλάδα. Η εταιρεία απασχολεί περίπου 50 υπαλλήλους, έχει πιστοποιηθεί στο παρελθόν με ISO 9001:1994 και πρόσφατα πιστοποιήθηκε με ISO 9001:2000. Στις εγκαταστάσεις της, εκτός από το διοικητικό τμήμα και το λογιστήριο στεγάζονται επίσης έκθεση αυτοκινήτων και μοτοσικλετών (καινούριων και μεταχειρισμένων), καθ' όλα εξοπλισμένο συνεργείο, τμήμα πωλήσεων ανταλλακτικών, ενώ εκτελούνται και εργασίες φανοποιείας στο υπόγειο των εγκαταστάσεων. Το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας αφορά στις πωλήσεις και στο σέρβις καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Η εταιρεία προσφέρει τα προγράμματα χρηματοδότησης ΦΙΡΕΝ για εταιρικά και Ι.Χ. αυτοκίνητα, τα οποία είναι προγράμματα προσαρμόσιμα στις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη και προσφέρουν δύο χρόνια οδική προστασία και ιατρική βοήθεια. Στις μετά την πώληση (after sales) υπηρεσίες της εταιρείας ανήκει η παροχή ασφαλιστικής κάλυψης στους πελάτες (ασφαλιστικό πρόγραμμα Fidelity), αφού συνεργάζεται με εταιρείες ασφαλειών όπως ο όμιλος Interamerican. Τέλος η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να αποκτήσουν Ι.Χ. αυτοκίνητο με μακροχρόνια μίσθωση, παρέχοντας και εκεί πλήρη ασφάλιση του αυτοκινήτου, οδική και ιατρική βοήθεια καθώς και αντικατάσταση του μισθωμένου οχήματος σε περίπτωση ατυχήματος, κλοπής ή καταστροφής του. Στην περίπτωση μακροχρόνιας μίσθωσης, ο πελάτης παίρνει ένα αυτοκίνητο πληρώνοντας μηνιαίο μίσθωμα, ενώ το αυτοκίνητο παραμένει στο όνομα της εταιρείας, η οποία αναλαμβάνει όλα τα έξοδα συντήρησής του με γνήσια ανταλλακτικά, μέχρι τη λήξη του διαστήματος μίσθωσης. Μετά τη λήξη αυτού του διαστήματος, το οποίο είναι διαφορετικό σε κάθε περίπτωση, ο πελάτης αποφασίζει τελικά αν θα κάνει δικό του το αυτοκίνητο πληρώνοντας την υπολειμματική του αξία ή αν θα το επιστρέψει στην εταιρεία.

Η έρευνα ικανοποίησης η οποία αναπτύσσεται σε αυτή την εργασία διεξήχθη μεταξύ των πελατών που επισκέφθηκαν την έκθεση της εταιρείας για την αγορά καινούριου αυτοκινήτου καθώς και το συνεργείο για εργασίες όπως προκαθορισμένο σέρβις, μηχανική επισκευή, εργασία φανοποιείας κ.α. Η έρευνά μας είναι πιλοτική, που σημαίνει ότι έχει ως βασικό στόχο τη δοκιμή του ερωτηματολογίου ώστε να διασφαλιστεί στο μέλλον η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας. Επιλέχθηκαν τυχαία συνολικά 200 πελάτες, μέσα από ένα μεγάλο σύνολο πελατών που επισκέφθηκαν την έκθεση το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος 2003-Ιούλιος 2003 (100 πελάτες) και το συνεργείο το χρονικό διάστημα Μάρτιος 2003-Ιούνιος 2003 (100 πελάτες).

5.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Μια από τις σημαντικότερες εργασίες της έρευνας είναι ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης των πελατών. Οι διαστάσεις αυτές σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των εκάστοτε προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Ο πίνακας 5.1 παρουσιάζει ένα σύνολο ενδεικτικών διαστάσεων ικανοποίησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός σε όλες σχεδόν τις έρευνες αποσαφηνίζοντας και ερμηνεύοντας τις διαστάσεις ικανοποίησης της συγκεκριμένης περίπτωσης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε πώς μεταφράζονται αυτές οι διαστάσεις στις δραστηριότητες της εταιρείας. Αυτό το βήμα θα μας βοηθήσει να καταλήξουμε στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στους πίνακες 5.2 και 5.3 αναφέρονται τα κριτήρια εκείνα που ορίζουν τις γενικές διαστάσεις ικανοποίησης για τις πωλήσεις και το συνεργείο (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Διάσταση ικανοποίησης	Ερμηνεία
Αξιοπιστία	Συνέπεια και αξιοπιστία εξυπηρέτησης πελατών
Ανταπόκριση	Διάθεση και ετοιμότητα για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών
Επάρκεια	Ικανότητες και γνώσεις για εξυπηρέτηση των πελατών
Πρόσβαση	Ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης από τους πελάτες -τηλεφωνική επαφή -χρόνος αναμονής -καταλληλότητα ωραρίου -τοποθεσία καταστήματος
Ευγένεια	Φιλικότητα, ευγένεια τρόπων, κατανόηση και σεβασμός του πελάτη, εμφάνιση προσωπικού κ.α.
Επικοινωνία	Ενημέρωση των πελατών σε μια κατανοητή γλώσσα, προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους, ενημέρωση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα
Εμπιστοσύνη	Αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και τιμιότητα στις σχέσεις πελατών και εταιρείας (όνομα και φήμη εταιρείας)
Ασφάλεια	Εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση των πελατών -φυσική ασφάλεια -χρηματοοικονομική ασφάλεια -εχεμύθεια
Κατανόηση	Γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών
Εξυπηρέτηση	Φυσικοί παράγοντες εξυπηρέτησης πελατών (ενημερωτικά φυλλάδια, διαφήμιση κ.α.)
Προϊόν	Προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, πρόσθετες παροχές
Τιμή	Τιμολογιακή πολιτική, σχέση τιμής-απόδοσης

Πίνακας 5.1.: Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης

Διαστάσεις ικανοποίησης	Πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων
Αξιοπιστία	Τήρηση του χρόνου παράδοσης του αυτ/του
Ανταπόκριση	Χρόνος αναμονής πριν την εξυπηρέτηση
Επάρκεια	Γνώση του προϊόντος από τον υπεύθυνο πωλήσεων Αναλυτική παρουσίαση των τεχνικών χαρακ/κών του αυτ/του Διαδικασία παράδοσης αυτ/του
Πρόσβαση	Γενική εμφάνιση της έκθεσης
Ευγένεια	Τρόπος συμπεριφοράς των πωλητών
Επικοινωνία	Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με τις υπηρεσίες
Εμπιστοσύνη	Τιμιότητα και εμπιστοσύνη μεταξύ πελατών και της εταιρείας
Ασφάλεια	Στις οικονομικές συναλλαγές, τρόπο εξόφλησης
Κατανόηση	Ενημέρωση για τη διαδικασία service Ενημέρωση για τις δυνατότητες χρηματοδότησης & ασφάλισης Ενημέρωση για τις εγγυήσεις του αυτ/του Ενημέρωση για την οδική βοήθεια
Εξυπηρέτηση	Δυνατότητα δοκιμαστικής οδήγησης (test drive)
Προϊόν	Εξωτερική εμφάνιση των αυτοκινήτων της έκθεσης
Τιμή	Ευέλικτα προγράμματα χρηματοδότησης Σχέση τιμής-απόδοσης

Πίνακας 5.2 : Κριτήρια ικανοποίησης στις πωλήσεις καινούριων αυτ/των

Διαστάσεις ικανοποίησης	Συνεργείο
Αξιοπιστία	-Συνέπεια ραντεβού στο συνεργείο -Τήρηση της αρχικής εκτίμησης του κόστους και των εργασιών που έπρεπε να γίνουν -Τήρηση του χρόνου παράδοσης
Ανταπόκριση	- Χρόνος που μεσολάβησε μέχρι το ραντεβού
Επάρκεια	-Τεχνικές γνώσεις των τεχνιτών -Σωστή διάγνωση βλάβης -Άρτιος εξοπλισμός του συνεργείου
Πρόσβαση	-Χώρος στάθμευσης γύρω από το συνεργείο -Χρόνος αναμονής μέχρι την παράδοση του αυτ/του στους τεχνικούς
Ευγένεια	-Τρόπος συμπεριφοράς των υπαλλήλων του συνεργείου, προσωπικό ενδιαφέρον
Επικοινωνία	-Δυνατότητα εξήγησης και καταγραφής των προβλημάτων του αυτ/του από τον πελάτη
Εμπιστοσύνη	-Στις ικανότητες των τεχνικών, στην εταιρεία -Επιδιόρθωση βλάβης από την πρώτη φορά
Ασφάλεια	-Έλεγχος πριν την παράδοση του αυτ/του
Κατανόηση	-Παραχώρηση αυτοκινήτου αντικατάστασης για όσο χρόνο παραμένει το αυτ/το του πελάτη στο συνεργείο.
Εξυπηρέτηση	-Εξήγηση πάνω στις εργασίες που έγιναν και επί του τιμολογίου
Προϊόν	-Εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση του αυτ/του κατά την παράδοσή του στον πελάτη -Ποιότητα εργασιών
Τιμή	-Κόστος εργασιών & ανταλλακτικών -Σχέση κόστους-ποιότητας

Πίνακας 5.3: Κριτήρια ικανοποίησης πελατών συνεργείου

5.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αντιπροσωπεία αυτοκινήτων στην οποία διεξάγεται η έρευνα έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000 επομένως, όπως απαιτεί το συγκεκριμένο πρότυπο ποιότητας, έχουν χαρτογραφηθεί οι διεργασίες της εταιρείας κατά την διαδικασία σχεδίασης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Οι διεργασίες του τμήματος πωλήσεων και συνεργείου της εταιρείας περιγράφονται στα διαγράμματα ροής των σχημάτων 5.1. και 5.2. αντίστοιχα. Σε αυτά περιγράφεται όλη η διαδικασία που ακολουθείται από την στιγμή προσέλευσης του πελάτη μέχρι την στιγμή αναχώρησής του από το χώρο της εταιρείας. Οι κωδικοί που εμφανίζονται δίπλα σε κάποιες εργασίες είναι οι κωδικοί των εντύπων που χρησιμοποιεί η εταιρεία για τις εκάστοτε εργασίες.

Στο τμήμα πωλήσεων, με τον όρο «πελάτης» εννοούμε τον άνθρωπο που έρχεται επειδή είτε επιθυμεί απλά να ενημερωθεί για τα νέα αυτοκίνητα της εταιρείας, είτε για τροποποίηση ή ακύρωση προηγούμενης παραγγελίας του.

Σε περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί ακύρωση της παραγγελίας του, αυτό είναι εφικτό μόνο εάν έχει επισκεφθεί την έκθεση. Για τροποποίηση παραγγελίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι το αυτοκίνητο να μην έχει παραδοθεί στον πελάτη. Εάν το αυτοκίνητο δεν έχει ακόμα παραδοθεί και η εταιρεία μπορεί να ικανοποιήσει την παραγγελία, τότε η παραγγελία τροποποιείται. Εάν η εταιρεία δεν μπορεί να ικανοποιήσει την παραγγελία τότε ο διευθυντής πωλήσεων επικοινωνεί με τον πελάτη και διαπραγματεύεται την πιθανότητα τροποποίησης της παραγγελίας.

Σε περίπτωση που ο πελάτης επισκέπτεται την έκθεση για ενημέρωση, οι πωλητές τον ενημερώνουν σχετικά με το αυτοκίνητο που τον ενδιαφέρει, τη διαθεσιμότητα του προϊόντος την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, το χρόνο παράδοσής του και το κόστος της αγοράς ενώ παράλληλα του παρέχει ενημερωτικά φυλλάδια και έντυπα με προσφορές (E-01-301) και απαντάει στις απορίες του. Εάν ο πελάτης επιθυμεί να αγοράσει συμπληρώνει ένα έντυπο αγοράς και δηλώνει εάν επιθυμεί δοκιμή του αυτοκινήτου στο δρόμο (test drive). Στην περίπτωση που επιθυμεί δοκιμή του αυτοκινήτου, συμπληρώνει το έντυπο δοκιμαστικής οδήγησης και έπειτα από τη δοκιμή αποφασίζει εάν θέλει να αγοράσει το αυτοκίνητο ή όχι. Εάν τελικά ο πελάτης επιθυμεί να αγοράσει αυτοκίνητο, εξετάζεται από τον πωλητή η διαθεσιμότητα του αυτοκινήτου. Εάν το αυτοκίνητο είναι διαθέσιμο, γίνεται η παραγγελία από τα διαθέσιμα αυτοκίνητα της αποθήκης της αντιπροσωπείας ή από την αποθήκη της κεντρικής αντιπροσωπείας στην Ελλάδα. Για να εκδοθεί παραγγελία από τα διαθέσιμα της αποθήκης της αντιπροσωπείας πρέπει πριν προχωρήσει στην πώληση του αυτ/του να ελέγξει την «Αναφορά Διαθεσιμότητας Αυτοκινήτων» η οποία τον πληροφορεί για τα διαθέσιμα αυτοκίνητα. Στην περίπτωση παραγγελίας από την αποθήκη της κεντρικής αντιπροσωπείας, ο υπάλληλος ελέγχει μέσω H/Y εάν το αυτοκίνητο υπάρχει στην αποθήκη. Το αυτοκίνητο δεσμεύεται μέσω της γραμματείας πωλήσεων και εκτυπώνεται το «Δελτίο Παραγγελίας» (E-02-301) στην αντιπροσωπεία και στην κεντρική αντιπροσωπεία. Στη συνέχεια γίνονται ταυτόχρονα οι παρακάτω εργασίες:

- ✓ Ανακοινώνεται στον πελάτη η ημερομηνία παραλαβής του αυτ/του του
- ✓ Η γραμματεία εκτυπώνει «Αναφορά Δεσμεύσεων Αυτ/των» για να βεβαιωθεί ότι υπήρχαν δεσμεύσεις στις οποίες δεν δόθηκε μέχρι εκείνη τη στιγμή προκαταβολή
- ✓ Η γραμματεία εκτυπώνει «Αναφορά Εγκεκριμένων Παραγγελιών» για τις οποίες δεν έχουν δοθεί «εγκεκριμένες» προκαταβολές
- ✓ Η γραμματεία δίνει αντίγραφο της «Αναφοράς Δεσμεύσεων» στο λογιστήριο ώστε να δοθούν οι προκαταβολές στην κεντρική αντιπροσωπεία

Εάν το αυτοκίνητο δεν είναι διαθέσιμο, τότε γίνεται η παραγγελία του στην κεντρική αντιπροσωπεία ώστε να προωθηθεί στη Renault της Γαλλίας. Έπειτα η γραμματεία πωλήσεων παραδίδει ιδιοχείρως το «Δελτίο Παραγγελίας» (E-06-301) του πελάτη στο τμήμα πωλήσεων της κεντρικής αντιπροσωπείας για να το δεσμεύσει από ακυρωμένη παραγγελία ή να το παραγγείλει από τη Γαλλία.

Μόλις γίνουν όλες αυτές οι εργασίες ο πελάτης προχωράει στην αγορά του αυτ/του δίνοντας αρχικά μια προκαταβολή. Εάν πρόκειται να αγοράσει με χρηματοδότηση συμπληρώνει μια «Αίτηση Χρηματοδότησης» της ΦΙΡΕΝ Α.Ε. (εταιρεία χρηματοδότησης της Renault) και καταθέτει μαζί τα δικαιολογητικά για να προωθηθούν για έγκριση. Εάν δοθεί έγκριση χρηματοδότησης τότε καλείται να έρθει στην έκθεση για να δει το αυτοκίνητο. Σε περίπτωση εξόφλησης μετρητοίς, ο πελάτης καλείται αμέσως να έρθει στην να δει το αυτ/το. Η διαδικασία που ακολουθείται στη συνέχεια είναι κοινή για τους αγοραστές μετρητοίς ή με χρηματοδότηση. Ο πελάτης ελέγχει το αυτ/το βάσει του «Δελτίου Παραγγελίας» και καταθέτει τα δικαιολογητικά για την έκδοση πινακίδων. Ακολουθεί η έκδοση «Εντολής Τιμολόγησης» (E-12-301) από το τμήμα πωλήσεων. Εάν η πώληση είναι μετρητοίς, τότε η εντολή τιμολόγησης συνοδεύεται από:

- ✓ Φορολογική ενημερότητα του πελάτη
- ✓ Δήλωση Ν.1599 για μόνιμη κατοικία
- ✓ «Σημείωμα παράδοσης, τοποθέτησης αξεσουάρ και τελικού ελέγχου» (E-13-301)
- ✓ «Έντυπο παραλαβής μεταχειρισμένου προς φύλαξη και παραλαβής αυτ/του, σε περίπτωση αλλαγής αυτοκινήτου

Εάν η πώληση είναι με χρηματοδότηση, τότε η εντολή τιμολόγησης συνοδεύεται από:

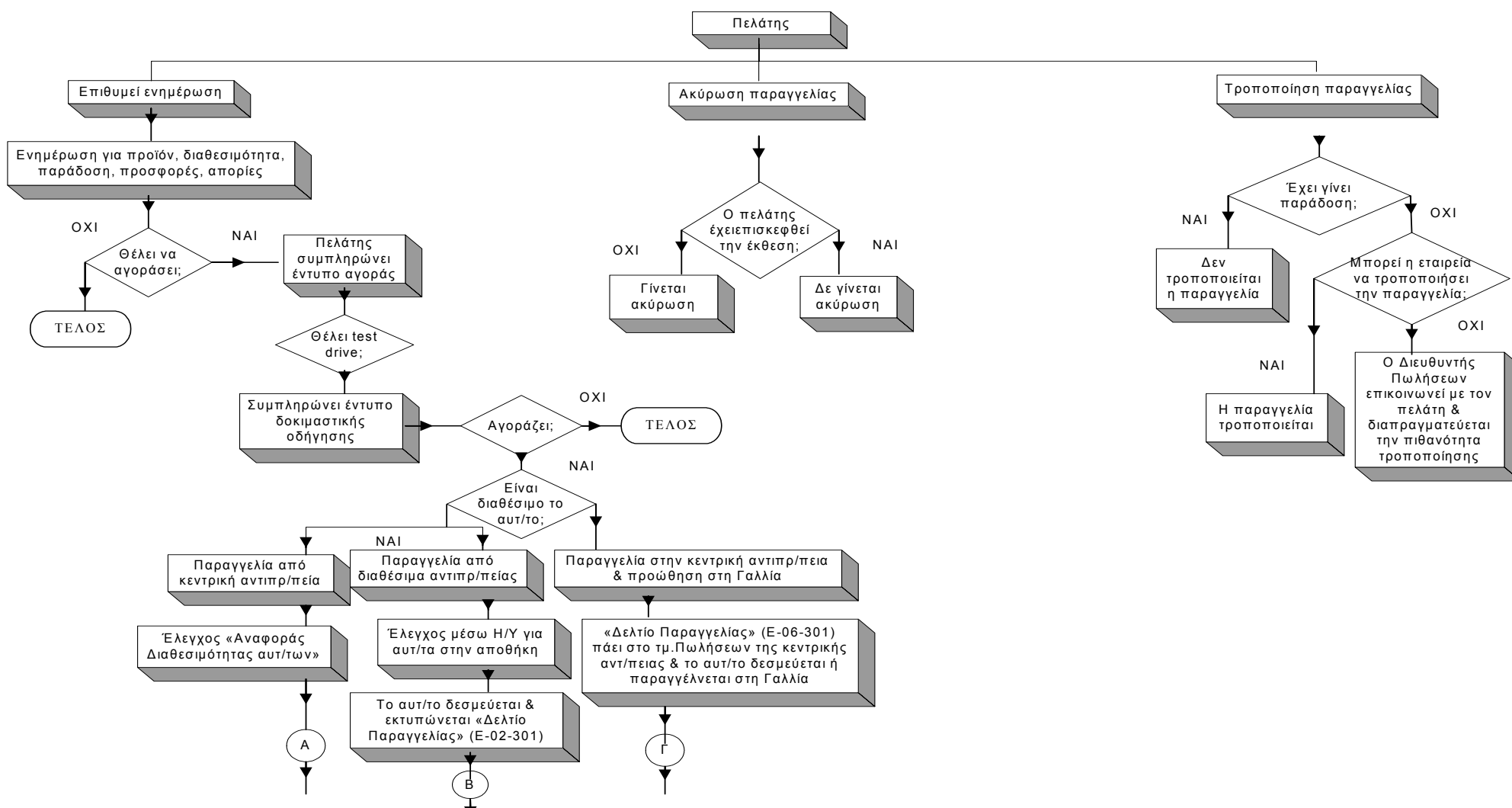
- ✓ «Έντυπο απάντησης έγκρισης χρηματοδότησης» (E-10-301)
- ✓ Σύμβαση αγοραπωλησίας
- ✓ Υπογεγραμμένα γραμμάτια

Στην περίπτωση αγοράς μετρητοίς ο πελάτης έχει τη δυνατότητα επιλογής της ασφαλιστικής εταιρείας στην οποία θα ασφαλίσει το αυτ/το του. Εάν δε θέλει να ασφαλίσει το αυτ/το σε ασφαλιστικό φορέα της Renault τότε η διαδικασία ασφάλισης τελειώνει. Εάν όμως επιλέξει ασφαλιστικό φορέα της Renault τότε ακολουθείται όμοια διαδικασία με αυτή της περίπτωσης αγοράς με χρηματοδότηση όπου ο πελάτης υποχρεούται να ασφαλίσει το αυτοκίνητό του σε φορέα της Renault. Συμπληρώνεται η «Πρόταση Ασφάλισης» (E-07-301) από τον πελάτη, την οποία το λογιστήριο παραδίνει στη γραμματεία πωλήσεων. Η γραμματεία πωλήσεων στέλνει την πρόταση στον ασφαλιστικό φορέα και ένα πρόχειρο σήμα ασφάλισης στέλνεται στο λογιστήριο και στον πωλητή. Εντωμεταξύ το λογιστήριο, μετά την τιμολόγηση, έχει δώσει τα έντυπα για την έκδοση άδειας και σήματος κυκλοφορίας, η άδεια έχει εκδοθεί και έχει παραδοθεί στον πωλητή. Μόλις η άδεια φτάσει στην γραμματεία πωλήσεων, εκείνη την στέλνει στον ασφαλιστικό φορέα και τέλος η ίδια αρχειοθετεί την άδεια, το δελτίο παραγγελίας, το τιμολόγιο της αντιπροσωπείας, το τιμολόγιο της κεντρικής αντιπροσωπείας και το «Σημείωμα Παράδοσης» του αυτοκινήτου (Σχήμα 5.1).

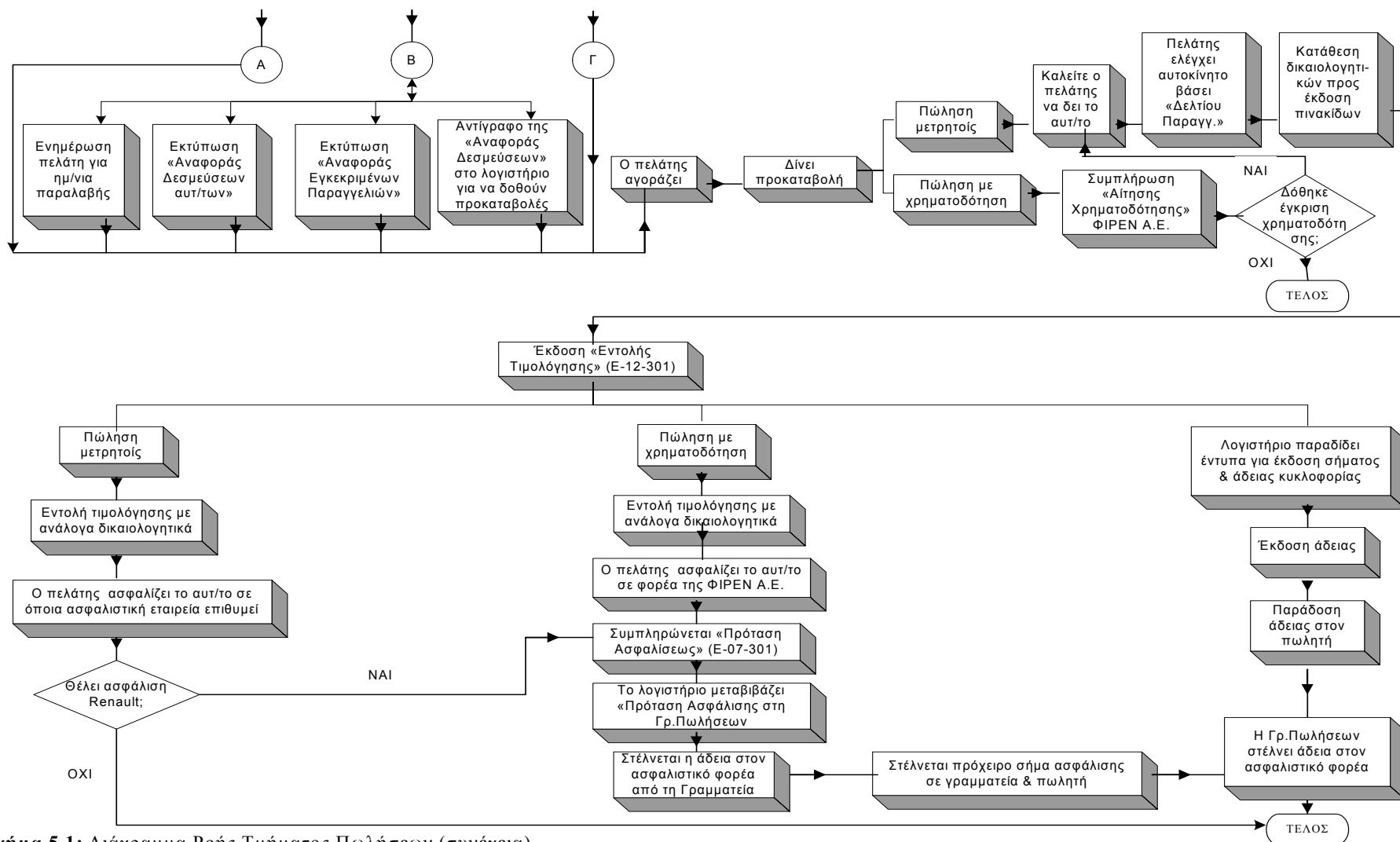
Στο τμήμα του συνεργείου, «πελάτης» θεωρείται ο άνθρωπος που εισάγει το αυτοκίνητό του για οποιαδήποτε εργασία (μηχανική επισκευή, φανοποιεία, καθιερωμένο σέρβις, έκδοση κάρτας ελέγχου καυσαερίων κ.λ.π.), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι στο συνεργείο επίσης γίνεται δωρεάν έλεγχος προπαραδόσης σε κάθε καινούριο αυτοκίνητο που πωλείται, για λόγους ασφαλείας του νέου ιδιοκτήτη.

Πριν ο πελάτης που έρχεται στο συνεργείο παραδώσει το αυτοκίνητό του, πηγαίνει στη ρεσεψιόν η οποία εκδίδει την «Εντολή επισκευής-εργασίας» με τα στοιχεία του πελάτη και δίνει στον πελάτη ένα αριθμό που αντιστοιχεί στο αυτοκίνητό του, ώστε να ζητάει πληροφορίες για αυτό. Έπειτα εξετάζεται εάν το αυτ/το βρίσκεται σε λίστα τεχνικών εγκυκλίων για κάποια επισκευή που πρέπει να γίνει και ζητείται από τον πελάτη να καταγράψει τις παρατηρήσεις και το λόγο της επισκέψεώς του στο συνεργείο στην «Εντολή Εργασίας». Οι παρατηρήσεις του πελάτη θα ληφθούν υπόψη από τους τεχνικούς κατά την επισκευή. Ο πελάτης υπογράφει την αποδοχή επισκευής και παραδίδει το αυτοκίνητο στο συνεργείο. Ο υπεύθυνος συνεργείου αναθέτει το αυτ/το σε κάποιον τεχνίτη λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητά του και τον ελεύθερο χρόνο του συμβουλευόμενος το πρόγραμμα των τεχνιτών που βρίσκεται τοιχοκολλημένο στο χώρο του συνεργείου. Ο τεχνίτης που θα αναλάβει το αυτ/το μελετάει την «Εντολή Εργασίας» και στην περίπτωση που

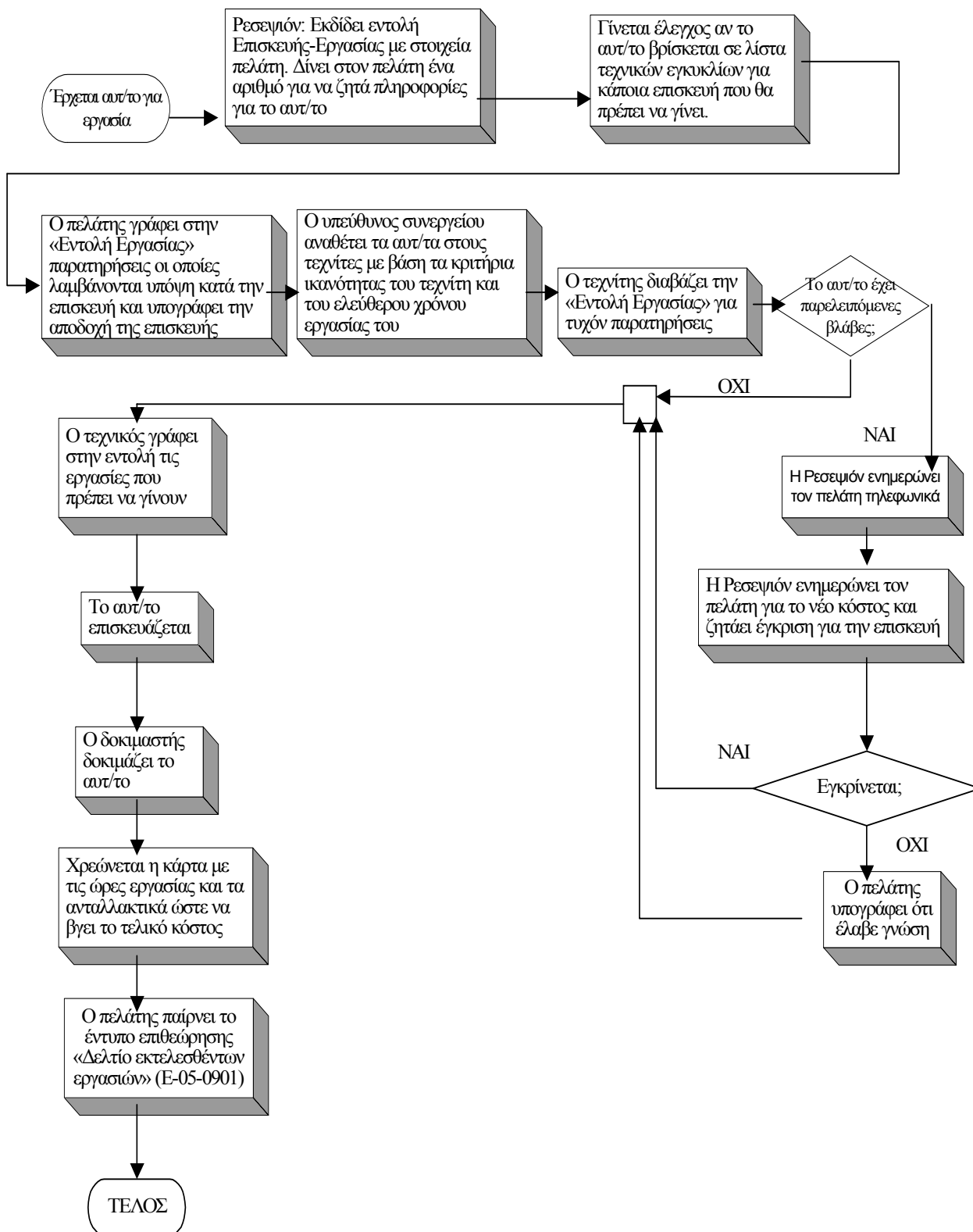
εντοπίσει παραλειπόμενες βλάβες ενημερώνει την ρεσεψιόν, η οποία με τη σειρά της ενημερώνει τηλεφωνικά τον πελάτη για τις βλάβες αυτές και το νέο κόστος επισκευής ζητώντας από αυτόν έγκριση επισκευής. Εάν δεν εγκριθούν οι επιπλέον επισκευές ο πελάτης υπογράφει ότι έλαβε γνώση και οι υπόλοιπες εργασίες γίνονται κανονικά. Στη συνέχεια ο τεχνικός γράφει στην εντολή εργασίας τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, το αυτοκίνητο επισκευάζεται και ελέγχεται από έναν δοκιμαστή για τυχόν παραλείψεις ή λανθασμένες εργασίες. Η έκδοση του τιμολογίου γίνεται αυτόματα, χρεώνοντας την κάρτα του πελάτη με τις ώρες εργασίας και τα ανταλλακτικά ώστε να βγει το τελικό κόστος. Τέλος, ο πελάτης παίρνει το έντυπο επιθεώρησης «Δελτίο Εκτελεσθέντων Εργασιών» (E-05-0901) από τη ρεσεψιόν και αποχωρεί (Σχήμα 5.2).



Σχήμα 5.1: Διάγραμμα ροής τμήματος πωλήσεων



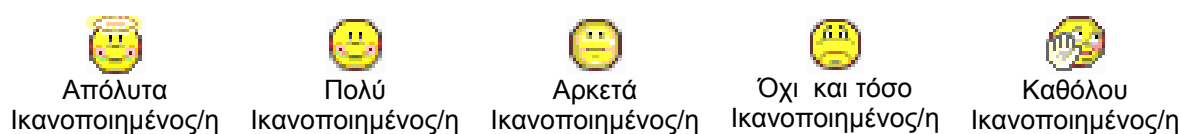
Σχήμα 5.1: Διάγραμμα Ροής Τμήματος Πωλήσεων (συνέχεια)



Σχήμα 5.2.: Διάγραμμα ροής της διαδικασίας επισκευής αυτοκινήτων

5.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαστάσεις ικανοποίησης και τα κριτήρια ικανοποίησης, αναπτύξαμε δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Προκειμένου να γίνει χρήση της μεθόδου μέτρησης ικανοποίησης MUSA, τα ερωτηματολόγια έπρεπε να είναι δομημένα με κλειστές ερωτήσεις για να υπάρχει ευκολία στην επεξεργασία των δεδομένων. Η μέθοδος MUSA χρησιμοποιεί ποιοτικές κλίμακες ικανοποίησης, όπου τα επίπεδα ικανοποίησης περιγράφονται λεκτικά. Στη συγκεκριμένη έρευνα και στα δύο ερωτηματολόγια χρησιμοποιήσαμε την πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης του σχήματος 5.6.



Σχήμα 5.6: Κλίμακα ικανοποίησης πελατών

Το ερωτηματολόγιο πωλήσεων περιλαμβάνει μόνο ερωτήσεις ικανοποίησης και όχι τήρησης διαδικασιών. Στο ερωτηματολόγιο αυτό υπάρχουν και κάποιες ερωτήσεις η απάντηση στις οποίες κρίθηκε προαιρετική και οι οποίες συνεπώς δεν απαντήθηκαν από όλους τους πελάτες. Αυτές αφορούν στην δυνατότητα test drive (δοκιμή του αυτ/του στο δρόμο), στην ενημέρωση πάνω σε θέματα χρηματοδότησης και ασφάλισης του αυτ/του και στη συνέπεια του ραντεβού που είχαν κλείσει πριν επισκεφθούν το χώρο της έκθεσης. Ουσιαστικά αυτές οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν έμμεσα «ερωτήσεις τήρησης διαδικασιών», διότι από τον αριθμό των απαντήσεων συμπεραίνουμε πόσοι πελάτες δεν ακολούθησαν αυτές τις διαδικασίες. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας προέκυψε ότι κάποιοι πελάτες δεν είχαν την δυνατότητα ή δεν ζήτησαν να κάνουν test drive, άλλοι δεν ενδιαφέρονταν να ενημερωθούν για τις δυνατότητες χρηματοδότησης και ασφάλισης, ενώ οι περισσότεροι δεν είχαν κλείσει ραντεβού πριν επισκεφθούν την έκθεση.

Το ερωτηματολόγιο που αφορά στο συνεργείο περιλαμβάνει επίσης κλειστές ερωτήσεις. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο υπήρχαν ερωτήσεις που έδιναν τη δυνατότητα πολλαπλής απάντησης στον πελάτη, εκτός από τις ερωτήσεις ικανοποίησης που απαιτούσαν αυστηρά μία απάντηση. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις

1, 15 και 17 ήταν ερωτήσεις «κλειδιά» που καθόριζαν ποιες ερωτήσεις πρέπει να παραβλεφθούν στη συνέχεια.

Τέλος προστέθηκαν προς το τέλος κάθε ερωτηματολογίου δύο ερωτήσεις για την εκτίμηση της καταναλωτικής αφοσίωσης των πελατών της εταιρείας, ενώ η τελευταία ερώτηση αφορούσε στη συνολική ικανοποίηση του πελάτη από το τμήμα πωλήσεων και συνεργείου αντίστοιχα. Οι ερωτήσεις ολικής ικανοποίησης έπονται της αξιολόγησης των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης ώστε να αυξάνεται η πιθανότητα συλλογής συνεπούς πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα γίνεται δυνατόν να αναγνωριστούν προβλήματα ασυνέπειας που οφείλονται σε ελλιπή σύνολα διαστάσεων ικανοποίησης.

Η έρευνα και στα δύο τμήματα (πωλήσεις, συνεργείο) έγινε τηλεφωνικά χρησιμοποιώντας μια βάση δεδομένων που περιλάμβανε το πελατολόγιο της εταιρείας. Οι επεξηγήσεις που υπάρχουν μέσα σε παρενθέσεις στο ερωτηματολόγιο του συνεργείου είναι για να εξασφαλίσουν τη σωστή διεξαγωγή του ερωτηματολογίου από τον ερευνητή ο οποίος πιθανόν να μην είναι γνώστης του αντικειμένου.

Έπειτα από έγκριση από τη γενική διεύθυνση εταιρείας, τα ερωτηματολόγια έφτασαν στην τελική τους μορφή η οποία είναι η ακόλουθη.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Φύλο	Ημερ/νία Αγοράς:
Ηλικία	Τύπος Αυτοκινήτου:
Επάγγελμα	Χρήση αυτοκινήτου: Ιδιωτική <input type="checkbox"/> Επαγγελματική <input type="checkbox"/>
Ετήσιο Εισόδημα: έως 12.000€ <input type="checkbox"/> 12.000€-25.000 <input type="checkbox"/> 25.000€ + <input type="checkbox"/>	

Αγαπητέ κύριε ή κυρία,
βοηθήστε μας να βελτιώσουμε την ποιότητα των υπηρεσιών που σας προσφέρουμε,
σημειώνοντας με √ τις επιλογές σας στο παρακάτω ερωτηματολόγιο.

* Απαντήστε προαιρετικά στην ερώτηση

**Σημειώστε πόσο ικανοποιημένοι μέινετε
από την πώληση στα παρακάτω σημεία:**



Απόλυτα



Πολύ



Αρκετά








Όχι και
τόσο



Καθόλου

1. Γενική Εμφάνιση Έκθεσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Παρουσίαση αυτοκινήτου από τον πωλητή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. * Δυνατότητα δοκιμής του αυτοκινήτου (test drive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ενημέρωση χαρακτηριστικών αυτοκινήτου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. * Ενημέρωση σχετικά με τις δυνατότητες χρηματοδότησης και ασφάλισης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ενημέρωση σχετικά με τις εγγυήσεις του αυτοκινήτου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ενημέρωση σχετικά με τις διαδικασίες για service από την εταιρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ενημέρωση σχετικά με πρόσθετες υπηρεσίες (π.χ. οδική βοήθεια)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Τρόπο εξόφλησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. * Κλείσιμο ραντεβού – συνέπεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Συνέπεια στο χρόνο παράδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Εξυπηρέτηση από το προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

				
Οπωσδήποτε ΝΑΙ	Μάλλον ΝΑΙ	Δεν Ξέρω	Μάλλον ΟΧΙ	Οπωσδήποτε ΟΧΙ

13. Θα συνιστούσατε την εταιρία μας σε κάποιο γνωστό σας;

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14. Εάν αγοράζατε στο μέλλον αυτοκίνητο θα το αγοράζατε από την έκθεσή μας;

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

15. Πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από τη διαδικασία πώλησης;

				
Απόλυτα	Πολύ	Αρκετά	Όχι και τόσο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Στην περίπτωση που θα θέλατε να σχολιάσετε ή να προτείνετε κάτι παρακαλούμε χρησιμοποιείτε τον παρακάτω χώρο:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ

Φύλο:	Ημερ/νία Αγοράς:
Ηλικία:	Τύπος Αυτοκινήτου:
Επάγγελμα:	Χρήση αυτοκινήτου: Ιδιωτική <input type="checkbox"/> Επαγγελματική <input type="checkbox"/>
Ετήσιο Εισόδημα:	έως 12000€ <input type="checkbox"/> 12.000€-25.000€ <input type="checkbox"/> 25.000€ + <input type="checkbox"/>

Χαίρετε, ονομάζομαικαι εργάζομαι στην εταιρεία Renault. Αυτό τον καιρό διεξάγουμε μια έρευνα που καταγράφει την ικανοποίηση του πελάτη που επισκέπτεται συνεργείο μας. Θα ήθελα να μιλήσω με τον κύριο ή την κυρία που έφερε το αυτοκίνητο στο συνεργείο στις για μια επέμβαση.

A. Το κόστος των εργασιών της τελευταίας επίσκεψης καλύφθηκε από την εγγύηση της Renault; *(εάν ζητηθεί διευκρίνιση από τον πελάτη, διευκρινίστε: «μιλάμε για την εγγύηση του κατασκευαστή, την οποία αποκτάτε με την αγορά του αυτοκινήτου»)*

ΔΙΑΒΑΣΤΕ- ΜΟΝΟ ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι, πλήρως	
Ναι, μερικά	
Όχι, καθόλου	

B. Κατά την τελευταία σας επίσκεψη, φέρατε το αυτοκίνητο σας στο συνεργείο για προγραμματισμένη συντήρηση, για μηχανική επισκευή (π.χ. για επισκευή κινητήρων, φρένων, αναρτήσεων) ή για εργασία φανοποιίας (π.χ. για εργασίες στο αμάξωμα, στους προφυλακτήρες);

ΠΙΘΑΝΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Προγραμματισμένη συντήρηση, αλλαγή λαδιών	
Μηχανική επισκευή	
Εργασία φανοποιίας /βαφής	
Άλλες	

1. Για αυτή την επίσκεψή σας στο συνεργείο είχατε κλείσει κάποιο ραντεβού;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι	
Όχι	

ΣΥΝΕΧΙΣΤΕ ΜΕ ΕΡΩΤΗΣΗ 2

ΠΡΟΧ. ΕΡ. 4

2. Πώς κρίνετε την αμεσότητα ανταπόκρισης για το ραντεβού σας (δηλαδή τον χρόνο που μεσολάβησε από τη μέρα που επικοινωνήσατε με το συνεργείο μέχρι το ραντεβού σας). Είστε:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την τήρηση του ραντεβού (συνέπεια σε ημερομηνία και ώρα). Είστε:

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

4. Όσον αφορά στην αναμονή μέχρι να παραδώσετε το αυτοκίνητό σας στο συνεργείο, είστε *(εάν ζητηθεί διευκρίνιση από τον πελάτη, διευκρινίστε «εννοούμε τον χρόνο που περιμένατε μέχρι να συμπληρώσετε τα στοιχεία σας, να πάρετε τον αριθμό επισκευής του αυτ/του σας και να γράψετε τις παρατηρήσεις σας στο έντυπο εντολής εργασίας»)*:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

5. Σχετικά με την εξυπηρέτηση από το προσωπικό με το οποίο είχατε επικοινωνία (ευγένεια, προσωπικό ενδιαφέρον) είστε:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

6. Όσον αφορά στη γενική εμφάνιση του συνεργείου (εγκαταστάσεις, φιλικό περιβάλλον) είστε:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

7. Όταν φέρατε το αυτοκίνητό σας στο συνεργείο, ο άνθρωπος που σας υποδέχθηκε κατέγραψε τα προβλήματα του αυτοκινήτου σας;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι	
Όχι	

8. Όσον αφορά στην εξήγηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν στο αυτοκ/τό σας είστε:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

9. Όσον αφορά στην τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής του αυτ/του σας είστε:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

10. Όσον αφορά στην ποιότητα των εργασιών που έγιναν είστε :

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

11. Όσον αφορά στην καθαριότητα του αυτοκινήτου σας, όταν σας επιστράφηκε, είστε:

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

12. Όσον αφορά στις εξηγήσεις για τις εργασίες που έγιναν, είστε: *(αν απαντήσει «δεν μου έδωσαν εξηγήσεις» ρωτήστε πάλι: «θα λέγατε, παρά ταύτα, ότι είστε πλήρως ικανοποιημένος ή όχι πλήρως ικανοποιημένος»)*

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

13. Όσον αφορά στις εξηγήσεις επί του τιμολογίου, είστε *(αν απαντήσει «δεν μου έδωσαν εξηγήσεις» ρωτήστε πάλι: «θα λέγατε, παρά ταύτα, ότι είστε πλήρως ικανοποιημένος ή όχι πλήρως ικανοποιημένος»)*

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το συνολικό κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών σε σχέση με την ποιότητα αυτών;

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

15. Για την ολοκλήρωση αυτών των εργασιών, χρειάστηκε να ξαναπάτε το αυτοκίνητό σας στο ίδιο συνεργείο;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι		ΣΥΝΕΧ. ΕΡ. 16
Όχι		ΠΡΟΧ. ΕΡ. 17

16. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους χρειάστηκε να επιστρέψετε;

ΠΙΘΑΝΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Μερικά ανταλλακτικά δεν υπήρχαν	
Το πρόβλημα δεν μπορούσε να εντοπιστεί	
Ορισμένες εργασίες δεν έγιναν σωστά	
Άλλος λόγος	

17. Εφόσον το αυτοκίνητό σας βρίσκεται μέσα στην εργοστασιακή εγγύηση και θα χρειαζόταν να παραμείνει στο συνεργείο για διάστημα μεγαλύτερο των 24 ωρών, το συνεργείο σας παραχώρησε αυτοκίνητο αντικατάστασης;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι	
Όχι	

ΣΥΝΕΧ. ΕΡ. 18
ΠΡΟΧ. ΕΡ. 19 και 20

18. Τι γνώμη έχετε για αυτή την υπηρεσία παραχώρησης αυτοκινήτου αντικατάστασης, είστε πλήρως ικανοποιημένος ή όχι πλήρως ικανοποιημένος;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

19. Το συνεργείο πρότεινε να σας παραχωρήσει αυτοκίνητο αντικατάστασης;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι	
Όχι	

20. . Θα χρειαζόσασταν το συνεργείο να σας είχε παραχωρήσει αυτοκίνητο αντικατάστασης;

ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ναι	
Όχι	

21. Θα συστήνατε αυτό το συνεργείο σε ένα φίλο σας /συγγενή σας ;

ΔΙΑΒΑΣΤΕ - ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οπωσδήποτε ναι	Μάλλον ναι	Ίσως	Μάλλον όχι	Οπωσδήποτε όχι

22. Θα επισκεπτόσασταν ξανά το συνεργείο μας εάν υπήρχε ανάγκη;

ΔΙΑΒΑΣΤΕ - ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οπωσδήποτε ναι	Μάλλον ναι	Ίσως	Μάλλον όχι	Οπωσδήποτε όχι

23. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την τελευταία σας επίσκεψη στο συνεργείο; Είστε:

Απόλυτα ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Καθόλου ικανοποιημένος/η

Έχετε να κάνετε κάποια άλλα σχόλια (θετικά ή αρνητικά) σχετικά με την εξυπηρέτησή σας στο συνεργείο;

.....

.....

.....

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας

5.5 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των στοιχείων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι χρήσιμο να γνωρίσουμε την ταυτότητα του δείγματος των πελατών. Τα διαγράμματα που ακολουθούν έχουν σκοπό να παρουσιάσουν τα στατιστικά χαρακτηριστικά του δείγματος για κάθε κομμάτι της έρευνας ξεχωριστά.

5.5.1. Πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων

Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης στο τμήμα πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων απάντησαν συνολικά 100 πελάτες, εκ των οποίων το 73% ήταν άνδρες ενώ μόλις το 27% ήταν γυναίκες (Σχήμα 5.7). Η αναλογία ανδρών-γυναικών θεωρείται αντιπροσωπευτική, καθώς οι άνδρες κατά παράδοση ασχολούνται περισσότερο με την έρευνα αγοράς πάνω στο θέμα αυτοκίνητο.

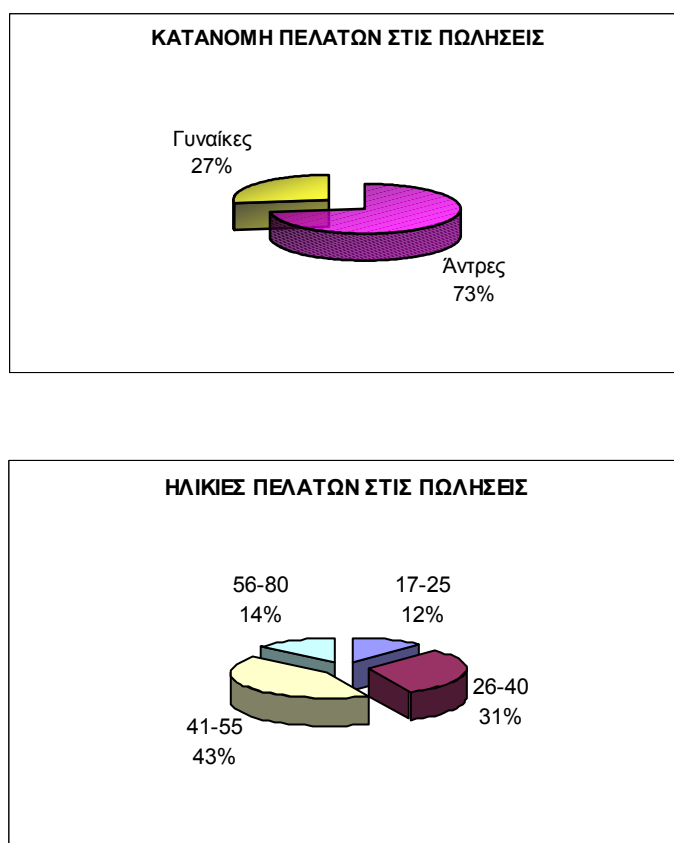
Όσον αφορά στην ηλικία των πελατών καλύφθηκαν όλες οι ηλικιακές ομάδες από 17 έως 80 ετών. Το 12% είναι ηλικίας 17-25, το 31% είναι ηλικίας 26-40, το 43% είναι ηλικίας 41-55 και το 14% είναι ηλικίας από 56-80 (Σχήμα 5.7). Το δείγμα και εδώ είναι αντιπροσωπευτικό καθώς η πλειοψηφία των πελατών συγκεντρώνεται στην ηλικιακή ομάδα των 26-55 ετών.

Η πλειοψηφία των πελατών που απάντησαν δηλώνουν ότι έχουν ετήσιο εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ (45%), ενώ ακολουθούν οι πελάτες με ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ (32%) και οι πελάτες με εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ (23%) (Σχήμα 5.7). Το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών συγκεντρώνεται στις δύο πρώτες κατηγορίες, πράγμα που αποδεικνύει ότι το αυτοκίνητο δεν είναι πλέον είδος πολυτελείας για την ελληνική οικογένεια και η αγορά του είναι προσιτή σε όλους.

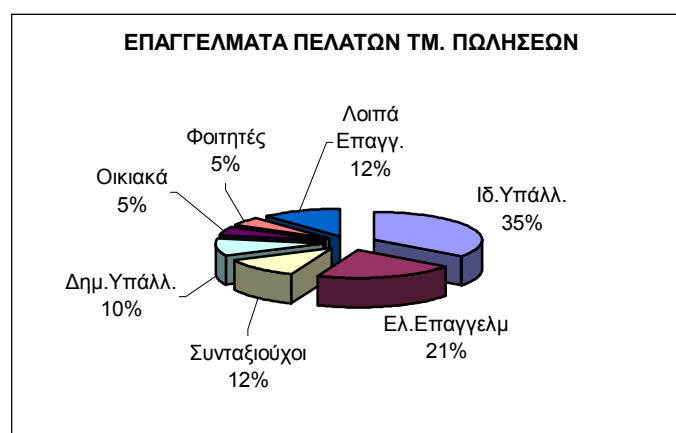
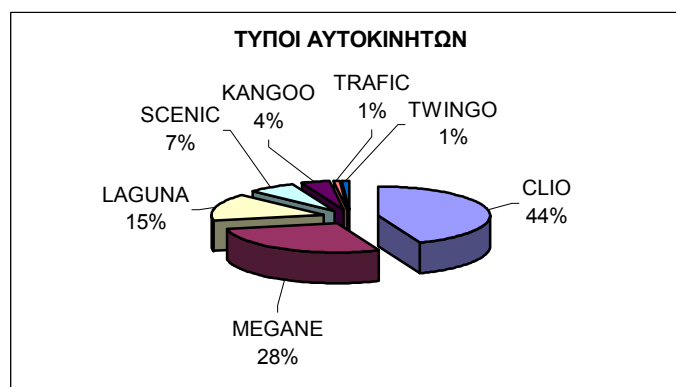
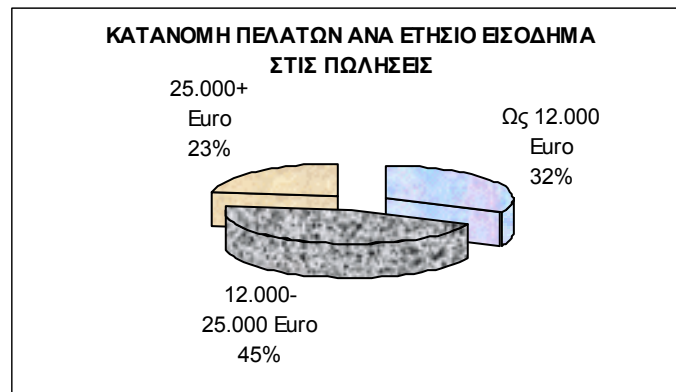
Όσον αφορά στην ημερομηνία αγοράς του αυτοκινήτου από τον πελάτη, επιλέξαμε να μοιράσουμε το δείγμα μεταξύ του πρώτου και δεύτερου τρίμηνου του 2003 (Φεβρουάριος, Μάρτιος, Απρίλιος και Μάιος, Ιούνιος, Ιούλιος 2003 αντίστοιχα) ώστε να ερευνήσουμε την πορεία της εταιρείας από την αρχή του 2003 (Σχήμα 5.7). Το διάστημα που μεσολαβεί από την επίσκεψη του πελάτη στην αντιπροσωπεία επιλέχθηκε ώστε να μην είναι ούτε πολύ μεγάλο ούτε πολύ μικρό. Στην πρώτη περίπτωση ο πελάτης θα είναι δύσκολο να θυμηθεί τις ακριβείς διαδικασίες που ακολούθησαν κατά την επίσκεψή του και το πόσο ικανοποιημένος έμεινε από αυτές,

ενώ στη δεύτερη περίπτωση ο πελάτης δε έχει ακόμη διαμορφώσει ολοκληρωμένη άποψη για τις διαδικασίες πώλησης (π.χ. ενημέρωση για εγγυήσεις, σέρβις, οδική βοήθεια και τρόπο εξόφλησης).

Οι τύποι των αυτοκινήτων που αγόρασαν οι πελάτες της αντιπροσωπείας που έλαβαν μέρος στην έρευνα στο διάστημα Φεβρουαρίου-Ιουλίου 2003 φαίνονται στο σχήμα 5.7. Η πλειοψηφία των αυτοκινήτων που πωλήθηκαν σε αυτούς ήταν τύπου Clio, ενώ ακολουθούν σε πωλήσεις το Megane και το Laguna. Τέλος, οι περισσότεροι πελάτες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι (35%) με τους ελεύθερους επαγγελματίες (21%) και τους συνταξιούχους (12%) να ακολουθούν (Σχήμα 5.7).



Σχήμα 5.7: Στατιστικά δείγματος στις πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων



Σχήμα 5.7: Στατιστικά δείγματος στις πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων (συνέχεια)

5.5.2. Συνεργείο αυτοκινήτων

Το δείγμα της έρευνας για το συνεργείο αυτοκινήτων αποτελείται επίσης από 100 πελάτες, εκ των οποίων 74% είναι άνδρες και 26% είναι γυναίκες. Η αναλογία ανδρών-γυναικών στο τμήμα του συνεργείου διαφέρει ελάχιστα από την αντίστοιχη αναλογία στο τμήμα πωλήσεων. Μπορούμε να θεωρήσουμε λοιπόν ότι είναι δυνατό να υπάρξει μέτρο σύγκρισης μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας στο τμήμα πωλήσεων και στο συνεργείο (Σχήμα 5.8).

Όσον αφορά στην ηλικία των πελατών, 7% των πελατών είναι 17-25 ετών, 38% είναι 26-40 ετών, 29% είναι 41-55 ετών και 26% είναι 55-80 ετών. Στο τμήμα του συνεργείου όπως και στις πωλήσεις το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό καθώς η πλειοψηφία των πελατών συγκεντρώνεται στην ηλικιακή ομάδα 26-55. Η διαφορά είναι ότι το ποσοστό των ηλικιών 55-80 εδώ έχει αυξηθεί αισθητά σε σχέση με το τμήμα πωλήσεων (Σχήμα 5.8).

Η πλειοψηφία των πελατών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ (44%). Ακολουθούν οι πελάτες με ετήσιο εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ και έπειτα οι πελάτες με ετήσιο εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ, με ποσοστά 37% και 19% αντίστοιχα. Και στην περίπτωση τμηματοποίησης των πελατών ανάλογα με το εισόδημά τους παρατηρείται ομοιογένεια των ποσοστών σε σχέση με αυτών στις πωλήσεις αυτοκινήτων πράγμα πολύ σημαντικό για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνά μας (Σχήμα 5.8).

Στην ερώτηση εάν το κόστος της τελευταίας επίσκεψης καλύφθηκε από την εγγύηση του αυτοκινήτου, 84% των πελατών απάντησαν ότι δεν καλύφθηκε καθόλου, 13% απάντησαν ότι καλύφθηκε πλήρως, ενώ μόλις 3% απάντησε ότι καλύφθηκε μερικώς (Σχήμα 5.8).

Όσον αφορά στο λόγο για τον οποίο οι πελάτες επισκέφθηκαν το συνεργείο, πολλοί πελάτες έδωσαν πολλαπλή απάντηση. Από τις απαντήσεις τους προκύπτει ότι οι εργασίες που έγιναν στο συνεργείο αφορούσαν κατά 60% (84 πελάτες) προκαθορισμένο σέρβις και αλλαγή λαδιών, κατά 30% (42 πελάτες) μηχανικές επισκευές, 9% (12 πελάτες) φανοποιεία και μόλις 1% (2 πελάτες) άλλες εργασίες (ζυγοστάθμιση, έκδοση κάρτας ελέγχου καυσαερίων κλπ) (Σχήμα 5.8).

Τα 25 από τα 100 άτομα που ρωτήθηκαν απάντησαν ότι χρειάστηκε να ξαναρθούν στο συνεργείο για την ολοκλήρωση των εργασιών που αναφέραμε προηγουμένως. Από το ποσοστό αυτό, που είναι σχετικά υψηλό (ένας στους τέσσερις

πελάτες), διαφαίνεται πρόβλημα στην ποιότητα των εργασιών που γίνονται στο συνεργείο. Στη συνέχεια οι πελάτες ρωτήθηκαν για ποιο λόγο χρειάστηκε να γίνει αυτό ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα του συνεργείου που εμφανίζονται πιο συχνά. Το 52% (14 πελάτες) απάντησε ότι μερικές εργασίες δεν έγιναν σωστά, το 15% (4 πελάτες) απάντησε ότι μερικά ανταλλακτικά δεν υπήρχαν, το 11% (3 πελάτες) απάντησε ότι το πρόβλημα του αυτοκινήτου δεν μπορούσε να εντοπιστεί και το 22% (6 πελάτες) απάντησε ότι έπρεπε να ξαναέρθει για διαφορετικό λόγο από τους παραπάνω, οι οποίοι πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω (Σχήμα 5.8). Το ποσοστό των πελατών που ήρθαν στο συνεργείο εξαιτίας κάποιων εργασιών που δεν έγιναν σωστά ή επειδή το πρόβλημα δεν μπορούσε να εντοπιστεί, μπορεί να μειωθεί με κατάλληλα βελτιωτικά μέτρα. Όσον αφορά στην έλλειψη ανταλλακτικών, αυτή μπορεί να οφείλεται σε λανθασμένη διαχείριση αποθεμάτων στο τμήμα ανταλλακτικών της αντιπροσωπείας ή της κεντρικής εταιρείας ή ακόμα και στην εμφάνιση σπάνιων βλαβών στα αυτοκίνητα που είναι αδύνατο να προβλεφθούν, οπότε χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την παραγγελία του ανταλλακτικού και την αποκατάσταση της βλάβης από το συνεργείο.

Οι τύποι των αυτοκινήτων των πελατών που ήρθαν στο συνεργείο για επισκευή το χρονικό διάστημα Φεβρουάριου-Ιουλίου 2003 ήταν στην πλειοψηφία τους Megane Coupe (31%) και Clio (25%) (Σχήμα 5.8). Δεδομένου ότι τα αυτοκίνητα αυτά είναι νέας κυκλοφορίας, κατά πάσα πιθανότητα μπήκαν στο συνεργείο για το προκαθορισμένο σέρβις (εξάλλου το 60% των αυτοκινήτων που μπήκαν στο συνεργείο ήταν για προκαθορισμένο σέρβις, Σχήμα 5.8).

Τέλος, σύμφωνα τις ημερομηνίες αγοράς των αυτοκινήτων που επισκευάστηκαν στο διάστημα διεξαγωγής της έρευνας, τα περισσότερα αυτοκίνητα ήταν έως 6 ετών (73% συνολικά), ενώ ο αριθμός των αυτοκινήτων ηλικίας 7 έως 12 ετών ήταν σημαντικά μικρότερος (27%) (Σχήμα 5.8). Αυτό σημαίνει ίσως ότι οι πελάτες εμπιστεύονται συνήθως τα πιο καινούρια αυτοκίνητα σε εξουσιοδοτημένα συνεργεία ενώ όσο το αυτοκίνητο γίνεται παλαιότερο δεν θεωρούν ότι αυτό είναι αναγκαίο. Το κόστος επισκευής και γνήσιων ανταλλακτικών που προσφέρουν τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία αποτρέπει ίσως τους κατόχους παλαιών αυτοκινήτων να τα επισκεφθούν, προτιμώντας μη γνήσια ανταλλακτικά. Άλλη μια παράμετρος ίσως είναι η λήξη εγγύησης του αυτοκινήτου στα 2-3 χρόνια καθώς μετά τη λήξη της ο πελάτης επιβαρύνεται με όλο το κόστος της επισκευής. Η παράμετρος αυτή όμως δεν φαίνεται τόσο σημαντική στην παρούσα έρευνα, εφόσον όπως είπαμε μόλις των 13%

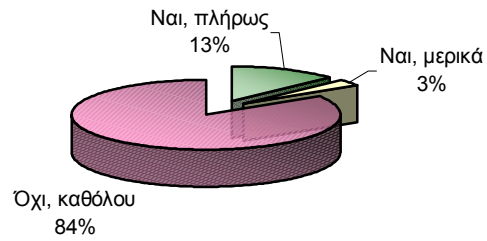
των αυτοκινήτων που επισκευάστηκαν στο συνεργείο ήταν εντός της εγγύησης (Σχήμα 5.8).

Τέλος, οι περισσότεροι πελάτες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες (25%) με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (23%) και τους συνταξιούχους (16%) να ακολουθούν (Σχήμα 5.7). Παρατηρείται και εδώ ομοιομορφία στην κατανομή επαγγελμάτων στο τμήμα συνεργείου και πωλήσεων.

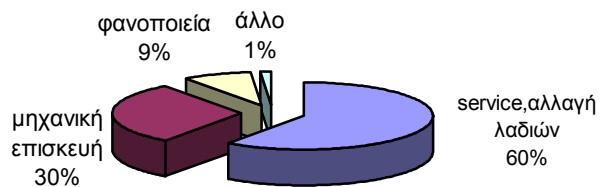


Σχήμα 5.8: Στατιστικά δείγματος έρευνας συνεργείου

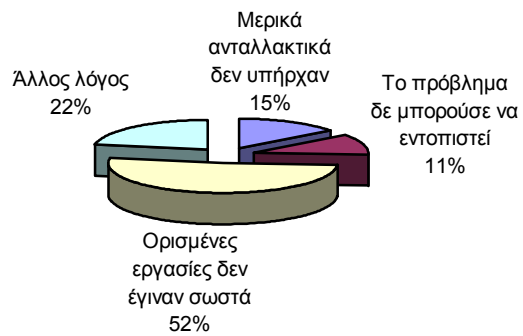
Το κόστος των εργασιών της τελευταίας επίσκεψης καλύφθηκε από την εγγύηση της Renault;



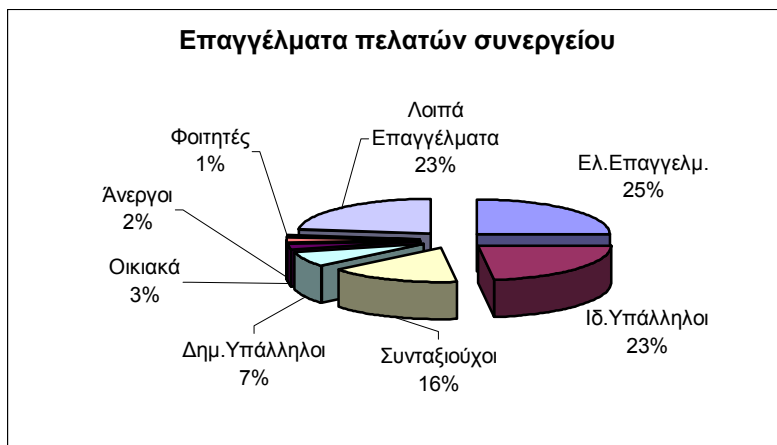
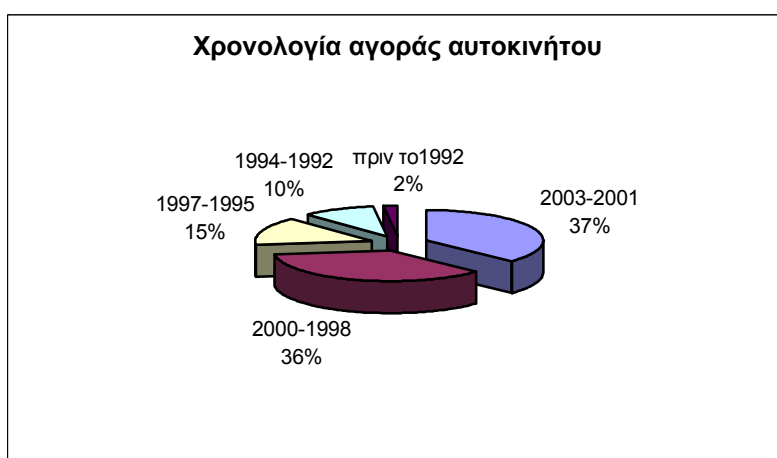
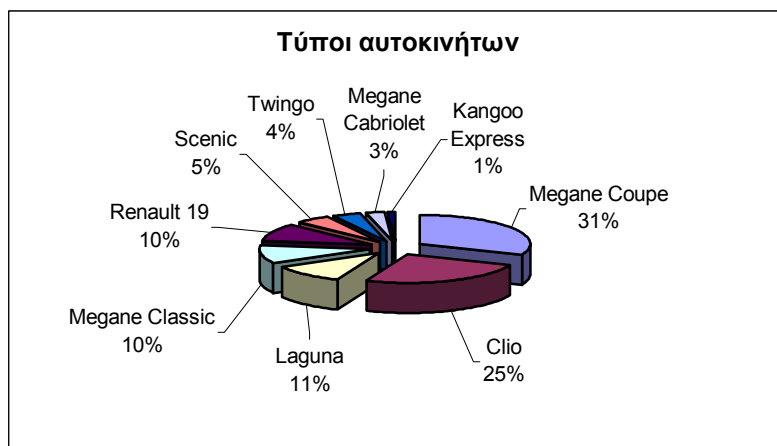
Εργασίες συνεργείου



Για ποιο λόγο χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο;



Σχήμα 5.8: Στατιστικά δείγματος έρευνας συνεργείου (συνέχεια)



Σχήμα 5.8: Στατιστικά δείγματος έρευνας συνεργείου (συνέχεια)

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΕΛΑΤΩΝ

6.1.1 Αποτελέσματα με τη μέθοδο MUSA

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το συνολικό δείγμα των πελατών στις πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων αποτελείται από 100 άτομα. Τα κριτήρια ικανοποίησης που λήφθηκαν υπόψη στη συγκεκριμένη ανάλυση είναι τα ακόλουθα:

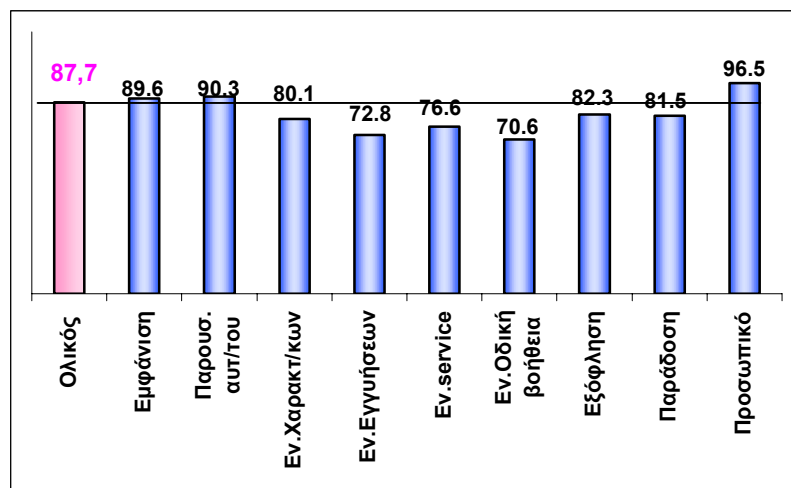
- ✓ Γενική εμφάνιση της έκθεσης
- ✓ Παρουσίαση του αυτοκινήτου από τον πωλητή
- ✓ Ενημέρωση των τεχνικών χαρακτηριστικών του αυτοκινήτου
- ✓ Ενημέρωση σχετικά με τις εγγυήσεις του αυτοκινήτου
- ✓ Ενημέρωση σχετικά με τις διαδικασίες σέρβις από την εταιρεία
- ✓ Ενημέρωση σχετικά με πρόσθετες υπηρεσίες (π.χ. οδική βοήθεια)
- ✓ Τρόπος εξόφλησης
- ✓ Συνέπεια στο χρόνο παράδοσης του αυτοκινήτου
- ✓ Εξυπηρέτηση από το προσωπικό

Στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά απαντήσεων ανά βαθμίδα της κλίμακας, στις ερωτήσεις ικανοποίησης που αφορούν το τμήμα πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται στις απαντήσεις «Αρκετά ικανοποιημένος/η», «Πολύ ικανοποιημένος/η» και «Απόλυτα ικανοποιημένος/η». Το κριτήριο στο οποίο βρίσκονται οι περισσότεροι «αρκετά ικανοποιημένοι» πελάτες, είναι η ενημέρωση για τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως την οδική βοήθεια.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποι- ημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποι- ημένος/η	Αρκετά ικανοποι- ημένος/η	Πολύ ικανοποι- ημένος/η	Απόλυτα ικανοποι- ημένος/η
Εμφάνιση	0,00%	1,00%	15,00%	30,00%	54,00%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	5,00%	12,00%	18,00%	65,00%
Ενημέρωση Χαρακτ/κων	4,00%	5,00%	21,00%	22,00%	48,00%
Ενημέρωση Εγγυήσεων	3,00%	11,00%	22,00%	34,00%	30,00%
Ενημέρωση service	2,00%	8,00%	25,00%	28,00%	37,00%
Ενημέρωση για Οδική βοήθεια	5,00%	11,00%	28,00%	18,00%	38,00%
Εξόφληση	4,00%	9,00%	12,00%	15,00%	60,00%
Παράδοση	5,00%	10,00%	11,00%	10,00%	64,00%
Εξ. Προσωπικού	1,00%	2,00%	5,00%	14,00%	78,00%
Ολικός	2,00%	2,00%	14,00%	41,00%	41,00%

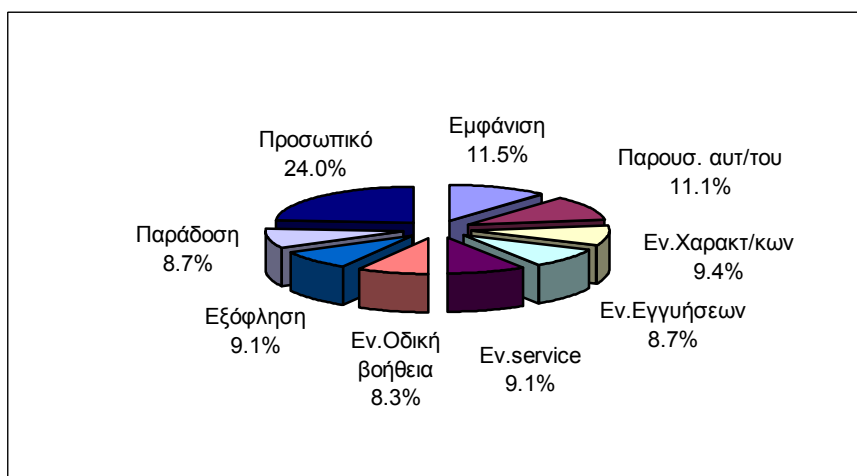
Πίνακας 6.1: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

Η ανάλυση των δεδομένων που έγινε στη MUSA έδειξε ότι στον τομέα των πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων ο ολικός δείκτης ικανοποίησης είναι αρκετά υψηλός, με ποσοστό 87,7%. Υψηλοί είναι και οι επιμέρους δείκτες ικανοποίησης (σχήμα 6.1) για τα εννέα κριτήρια. Ο μικρότερος δείκτης ικανοποίησης (70,6%) παρατηρείται στην ενημέρωση των πελατών για πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια. Έχουμε λοιπόν στο σημείο αυτό μία πρώτη ένδειξη για έναν τομέα στις πωλήσεις που έχει περιθώρια βελτίωσης. Αντίθετα οι πελάτες δείχνουν να είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση από το προσωπικό, με βαθμό ικανοποίησης 96,5% που είναι υψηλότερος και από τον ολικό. Άλλα κριτήρια με βαθμό ικανοποίησης μεγαλύτερο από τον ολικό δείκτη, είναι τα κριτήρια που αφορούν την γενική εμφάνιση της έκθεσης και την παρουσίαση του αυτοκινήτου από τον πωλητή.



Σχήμα 6.1: Δείκτες ικανοποίησης συνόλου πελατών ανά κριτήριο πώλησης

Στο σχήμα 6.2 παρουσιάζονται τα βάρη των κριτηρίων τα οποία εκφράζουν τη σημαντικότητα κάθε κριτηρίου σύμφωνα με τη γνώμη των πελατών. Από το διάγραμμα αυτό φαίνεται πως η εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι το πιο σημαντικό κριτήριο ικανοποίησης με βαρύτητα 24,0%. Ακολουθεί η εμφάνιση της έκθεσης με ποσοστό 11,5% και η παρουσίαση του αυτοκινήτου από τον πωλητή με 11,1%. Με μικρή ποσοστιαία διαφορά ακολουθούν όλα τα υπόλοιπα κριτήρια. Θα λέγαμε λοιπόν ότι οι πελάτες θεωρούν εξίσου σημαντικά όλα τα κριτήρια με εξαίρεση την εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό που η εξυπηρέτηση από το προσωπικό κατέχει ταυτόχρονα το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης διότι έχει επίσης τη μεγαλύτερη βαρύτητα. (σχήμα 6.1.2).



Σχήμα 6.2: Βάρη κριτηρίων πώλησης για το σύνολο

Στον πίνακα 6.2 παρουσιάζονται οι δείκτες απαιτητικότητας των πελατών για τα επιμέρους κριτήρια καθώς και ο ολικός δείκτης απαιτητικότητας. Οι πελάτες, ανάλογα με το δείκτη απαιτητικότητας που δηλώνουν σε κάθε κριτήριο, διαχωρίζονται σε «απαιτητικούς» (δείκτης απαιτητικότητας 33% έως 100%, «ουδέτερους» (δείκτης απαιτητικότητας -33% έως 33%) και «μη απαιτητικούς» (δείκτης απαιτητικότητας -100% έως -0,33%). Ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας του συνόλου των πελατών όπως βλέπουμε στον πίνακα 6.2 είναι -55,42% επομένως είναι μη απαιτητικοί. Το επίπεδο απαιτητικότητας της ολικής ικανοποίησης επιβεβαιώνεται από τη μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 1).

Κριτήρια	Δείκτες Απαιτητικότητας	Χαρακτηρισμός πελατών
Εμφάνιση της έκθεσης	-31,66%	Ουδέτεροι
Παρουσίαση του αυτ/του	-31,60%	Ουδέτεροι
Ενημέρωση τεχνικών χαρακ/κων του αυτ/του	-19,27%	Ουδέτεροι
Ενημέρωση για εγγυήσεις	-12,61%	Ουδέτεροι
Ενημέρωση διαδικασιών σέρβις	-15,24%	Ουδέτεροι
Ενημέρωση πρόσθετων υπηρεσιών(οδική βοήθεια)	-08,78%	Ουδέτεροι
Τρόπος εξόφλησης	-16,78%	Ουδέτεροι
Συνέπεια στην παράδοση	-12,61%	Ουδέτεροι
Εξυπηρέτηση προσωπικού	-67,55%	Μη απαιτητικοί
Ολική	-55,42%	Μη απαιτητικοί

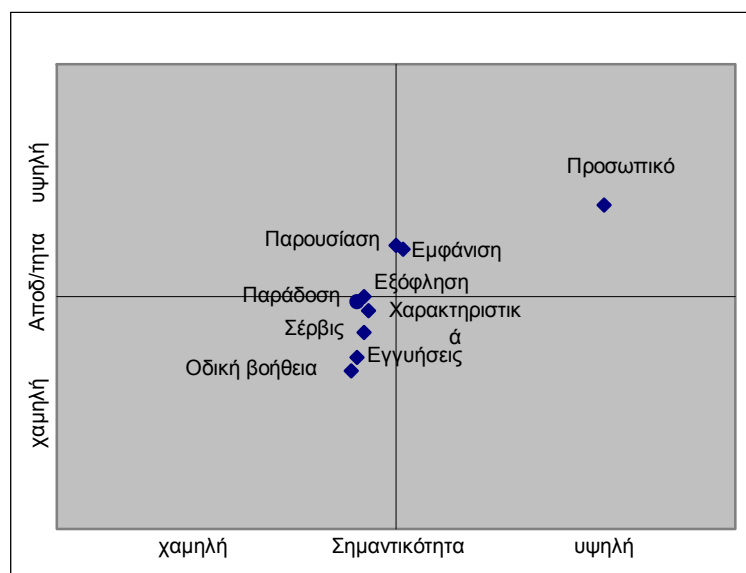
Πίνακας 6.2: Απαιτητικότητα πελατών τμήματος πωλήσεων

Στη σχήμα 6.3 παρουσιάζεται το σχετικό διάγραμμα δράσης των κριτηρίων ικανοποίησης. Η μέθοδος MUSA συνδυάζοντας τα σχετικά βάρη των κριτηρίων και τους αντίστοιχους σχετικούς δείκτες ικανοποίησης καταλήγει στο συγκεκριμένο διάγραμμα το οποίο μας δίνει τη δυνατότητα να καθορίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της διαδικασίας πωλήσεων. Καταρχήν παρατηρούμε ότι κανένα κριτήριο δε βρίσκεται στην περιοχή δράσης κάτι που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικά κριτήρια στα οποία η εταιρεία έχει χαμηλή απόδοση.

Τα κριτήρια που αφορούν το σέρβις και την ενημέρωση για τις εγγυήσεις, τα χαρακτηριστικά του αυτ/του και τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια δεν είναι κρίσιμα στην παρούσα φάση αλλά δεν πρέπει να αγνοηθούν γιατί μπορεί να γίνουν σημαντικά στο μέλλον και μπορούν εύκολα να μεταπηδήσουν στην κρίσιμη περιοχή δράσης (ειδικά το κριτήριο «ενημέρωση χαρακτηριστικών»). Εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η απόδοση σε αυτά τα κριτήρια είναι μικρή.

Τα κριτήρια παράδοσης και εξόφλησης του αυτοκινήτου βρίσκονται στα όρια μεταξύ των περιοχών ισχύουσας κατάστασης και μεταφοράς πόρων, το οποίο σημαίνει ότι, από την πλευρά της εταιρείας, έχει δοθεί περισσότερη βαρύτητα στα συγκεκριμένα κριτήρια από ότι θα έπρεπε και πρέπει να ελέγχονται ώστε να μην περάσουν στην περιοχή μεταφοράς πόρων.

Πρέπει να τονίσουμε ότι τα κριτήρια παρουσίασης του αυτοκινήτου από τον πωλητή και η γενική εμφάνιση της έκθεσης βρίσκονται στα όρια της περιοχής ισχύος και δεν αποκλείεται αργότερα να βρεθούν αποκλειστικά σε αυτήν και να αποτελέσουν ισχυρά πλεονεκτήματα της εταιρείας στον τομέα πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων. Προς το παρόν η εξυπηρέτηση από το προσωπικό αποτελεί ισχυρότατο πλεονέκτημα για την εταιρεία.



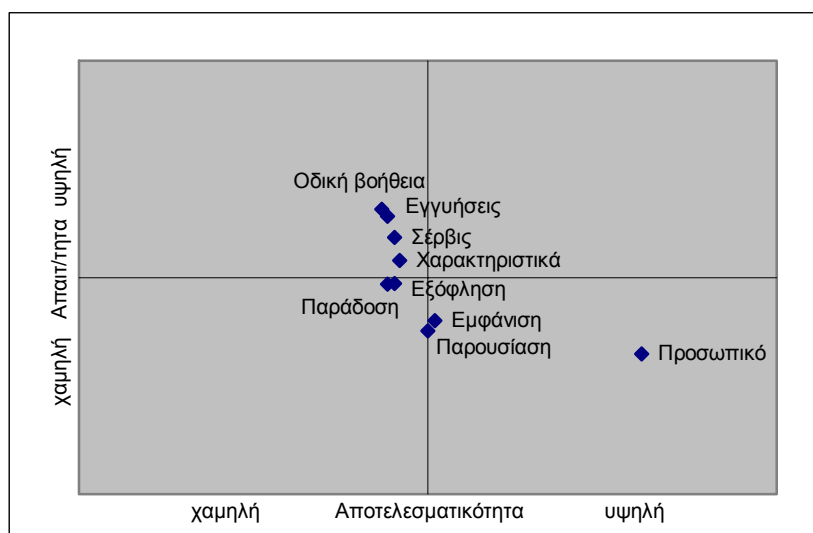
Σχήμα 6.3: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Το πρόβλημα αυτό λύνεται με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης όπου οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας ερμηνεύονται σαν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός κριτηρίου. Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται από τη σημαντικότητα του κριτηρίου όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση των πελατών.

Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης του σχήματος 6.4 η εταιρεία πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην βελτίωση της εξυπηρέτησης από το προσωπικό, στην εμφάνιση της έκθεσης αυτοκινήτων και στην παρουσίαση του αυτοκινήτου από τον πωλητή, παρά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις παρουσιάζουν αρκετά υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Ο λόγος είναι οι πελάτες σε αυτά τα κριτήρια δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί ενώ η αποτελεσματικότητα των κριτηρίων αυτών είναι μεγάλη. Αυτό σημαίνει ότι μικρή βελτίωση του κριτηρίου αυτού μπορεί να αυξήσει πάρα πολύ την ικανοποίηση των πελατών από τα συγκεκριμένα κριτήρια.

Δεύτερη προτεραιότητα για την επιχείρηση πρέπει να είναι η βελτίωση των κριτηρίων που αφορούν στην παράδοση, εξόφληση και παρουσίαση του αυτοκινήτου στον πελάτη επειδή τα κριτήρια αυτά παρουσιάζουν ναί μεν χαμηλή αποδοτικότητα αλλά οι πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί. Επομένως μικρή βελτίωση μπορεί να αυξήσει κατά πολύ την ικανοποίηση των πελατών. Σε περίπτωση όμως που η απαιτητικότητα των κριτηρίων αυτών αυξηθεί, τότε μεταφέρονται στην περιοχή δράσης, καθώς η απόδοση της εταιρείας σε αυτά είναι χαμηλή.

Τέλος στην τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης κατατάσσονται τα κριτήρια που αφορούν την ενημέρωση του πελάτη για τις εγγυήσεις, τα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου, τη διαδικασία σέρβις και τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια.



Σχήμα 6.4: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

6.1.1 Ανάλυση συσχετίσεων

Στην παράγραφο αυτή θα εξετάσουμε τη συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των ομάδων ερωτήσεων των ερωτηματολογίων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα Statistica και ειδικότερα έγινε υπολογισμός συσχέτισης μέσω των συντελεστών συσχέτισης **Spearman R** και **Kendall's tau** (βλ. Παράρτημα II), ανάμεσα :

- ✓ Στην ολική ικανοποίηση και στις ερωτήσεις όλων των επιμέρους κριτηρίων ικανοποίησης (όχι μόνο εκείνων που χρησιμοποιήθηκαν στη MUSA) (Πίνακας 6.3)
- ✓ Στην ολική ικανοποίηση και στις ερωτήσεις καταναλωτικής πίστης (Πίνακας 6.4)

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙΝΟΥΡΙΩΝ ΑΥΤ/ΤΩΝ	Spearman R	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
	Kendal's tau	R και Tau	p-level
ΓΕΝΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ		19,293%	0,054
		17,605%	0,009
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΥΤ/ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΩΛΗΤΗ		42,799%	0,000
		39,351%	0,000
TEST DRIVE		33,137%	0,468
		30,679%	0,333
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΥΤ/ΤΟΥ		39,902%	0,000
		35,409%	0,000
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ & ΑΣΦΑΛΙΣΗ		22,010%	0,056
		19,004%	0,015
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΑΥΤ/ΤΟΥ		29,040%	0,003
		25,454%	0,000
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΕΡΒΙΣ		51,210%	0,000
		46,164%	0,000
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Π.Χ. ΟΔΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ)		25,176%	0,012
		22,118%	0,000
ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ		31,884%	0,001
		28,225%	0,000
ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΣΤΟ ΡΑΝΤΕΒΟΥ		45,714%	0,056
		43,032%	0,013
ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ		26,670%	0,007
		24,181%	0,000
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		29,185%	0,003
		27,501%	0,000

Πίνακας 6.3: Συσχέτιση κριτηρίων ικανοποίησης με ολική ικανοποίηση

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙΝΟΥΡΙΩΝ ΑΥΤ/ΤΩΝ	Spearman R	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
	Kendal's tau		
ΣΥΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ		23,675%	0,018
		22,266%	0,001
ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΑΓΟΡΑΣ		39,329%	0,000
		36,195%	0,000

Πίνακας 6.4: Συσχέτιση καταναλωτικής αφοσίωσης με ολική ικανοποίηση

Σκοπός αυτής της ανάλυσης συσχετίσεων ήταν να δούμε αν υπάρχει κάποια συσχέτιση (θετική ή αρνητική) μεταξύ των παραπάνω. Στον πίνακα 6.3. έχουμε σημειώσει με έντονο χρώμα τις συσχετίσεις με $p\text{-level} < 0.05$ διότι μόνο σε αυτές δεχόμαστε ότι υπάρχει συσχέτιση. Υψηλές είναι οι συσχετίσεις όλων των επιμέρους κριτηρίων (με $p\text{-level} < 0.05$) σε σχέση με την ολική ικανοποίηση, οι οποίες σύμφωνα με τον συντελεστή Spearman R κυμαίνονται μεταξύ 25,176% και 51,210%. Συμπεραίνουμε ότι όσο πιο καλή είναι η ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις, η παρουσίαση του αυτοκινήτου από τον πωλητή και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι συνολικά ο πελάτης (συντελεστές συσχέτισης R: 51,210%, 42,799% και 39,902% αντίστοιχα). Η σύγκριση μεταξύ αυτών των κριτηρίων είναι εφικτή καθώς το $p\text{-level}$ είναι μηδενικό και στις τρεις περιπτώσεις.

Από τον πίνακα 6.4 βλέπουμε ότι δεν μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα για την συσχέτιση της ολικής ικανοποίησης με τις διαδικασίες που αφορούν το test drive, την ενημέρωση για τις δυνατότητες χρηματοδότησης και ασφάλισης και για την συνέπεια στο ραντεβού και αυτό λόγω της υψηλής πιθανότητας σφάλματος ($p\text{-level} > 0,05$) του συντελεστή συσχέτισης Spearman. Αιτία για αυτή την υψηλή πιθανότητα σφάλματος ενδέχεται να είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι πελάτες δεν είχαν γνώμη πάνω σε αυτές τις διαδικασίες διότι δεν εμπλακήκανε επειδή δεν το επιθυμούσαν ή επειδή δεν ήταν εφικτό.

Όπως ήταν αναμενόμενο, υπάρχει αρκετά ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της πρόθεσης επαναγοράς του πελάτη και της ολικής ικανοποίησης ($R=39,33\%$), ενώ η ίδια συσχέτιση είναι μικρότερη στην περίπτωση της σύστασης της εταιρείας σε φίλους ή συγγενείς από τον πελάτη ($R=23,68\%$).

Τέλος, θα ελέγξουμε αν η σημαντικότητα που απέδωσαν οι πελάτες στις διαστάσεις ικανοποίησης, η οποία υπολογίστηκε από την μέθοδο MUSA, είναι σε αντιστοιχία με τις τιμές του R που βρίσκονται στον πίνακα 6.3. Θα ελέγξουμε δηλαδή

αν οι διαστάσεις που έχουν υψηλότερη συσχέτιση με την ολική ικανοποίηση αντιστοιχούν σε εκείνες που η σημαντικότητά τους -σύμφωνα με τα αποτελέσματα της MUSA- είναι υψηλή. Στον πίνακα 6.5 βλέπουμε τις διαστάσεις ικανοποίησης με αύξουσα σειρά. Στη στήλη της MUSA, πρώτη διάσταση είναι εκείνη που εμφανίζεται με την υψηλότερη σημαντικότητα, ενώ στη στήλη Spearman R πρώτη βρίσκεται εκείνη με το μεγαλύτερο R δηλαδή αυτή με τη μεγαλύτερη συσχέτιση με την ολική ικανοποίηση. Παραθέτουμε μόνο τις διαδικασίες για τις οποίες είχαμε ασφαλή συμπεράσματα από τη συσχέτιση Spearman και για τις οποίες είχαμε σχεδόν μηδενικό p-level.

Από ότι συμπεραίνουμε, εκτός από τη διάσταση εξυπηρέτησης από το προσωπικό και την ενημέρωση από τη διαδικασία σέρβις, φαίνεται να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των βαρών σημαντικότητας που απέδωσε η εφαρμογή της MUSA και της σημαντικότητας που απέδωσε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman R για τα υπόλοιπα κριτήρια. Η μικρή διαφορά κατάταξης μπορεί να οφείλεται στην τιμή του p-level.

Σημαντικότητα	MUSA	Spearman R
1 ^η	Προσωπικό	Εν. διαδικασίας σέρβις
2 ^η	Παρουσίαση αυτ/του	Παρουσίαση αυτ/του
3 ^η	Χαρακτηριστικά	Χαρακτηριστικά
4 ^η	Εξόφληση	Εξόφληση
5 ^η	Εν. διαδικασίας σέρβις	Προσωπικό
6 ^η	Εν. Εγγυήσεις	Εν. Εγγυήσεις
7 ^η	Παράδοση	Παράδοση
8 ^η	Εν. Πρόσθετες	Εν. Πρόσθετες

Πίνακας 6.5: Κατάταξη διαστάσεων ικανοποίησης με βάση τη σημαντικότητά τους

6.2 Τμηματοποίηση πελατών ανάλογα με το φύλο

6.2.1 Άντρες

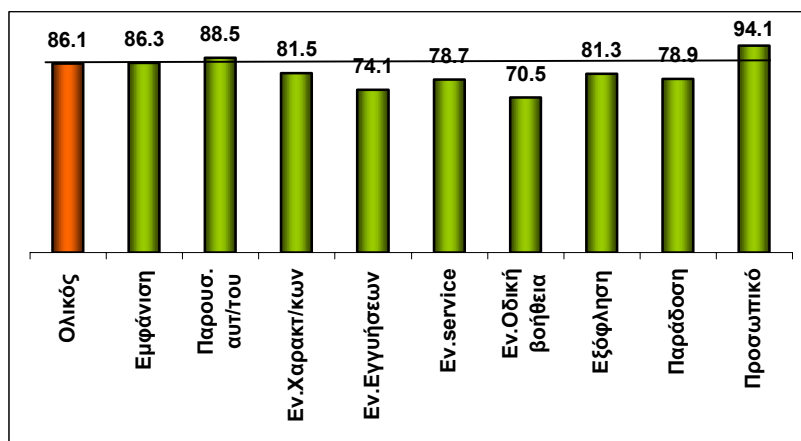
Η παράγραφος αυτή αφορά στην ανάλυση που έγινε σε ένα υποσύνολο των πελατών του τμήματος πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων. Το υποσύνολο αυτό είναι οι άνδρες και αποτελεί το 73% (73 πελάτες) του συνόλου των πελατών. Στον πίνακα 6.6 παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων ανά βαθμίδα της κλίμακας

στις ερωτήσεις ικανοποίησης. Όπως και στην ανάλυση του συνόλου των πελατών, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στις τρεις τελευταίες κλίμακες που σημαίνει ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι υψηλή.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η
Εμφάνιση	0,00%	1,37%	17,81%	34,25%	46,58%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	5,48%	12,33%	20,55%	61,64%
Εν.Χαρακτ/κων	2,74%	6,85%	20,55%	21,92%	47,95%
Εν.Εγγυήσεων	2,74%	10,96%	27,40%	32,88%	26,03%
Εν.service	1,37%	9,59%	26,03%	30,14%	32,88%
Εν.Οδική βοήθεια	5,48%	12,33%	28,77%	19,18%	34,25%
Εξόφληση	5,48%	12,33%	6,85%	17,81%	57,53%
Παράδοση	6,85%	12,33%	10,96%	10,96%	58,90%
Προσωπικό	1,37%	1,37%	6,85%	16,44%	73,97%
Ολικός	2,74%	2,74%	17,81%	38,36%	38,36%

Πίνακας 6.6: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

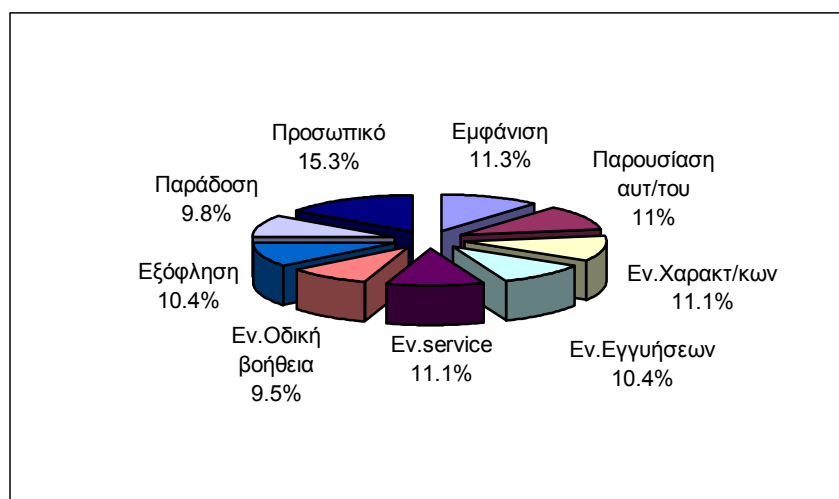
Η ανάλυση των δεδομένων που έγινε στη MUSA έδειξε ότι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό αφήνει τους άντρες πελάτες της εταιρείας κατά 94,1% ικανοποιημένους σε αντίθεση με την ενημέρωση για τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια που έχει το χαμηλότερο (αλλά καθόλου αμελητέο) ποσοστό ικανοποίησης (70,5%). Τέλος παρατηρούμε ότι η εμφάνιση της έκθεσης, η παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή και η εξυπηρέτηση από το προσωπικό έχουν δείκτες ικανοποίησης υψηλότερα από τον ολικό δείκτη (Σχήμα 6.5). Οι άντρες πελάτες δηλώνουν μη απαιτητικοί, με μέσο δείκτη απαιτητικότητας -53,80%, το οποίο επιβεβαιώνεται από την μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 2).



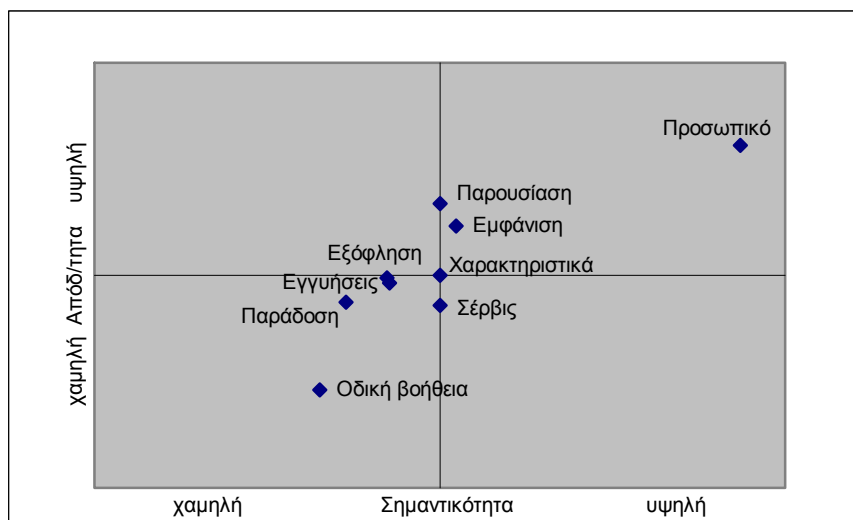
Σχήμα 6.5: Δείκτες ικανοποίησης ανδρών ανά κριτήριο πώλησης

Στο σχήμα 6.6 παρουσιάζονται τα βάρη των κριτηρίων τα οποία εκφράζουν τη σημαντικότητα κάθε κριτηρίου σύμφωνα με τους άντρες πελάτες. Παρατηρούμε τα κριτήρια μοιράζονται τα ποσοστά εξίσου με εξαίρεση την εξυπηρέτηση από το προσωπικό που ξεχωρίζει, με ποσοστό 15,3%.

Ακολουθεί το διάγραμμα δράσης της μεθόδου MUSA που αποτελεί μια ένδειξη για τις στρατηγικές κινήσεις στις οποίες πρέπει να προβεί η εταιρεία προκειμένου να βελτιώσει τις υπηρεσίες της. Από το σχήμα 6.7 προκύπτει ότι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό και η εμφάνιση της έκθεσης αποτελούν ισχυρά συγκριτικά πλεονεκτήματα για την εταιρεία, καθώς και ότι η ενημέρωση για τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια και η τήρηση της ημερομηνίας παράδοσης του αυτοκινήτου ανήκουν στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης επομένως δεν απαιτούνται προς το παρόν βελτιωτικές ενέργειες, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις δεν θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες. Αυτό που πρέπει να προσέξει η εταιρεία είναι οι διαστάσεις που αφορούν την ενημέρωση του πελάτη για τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτ/του καθώς και την ενημέρωση για το σέρβις, διότι βρίσκονται σε μια ουδέτερη περιοχή και μπορεί να μεταπηδήσουν στην περιοχή δράσης, οπότε στην περίπτωση αυτή γίνονται διαστάσεις κρίσιμης σημασίας για την ολική ικανοποίηση.



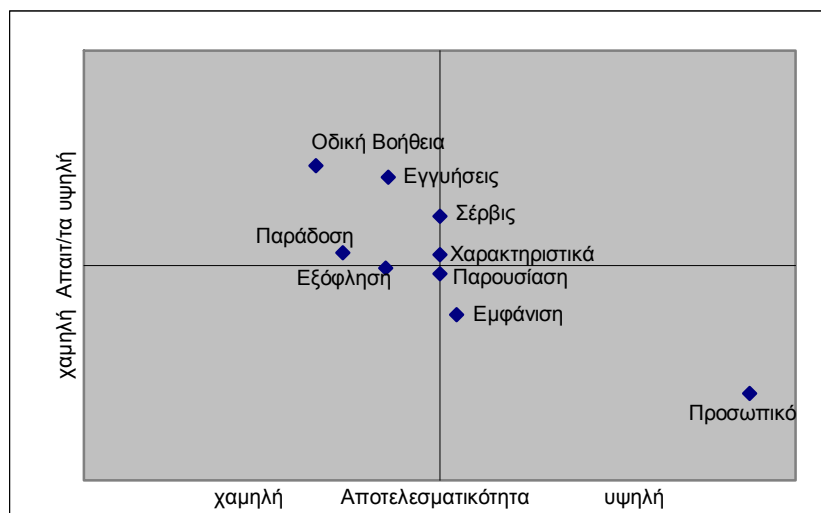
Σχήμα 6.6: Βάρη κριτηρίων πώλησης για τους άνδρες



Σχήμα 6.7: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Τέλος, όπως προείπαμε, το σύστημα MUSA μας παρέχει πληροφορίες για τα αποτελέσματα των ενεργειών βελτίωσης που προτείνει το προηγούμενο διάγραμμα. Στο σχήμα 6.2.1.6. βλέπουμε ότι η εταιρεία θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές της προς τη βελτίωση της γενικής εμφάνισης της έκθεσης και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό, διότι η αποτελεσματικότητα σε αυτά τα κριτήρια είναι υψηλή ενώ η απαιτητικότητα των πελατών είναι μικρή. Τα κριτήρια που αφορούν στην ενημέρωση για πρόσθετες υπηρεσίες και εγγυήσεις καθώς και το κριτήριο τήρησης ημερομηνίας παράδοσης του αυτοκινήτου πρέπει να αποτελούν τελευταία προτεραιότητα για την επιχείρηση διότι παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα. Τα υπόλοιπα κριτήρια βρίσκονται πάνω στους άξονες και δεν μπορούμε να ξέρουμε σε ποια περιοχή θα μεταφερθούν στο μέλλον γι' αυτό το λόγο η εταιρεία πρέπει να ελέγχει τακτικά την επίδοσή της και την ικανοποίηση των πελατών της στα κριτήρια αυτά.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης για το σύνολο των ανδρών παρατηρούμε ότι υπάρχει ταύτιση με τα αποτελέσματα για το σύνολο των πελατών. Εν μέρει αυτό ήταν αναμενόμενο καθώς το δείγμα είναι αρκετά υψηλό (οι άνδρες αποτελούν το 73% του συνόλου που εξετάζουμε).



Σχήμα 6.8: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

6.2.2 Γυναίκες

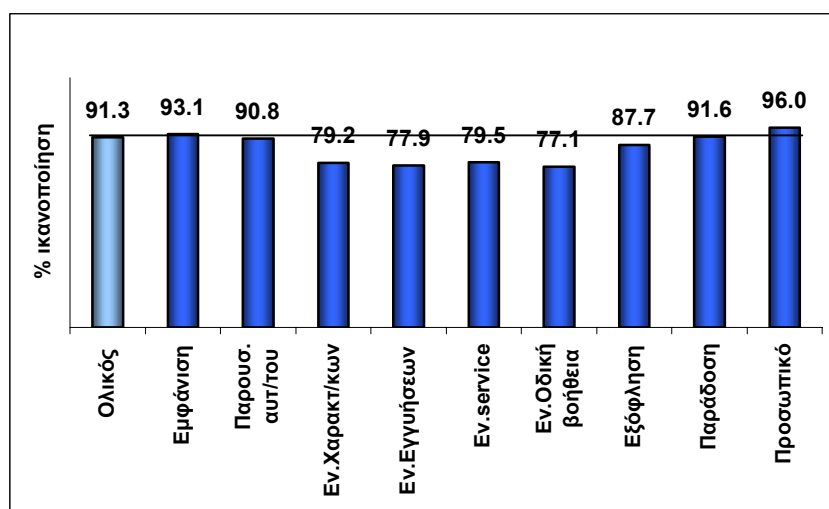
Τώρα θα περάσουμε στην ανάλυση που έγινε στο υποσύνολο των γυναικών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο του τμήματος πωλήσεων αυτοκινήτων, οι οποίες αποτελούν το 27% (27 άτομα) του συνόλου των πελατών. Το δείγμα σε αυτή την περίπτωση είναι μικρό, οπότε πιθανή αστάθεια στα αποτελέσματα της MUSA. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά βαθμίδα της κλίμακας στις ερωτήσεις ικανοποίησης παρουσιάζονται στον πίνακα 6.7. Παρόμοια με την ανάλυση στο υποσύνολο των αντρών, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στις τρεις τελευταίες κλίμακες ενώ όσον αφορά στην ενημέρωση των τεχνικών χαρακτηριστικών του αυτ/του οι γυναίκες δηλώνουν κατά 7,41% «καθόλου ικανοποιημένες», σε σχέση με τους άντρες που σε αυτό το κριτήριο εμφάνιζαν ποσοστό 2,74%. Αντίθετα οι γυναίκες στο κριτήριο συνέπειας στο χρόνο παράδοσης δεν έδωσαν καμία απάντηση στην κλίμακα «καθόλου ικανοποιημένη», ενώ το ποσοστό των αντρών στο ίδιο κριτήριο ήταν 6,85% και αποτελούσε το κριτήριο με τις περισσότερες απαντήσεις στην κλίμακα «καθόλου ικανοποιημένος».

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/	Αρκετά ικανοποιη- μένος/	Πολύ ικανοποιη- μένος/	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/
Εμφάνιση	0,00%	0,00%	7,41%	18,52%	74,07%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	3,70%	11,11%	11,11%	74,07%
Εν.Χαρακτ/κων	7,41%	0,00%	22,22%	22,22%	48,15%
Εν.Εγγυήσεων	3,71%	11,11%	7,41%	37,04%	40,74%
Εν.service	3,71%	3,71%	22,22%	22,22%	48,15%
Εν.Οδική βοήθεια	3,71%	7,41%	25,93%	14,82%	48,15%
Εξόφληση	0,00%	0,00%	25,93%	7,41%	66,67%
Παράδοση	0,00%	3,71%	11,11%	7,41%	77,78%
Προσωπικό	0,00%	3,71%	0,00%	7,41%	88,89%
Ολικός	0,00%	0,00%	3,71%	48,15%	48,15%

Πίνακας 6.7: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

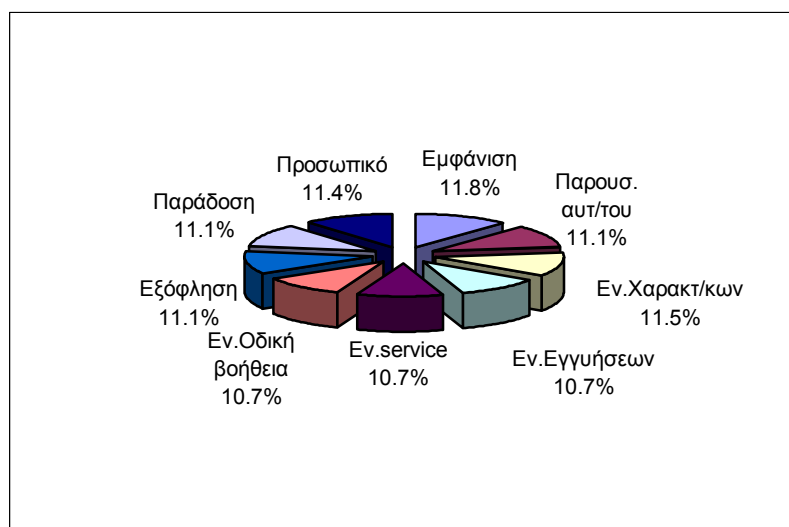
Στο σχήμα 6.9 εμφανίζεται η ποσοστιαία ικανοποίηση των γυναικών ανά κριτήριο πώλησης. Η ολική ικανοποίηση των γυναικών στη διαδικασία πωλήσεων είναι 91,3% (αρκετά υψηλή), ενώ το κριτήριο με τη μεγαλύτερη και μικρότερη ικανοποίηση είναι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό με 96,0% και η ενημέρωση για τις πρόσθετες υπηρεσίες με 77,1% αντίστοιχα.

Ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας των γυναικών είναι -36,29% επομένως είναι μη απαιτητικές ενώ είναι πιο απαιτητικές, όσον αφορά στη διαδικασία πώλησης, από τους άντρες των οποίων ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι -53,80%. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τη μορφή των συναρτήσεων ολικής ικανοποίησης (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 2 και 3).



Σχήμα 6.9: Δείκτες ικανοποίησης γυναικών ανά κριτήριο πώλησης

Από το σχήμα 6.10 συμπεραίνουμε ότι οι γυναίκες που αγοράζουν καινούριο αυτοκίνητο θεωρούν εξίσου σημαντικά όλα τα κριτήρια της πώλησης και ουσιαστικά δίνουν το ίδιο ποσοστό βαρύτητας σε όλα.

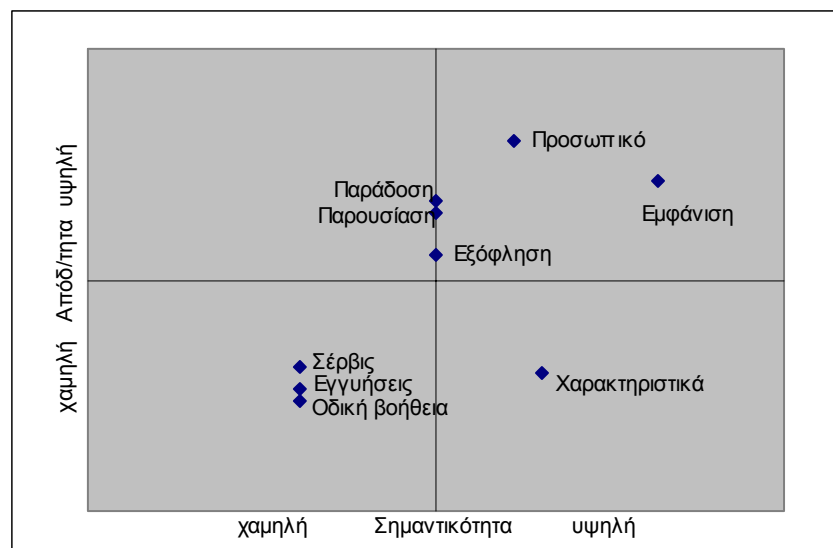


Σχήμα 6.10: Βάρη κριτηρίων πώλησης

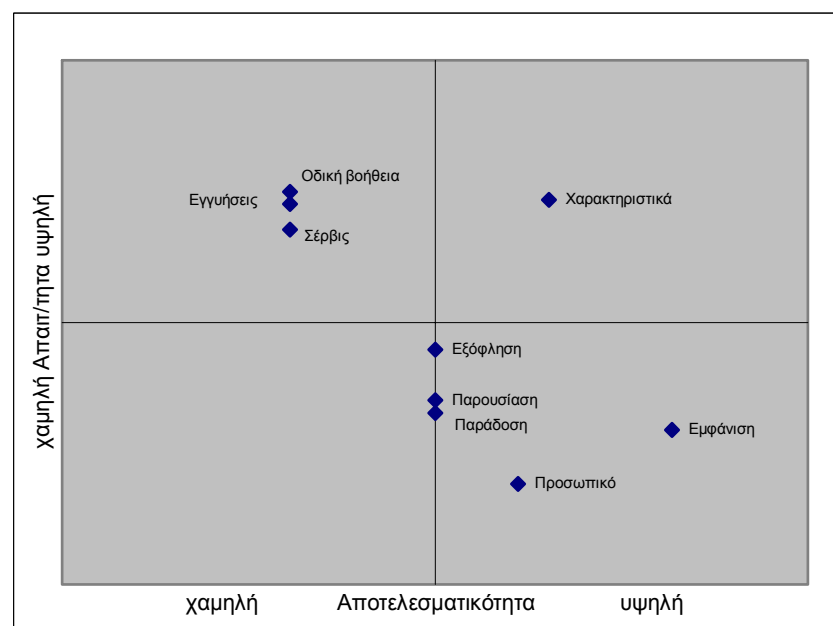
Τέλος θα περάσουμε στα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης της μεθόδου MUSA για αυτή την κατηγορία πελατών. Σύμφωνα με το διάγραμμα δράσης (Σχήμα 6.11) το πλέον κρίσιμο χαρακτηριστικό είναι η εξήγηση των τεχνικών χαρακτηριστικών του αυτοκινήτου. Στην περιοχή ισχύος, σύμφωνα πάντα με τις πελάτισσες, βρίσκονται η εξυπηρέτηση από το προσωπικό και η εμφάνιση της έκθεσης επομένως τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αποτελούν πλεονεκτήματα για την εταιρεία. Τα χαρακτηριστικά που αφορούν την ενημέρωση για το σέρβις, τις εγγυήσεις του αυτ/του και τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια, βρίσκονται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης και δεν απαιτείται προσπάθεια βελτίωσης από μέρους της εταιρείας για αυτά. Τέλος πρέπει να δοθεί προσοχή στα κριτήρια τήρησης χρόνου παράδοσης του αυτ/του, παρουσίας του αυτ/του από τον πωλητή και τρόπου εξόφλησης, διότι μπορούν εύκολα να μεταφερθούν στην περιοχή μεταφοράς πόρων και τότε η εταιρεία πρέπει να πάψει να προσπαθεί για τη βελτίωση αυτών των κριτηρίων και να στρέψει τις προσπάθειές της σε άλλα, περισσότερο κρίσιμα.

Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης (Σχήμα 6.12), στην προσπάθεια αύξησης της ικανοποίησης των πελατών πρώτη προτεραιότητα πρέπει να έχει η βελτίωση της εμφάνισης της έκθεσης και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό, διότι η προσπάθεια που απαιτείται είναι μικρή, ενώ η αποτελεσματικότητα της βελτίωσης αυτής θα είναι μεγάλη. Επίσης υπάρχει περίπτωση, τα κριτήρια που αφορούν στον

τρόπο εξόφλησης, στην παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή και στην τήρηση της ημερομηνίας παράδοσης του αυτ/του να αποτελέσουν στο μέλλον πρώτη προτεραιότητα για την εταιρεία. Δεύτερη προτεραιότητα για την εταιρεία πρέπει να είναι σίγουρα η πληρέστερη ενημέρωση των γυναικών πάνω στα χαρακτηριστικά του αυτ/του διότι έχει υψηλή αποτελεσματικότητα και υψηλή απαιτητικότητα. Τέλος, τα κριτήρια που βρίσκονται στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο του διαγράμματος αποτελούν τελευταία προτεραιότητα για την εταιρεία καθώς απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για τη βελτίωσή τους ενώ η αποτελεσματικότητά τους είναι χαμηλή.



Σχήμα 6.11: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 6.12: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Τα συμπεράσματα της ανάλυσης του υποσυνόλου των γυναικών, διαφοροποιούνται από το σύνολο και από το υποσύνολο των ανδρών, όπως ήταν άλλωστε αναμενόμενο εξαιτίας του μικρού μεγέθους του δείγματος. Για παράδειγμα, η ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου αποτελεί για τις γυναίκες μία κρίσιμη διάσταση, ενώ στις προηγούμενες ομάδες πελατών το κριτήριο αυτό ήταν στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, όπου δεν απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες. Οι διαφοροποιήσεις των γυναικών από τους άνδρες μπορεί να οφείλονται όχι μόνο στην άνιση κατανομή του δείγματος αλλά και στη διαφορά στον τρόπο σκέψης μεταξύ τους.

6.3 Τμηματοποίηση πελατών ανάλογα με εισόδημα

6.3.1 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ

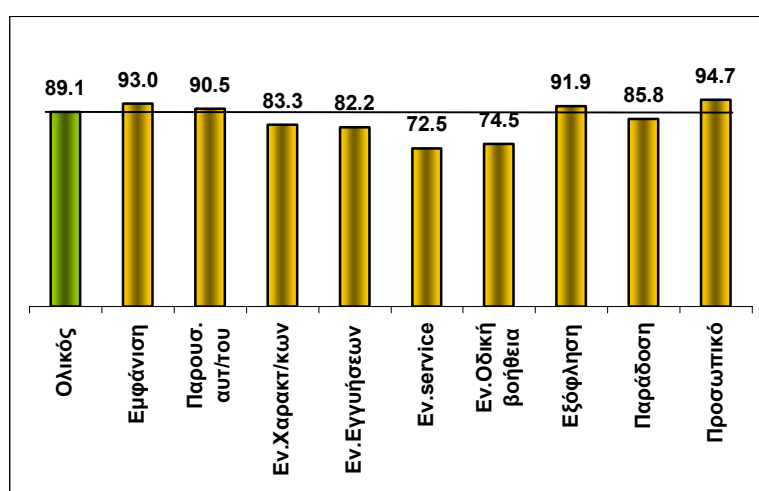
Στη συνέχεια θα περάσουμε στην ανάλυση ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας που έχουν ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ οι οποίοι αποτελούν το 32% (32 πελάτες) του συνόλου των πελατών. Τα ποσοστά των απαντήσεων, ανά βαθμίδα της κλίμακας, στις ερωτήσεις ικανοποίησης παρουσιάζονται στον πίνακα 6.8. Από ότι φαίνεται από τον πίνακα αυτό, οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις δύο τελευταίες κλίμακες ικανοποίησης. Ανησυχητικά αποτελέσματα αποτελούν το 12,50% των πελατών που δηλώνουν «όχι και τόσο ικανοποιημένοι» από την τήρηση της ημερομηνίας παράδοσης του αυτ/του τους καθώς και το ποσοστό των πελατών που εκφράζουν χαμηλή ικανοποίηση από την ενημέρωση για τις εγγυήσεις (9,38% συνολικά στις δύο τελευταίες κλίμακες ικανοποίησης).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η
Εμφάνιση	0,00%	0,00%	9,38%	31,25%	59,38%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	3,13%	9,38%	21,88%	65,63%
Εν.Χαρακτ/κων	3,13%	3,13%	25,00%	18,75%	50,00%
Εν.Εγγυήσεων	0,00%	6,25%	12,50%	50,00%	31,25%
Εν.service	3,13%	9,38%	21,88%	34,38%	31,25%
Εν.Οδική βοήθεια	3,13%	6,25%	31,25%	15,63%	43,75%
Εξόφληση	3,13%	0,00%	18,75%	21,88%	56,25%
Παράδοση	0,00%	12,50%	12,5%	12,5%	62,50%
Προσωπικό	0,00%	3,13%	0,00%	18,75%	78,13%
Ολικός	0,00%	3,13%	15,63%	40,63%	40,63%

Πίνακας 6.8: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

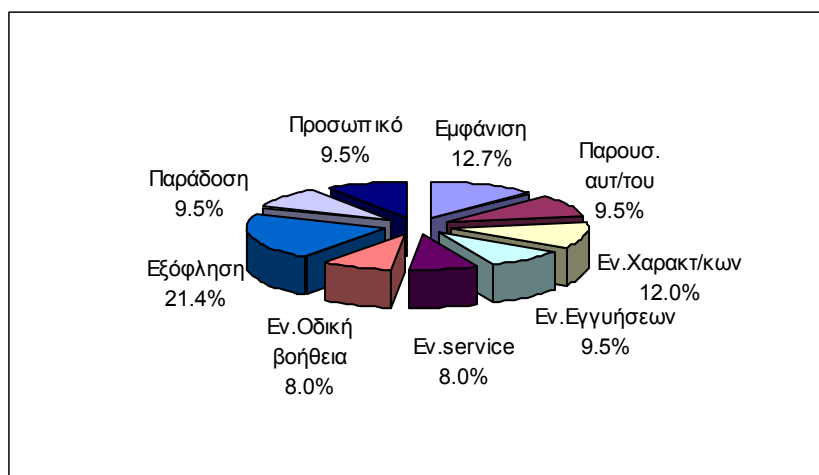
Στο σχήμα 6.13 εμφανίζεται η ποσοστιαία ικανοποίηση των πελατών με εισόδημα έως 12.000 ευρώ, ανά κριτήριο πώλησης. Παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι πολύ υψηλή (94,7%), ενώ τα μικρότερα ποσοστά ικανοποίησης ανήκουν στην ενημέρωση από τον πωλητή για τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες (π.χ. οδική βοήθεια).

Η μέση τιμή απαιτητικότητας των πελατών με το χαμηλότερο εισόδημα είναι -57,33%, είναι δηλαδή μη απαιτητικοί. Η μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών των πελατών (Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 4) επιβεβαιώνει τη μη απαιτητικότητα των πελατών.



Σχήμα 6.13: Δείκτες ικανοποίησης πελατών με εισόδημα έως 12.000 ευρώ, ανά κριτήριο πώλησης

Στο σχήμα 6.14 βλέπουμε τα ποσοστά βαρύτητας των κριτηρίων πώλησης σύμφωνα με τους πελάτες που έχουν εισόδημα έως 12.000 ευρώ. Μεγάλη ποσοστιαία διαφορά εμφανίζεται στο κριτήριο που αφορά στον τρόπο εξόφλησης του αυτ/του (21,4%), ενώ ακολουθεί το κριτήριο γενικής εμφάνισης της έκθεσης (12,7%) και ενημέρωσης των τεχνικών χαρακτηριστικών του αυτ/του (12,0%).



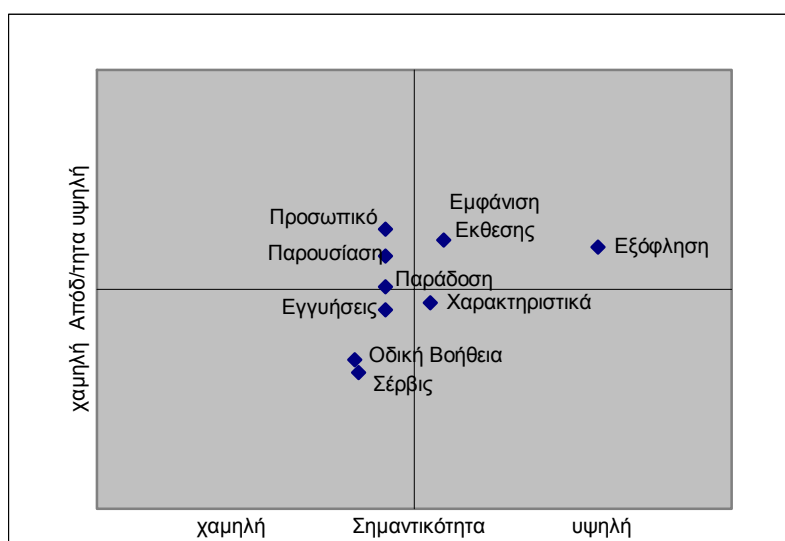
Σχήμα 6.14: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Μελετώντας το διάγραμμα δράσης (σχήμα 6.15) για την κατηγορία αυτή των πελατών θα δούμε ποιες πρέπει να είναι οι κινήσεις τις εταιρείας ώστε να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο αυτούς τους πελάτες της. Σύμφωνα με το διάγραμμα, στην περιοχή δράσης βρίσκεται το κριτήριο της ενημέρωσης για τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτ/του, επομένως η συγκεκριμένη παράμετρος πρέπει να βελτιωθεί άμεσα. Συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρείας αποτελούν η γενική εμφάνιση της έκθεσης και ο τρόπος εξόφλησης. Ειδικά ο τρόπος εξόφλησης είναι πολύ σημαντικό που βρίσκεται στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο διότι όπως είδαμε στο σχήμα 6.14 οι πελάτες δίνουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτό. Επίσης από το διάγραμμα πληροφορούμαστε ότι δεν απαιτείται καμία επιπλέον ενέργεια από την εταιρεία για καλύτερη ενημέρωση για τις εγγυήσεις, το σέρβις και τις πρόσθετες υπηρεσίες (οδική βοήθεια κ.α.). Τέλος στην περιοχή μεταφοράς πόρων βρίσκονται τα κριτήρια εξυπηρέτησης από το προσωπικό, παρουσίασης του αυτ/του από τον πωλητή και τήρησης της ημερομηνίας παράδοσης του αυτ/του.

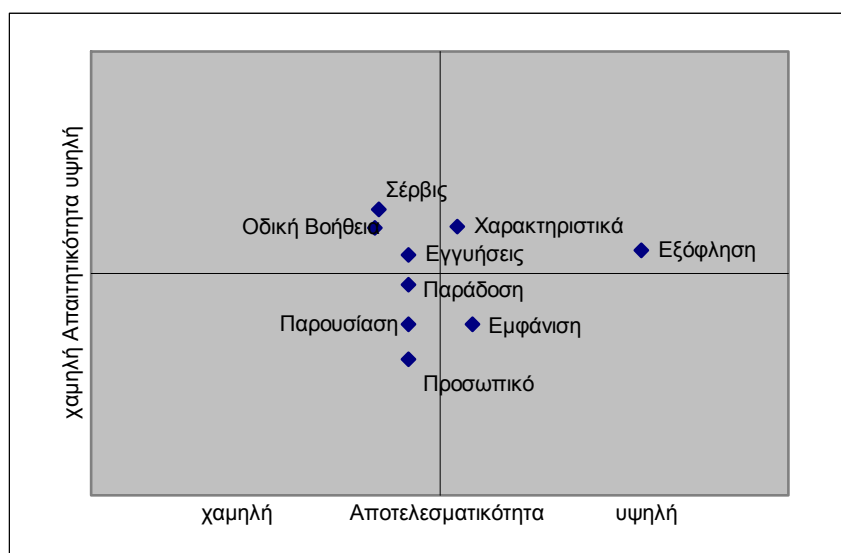
Το διάγραμμα βελτίωσης του σχήματος 6.16 μας πληροφορεί ότι πρώτη προτεραιότητα της εταιρείας, προκειμένου να βελτιώσει την ολική ικανοποίηση αυτού του συνόλου των πελατών της, είναι η βελτίωση της γενικής εμφάνισης της έκθεσης. Η βελτίωση του τρόπου εξόφλησης, η πληρέστερη παρουσίαση και ενημέρωση των πελατών για τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτ/του που αγοράζει, η βελτίωση της συμπεριφοράς του προσωπικού και η μεγαλύτερη συνέπεια στην ημερομηνία παράδοσης του αυτ/του αποτελούν την επόμενη προτεραιότητα της επιχείρησης διότι αυτά τα κριτήρια παρουσιάζουν είτε υψηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα, είτε χαμηλή απαιτητικότητα και ταυτόχρονα χαμηλή

αποτελεσματικότητα. Μετά τη βελτίωση των παραπάνω παραμέτρων η εταιρεία θα ήταν χρήσιμο να ασχοληθεί με την βελτίωση της ενημέρωσης για σέρβις, εγγυήσεις και πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια.

Στην ομάδα αυτή των πελατών παρατηρούμε μια διαφοροποίηση στη στάση τους σε σχέση με το σύνολο. Η ομάδα αυτή θεωρεί ότι η ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου είναι μια διαδικασία με χαμηλή απόδοση από την εταιρεία. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στον τύπο αυτοκινήτου που αγοράζουν οι πελάτες με χαμηλό εισόδημα ή στη νοοτροπία των πωλητών. Εάν το αυτοκίνητο είναι απλό, χωρίς ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τότε και ο πωλητής δεν θεωρεί απαραίτητο ή δεν είναι δυνατό να επεκταθεί σε θέματα ενημέρωσης των χαρακτηριστικών αυτών. Επίσης από το Σχήμα 6.15 φαίνεται ότι οι πελάτες με εισόδημα κάτω από 12.000 ευρώ αποδίδουν υψηλή σημαντικότητα στο κριτήριο του τρόπου εξόφλησης κάτι που ήταν αναμενόμενο) και ταυτόχρονα είναι πολύ ικανοποιημένοι από την απόδοση της εταιρείας σε αυτό. Για τους πελάτες με υψηλότερο εισόδημα, ο τρόπος εξόφλησης ενδέχεται να μην θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, καθώς το θέμα εξόφληση μπορεί να μην τους απασχολεί ιδιαίτερα.



Σχήμα 6.15: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 6.16: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

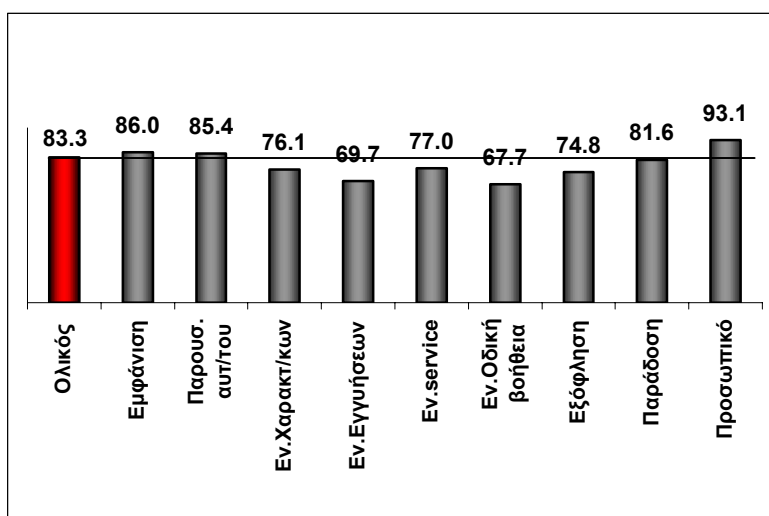
6.3.2 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ

Ακολουθεί η ανάλυση ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας που έχουν ετήσιο εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ, οι οποίοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (45%). Στον πίνακα 6.9 βλέπουμε τα ποσοστά των απαντήσεων, ανά βαθμίδα της κλίμακας, στις ερωτήσεις ικανοποίησης από τη διαδικασία πώλησης. Το συνολικό ποσοστό απαντήσεων στην κλίμακα «καθόλου ικανοποιημένος/η» είναι 2,22% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό είναι μέγιστο στην κλίμακα «πολύ ικανοποιημένος/η» (46,67%).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
Εμφάνιση	0,00%	2,22%	15,56%	31,11%	51,11%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	4,44%	17,78%	17,78%	60,00%
Εν.Χαρακτ/κων	4,44%	6,67%	20,00%	26,67%	42,22%
Εν.Εγγυήσεων	4,44%	11,11%	26,67%	28,89%	28,89%
Εν.service	2,22%	8,89%	24,44%	31,11%	33,33%
Εν.Οδική βοήθεια	8,89%	8,89%	26,67%	20,00%	35,56%
Εξόφληση	6,67%	13,33%	11,11%	13,33%	55,56%
Παράδοση	6,67%	6,67%	11,11%	8,89%	66,67%
Προσωπικό	0,00%	2,22%	6,67%	11,11%	80,00%
Ολικός	2,22%	0,00%	13,33%	46,67%	37,78%

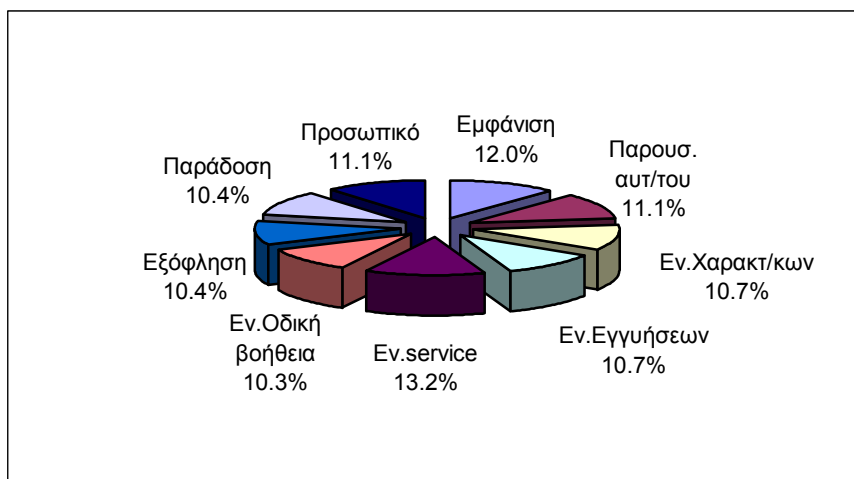
Πίνακας 6.9: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

Στο σχήμα 6.17 εμφανίζονται οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των πελατών με ετήσιο εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ. Η ολική ικανοποίηση των πελατών αυτής της κατηγορίας είναι λίγο μικρότερη σε σχέση με την προηγούμενη κατηγορία (83,3% έναντι 89,1% των προηγούμενων). Οι πελάτες αυτής της κατηγορίας εμφανίζονται πιο απαιτητικοί από εκείνους της προηγούμενης κατηγορίας καθώς η μέση τιμή απαιτητικότητάς τους είναι -36,90% ενώ η αντίστοιχη τιμή για τους πελάτες με χαμηλό εισόδημα ήταν -57,33%. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνει και η συνάρτηση ολικής ικανοποίησης (Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 5 και σχήμα 4 αντίστοιχα).



Σχήμα 6.17: Δείκτες ικανοποίησης πελατών με εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ ανά κριτήριο πώλησης

Σύμφωνα με τους πελάτες αυτού του συνόλου όπως φαίνεται στο σχήμα 6.18., το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα είναι αυτό της ενημέρωσης για το σέρβις που προσφέρει η εταιρεία (13,2%). Τα υπόλοιπα κριτήρια θεωρούνται εξίσου σημαντικά από τους πελάτες αυτής της κατηγορίας καθώς τα ποσοστά βαρύτητας που τους αποδίδονται είναι περίπου ίσα.



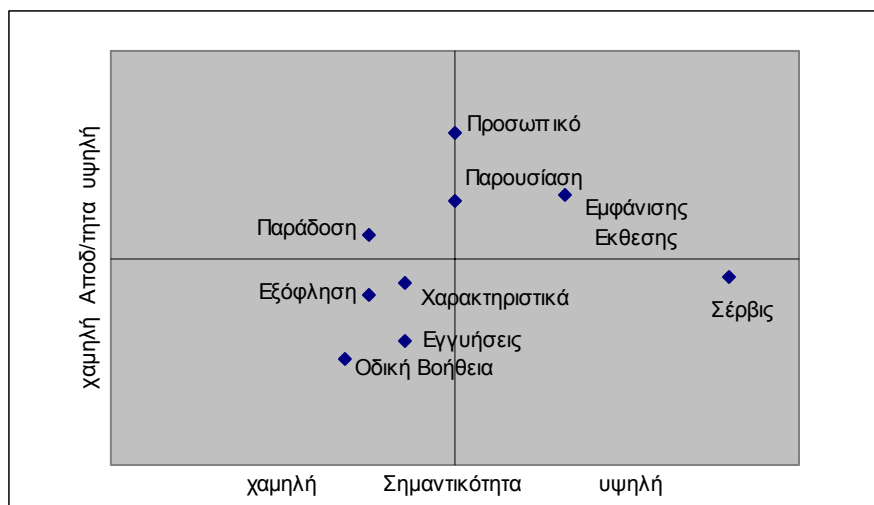
Σχήμα 6.18: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Το διάγραμμα δράσης του σχήματος 6.19 που ακολουθεί, μας πληροφορεί ότι πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης πρέπει να είναι η βελτίωση της ενημέρωσης για το σέρβις, διότι οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι ενώ τη θεωρούν σημαντική παράμετρο της διαδικασίας πώλησης. Το ισχυρό χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι η εμφάνιση της έκθεσης σύμφωνα με αυτούς τους πελάτες ενώ η εξυπηρέτηση από το προσωπικό και η παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή βρίσκονται στο μεταίχμιο της περιοχής ισχύος και της περιοχής μεταφοράς πόρων και πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα. Η προσπάθεια που καταβάλλεται για την συνέπεια στην ημερομηνία παράδοσης του αυτ/του είναι υψηλή ενώ δεν έχει υψηλή απόδοση σύμφωνα με τους πελάτες, επομένως η προσπάθεια που γίνεται για την ικανοποίηση αυτής της παραμέτρου, πρέπει να μεταφερθεί σε άλλα κριτήρια. Τέλος τα κριτήρια που οι πελάτες δεν κρίνουν ιδιαίτερος σημαντικά είναι αυτά της ενημέρωσης για τα χαρακτηριστικά του αυτ/του, τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες καθώς και του τρόπου εξόφλησης.

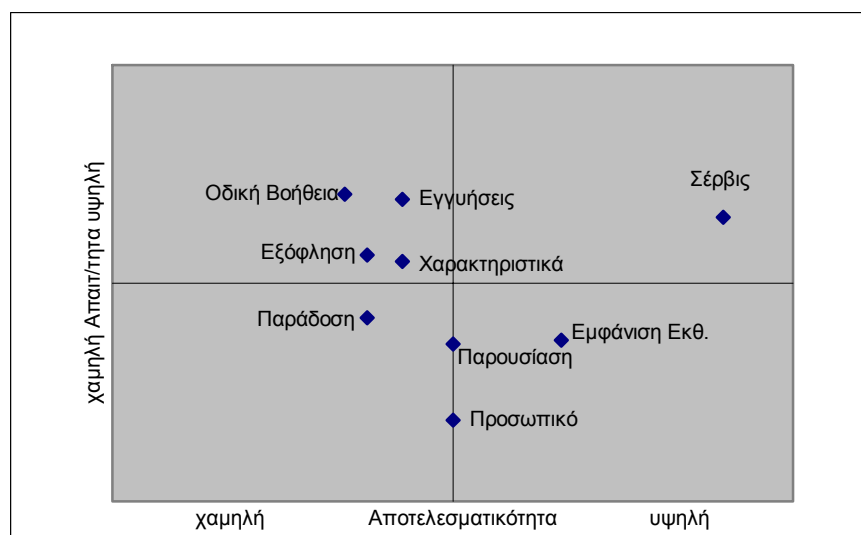
Στο τελευταίο διάγραμμα αυτής της ενότητας (σχήμα 6.20) βλέπουμε το διάγραμμα βελτίωσης που μας πληροφορεί για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών βελτίωσης. Η εταιρεία σύμφωνα με αυτό το διάγραμμα πρέπει πρώτα να βελτιώσει τη γενική εμφάνιση της έκθεσης, διότι η επίδραση της βελτίωσης αυτής στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντική, ενώ η προσπάθεια που απαιτείται είναι μικρή. Η συνέπεια στην παράδοση του αυτ/του και η ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις είναι τα κριτήρια που απαιτούν τις αμέσως επόμενες βελτιώσεις, ενώ ο τρόπος εξόφλησης, η ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά του αυτ/του, τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες ανήκουν στην τελευταία προτεραιότητα της

εταιρείας καθώς η προσπάθεια που απαιτείται είναι μεγάλη και η αποτελεσματικότητα της βελτίωσης μικρή. Τα υπόλοιπα κριτήρια πρέπει επίσης να βελτιωθούν διότι ενδέχεται μελλοντικά να μεταφερθούν στην περιοχή πρώτης ή δεύτερης προτεραιότητας.

Για τους πελάτες με εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ, ο τρόπος εξόφλησης παύει να έχει υψηλή σημαντικότητα ενώ η ομάδα αυτή πελατών θεωρεί ότι η απόδοση της εταιρείας σε αυτό τη διαδικασία είναι χαμηλή. Παρατηρούμε διαφοροποίηση αυτών των πελατών από τους πελάτες με χαμηλότερο εισόδημα, για τους λόγους που αναφέραμε στο τέλος της ανάλυσης της προηγούμενης ομάδας.



Σχήμα 6.19: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 6.20: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

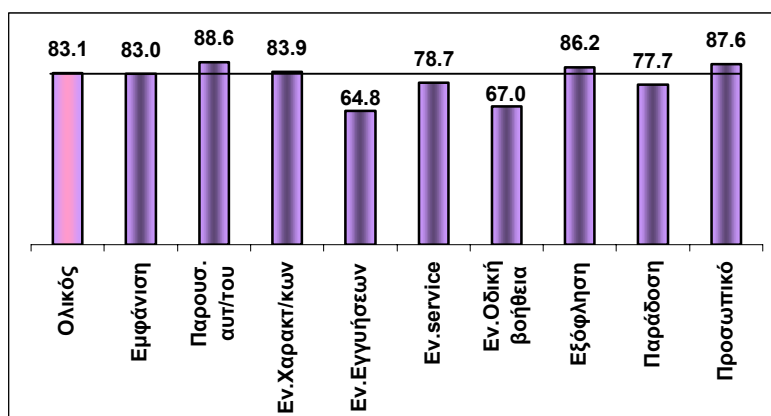
6.3.3 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ

Τα ποσοστά των απαντήσεων που έδωσαν οι πελάτες με ετήσιο εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ, οι οποίοι αποτελούν το 23% του συνόλου των πελατών, φαίνονται στον πίνακα 6.10. Λόγω του μικρού δείγματος, αναμένουμε πιθανή αστάθεια αποτελεσμάτων. Το κριτήριο με τους περισσότερους απόλυτα ικανοποιημένους πελάτες είναι τα κριτήρια της παρουσίας του αυτ/του, του τρόπου εξόφλησης και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό (73,91%). Ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι ένα υψηλό ποσοστό (21,74%) των πελατών αυτής της κατηγορίας δηλώνουν καθόλου ή όχι και τόσο ικανοποιημένοι στα κριτήρια της ενημέρωσης για τις εγγυήσεις, της ενημέρωσης για τις πρόσθετες υπηρεσίες (οδική βοήθεια κ.λ.π.) και της τήρησης στην ημερομηνία παράδοσης του αυτοκινήτου.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
Εμφάνιση	0,00%	0,00%	21,74%	26,09%	52,17%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	8,70%	4,35%	13,04%	73,91%
Εν.Χαρακτ/κων	4,35%	4,35%	17,39%	17,39%	56,52%
Εν.Εγγυήσεων	4,35%	17,39%	26,09%	21,74%	30,44%
Εν.service	0,00%	4,35%	30,44%	13,04%	52,17%
Εν.Οδική βοήθεια	0,00%	21,74%	26,09%	17,39%	34,87%
Εξόφληση	0,00%	13,04%	4,35%	8,70%	73,91%
Παράδοση	8,70%	13,04%	8,70%	8,70%	60,87%
Προσωπικό	4,35%	0,00%	8,70%	13,04%	73,91%
Ολικός	4,35%	4,35%	13,04%	30,44%	47,83%

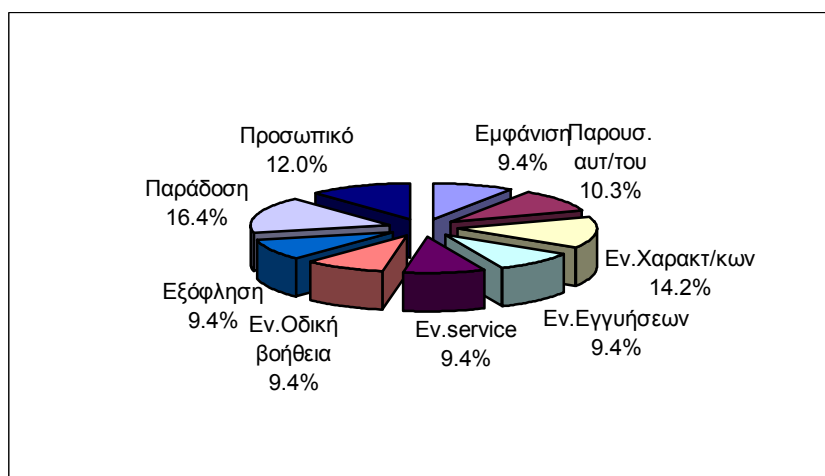
Πίνακας 6.10: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

Στο σχήμα 6.11 φαίνονται οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των πελατών με εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ. Η συνολική ικανοποίηση των πελατών αυτών (83,1%) αποδεικνύεται μικρότερη από αυτή των δύο προηγούμενων κατηγοριών, με μικρή όμως διαφορά. Ωστόσο οι πελάτες εδώ εμφανίζονται πιο συγκρατημένοι και κατά συνέπεια πιο απαιτητικοί, καθώς οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης σε όλα τα κριτήρια είναι γενικά πιο χαμηλά. Συγκεκριμένα ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας για αυτή την ομάδα είναι -31,90%, άρα έχουμε «ουδέτερους» πελάτες. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 6).



Σχήμα 6.21: Δείκτες ικανοποίησης πελατών με εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ

Στο σχήμα 6.22 βλέπουμε τα βάρη που αποδίδουν σε κάθε κριτήριο οι πελάτες αυτής της υποομάδας. Όλα τα κριτήρια παρουσιάζουν μια ομοιομορφία εκτός από το κριτήριο που αφορά στην τήρηση της ημερομηνίας παράδοσης του αυτ/του που έχει το υψηλότερο ποσοστό 16,4%.

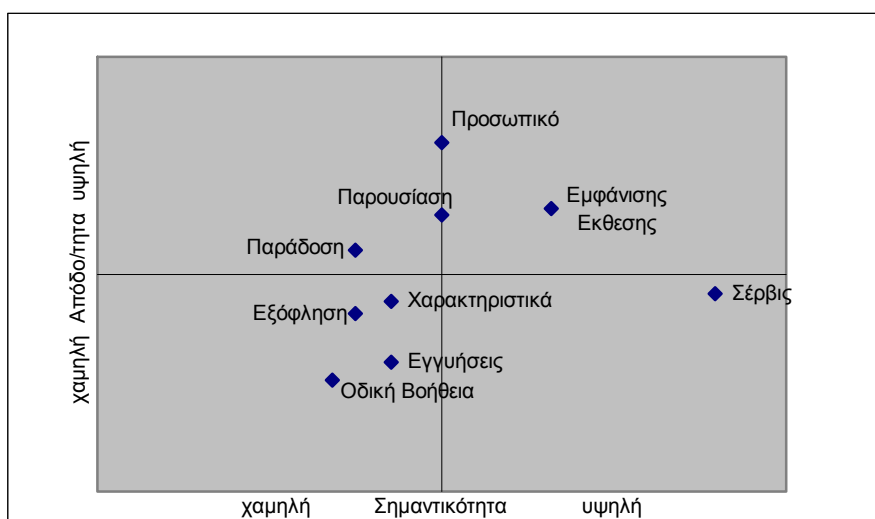


Σχήμα 6.22: Βάρη κριτηρίων πώλησης

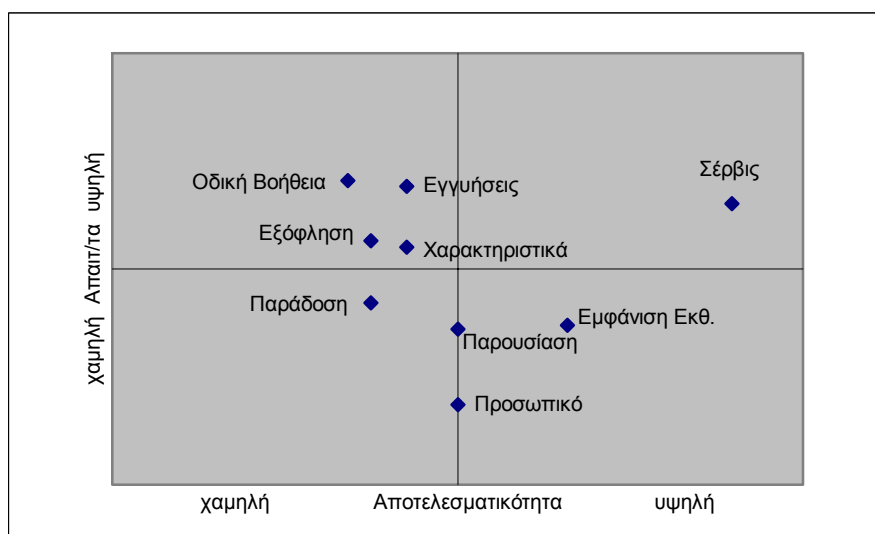
Σύμφωνα με το διάγραμμα δράσης (σχήμα 6.23) της περίπτωσης αυτής, το κριτήριο της ενημέρωσης για το σέρβις της εταιρείας, όπως αναμενόταν, ανήκει στα κρίσιμα χαρακτηριστικά της εταιρείας. Πλεονέκτημα για την επιχείρηση αποτελεί η γενική εμφάνιση της έκθεσης. Στην περιοχή μεταφοράς πόρων ανήκει το κριτήριο της συνέπειας στην παράδοση του αυτ/του στον πελάτη. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη διαδικασία παρουσίασης του αυτ/του και στην εξυπηρέτηση από τον πωλητή οι οποίες βρίσκονται στη διαχωριστική γραμμή μεταξύ της περιοχής

μεταφοράς πόρων και ισχύος, έτσι ώστε όταν μεταφερθούν στην πρώτη από αυτές, να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης (σχήμα 6.24) η εταιρεία πρέπει πρώτα να βελτιώσει τη γενική εμφάνιση της έκθεσης διότι η απαιτητικότητα των πελατών είναι χαμηλή ενώ τα αποτελέσματα της βελτίωσης εκτιμάτε ότι θα έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στο θέμα αύξησης της ικανοποίησής του. Στη συνέχεια η εταιρεία θα πρέπει να βελτιώσει την συμπεριφορά του προσωπικού, την παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή, την ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις και την συνέπεια στην παράδοση του αυτ/του και ως τελευταία προτεραιότητα να θέσει την βελτίωση της διαδικασίας ενημέρωσης σχετικά με τις πρόσθετες υπηρεσίες, τις εγγυήσεις και τα χαρακτηριστικά του αυτ/του καθώς και του τρόπου εξόφλησης.



Σχήμα 6.23: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 6.24: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της MUSA αυτής της ομάδας πελατών με τις προηγούμενες, παρατηρούμε ότι η αντίληψη τους για τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας ταυτίζεται με αυτή της προηγούμενης ομάδας (πελάτες με εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ). Ο τρόπος εξόφλησης αποτελεί τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο για τους πελάτες με χαμηλό εισόδημα, ενώ η ομάδα των πελατών με υψηλό εισόδημα συμφωνεί με τους πελάτες μεσαίου εισοδήματος στο ότι η απόδοση της εταιρείας στη διαδικασία του τρόπου εξόφλησης είναι χαμηλή.

6.4 Τμηματοποίηση πελατών ανάλογα με χρόνο αγοράς

6.4.1 Α' τετράμηνο 2003

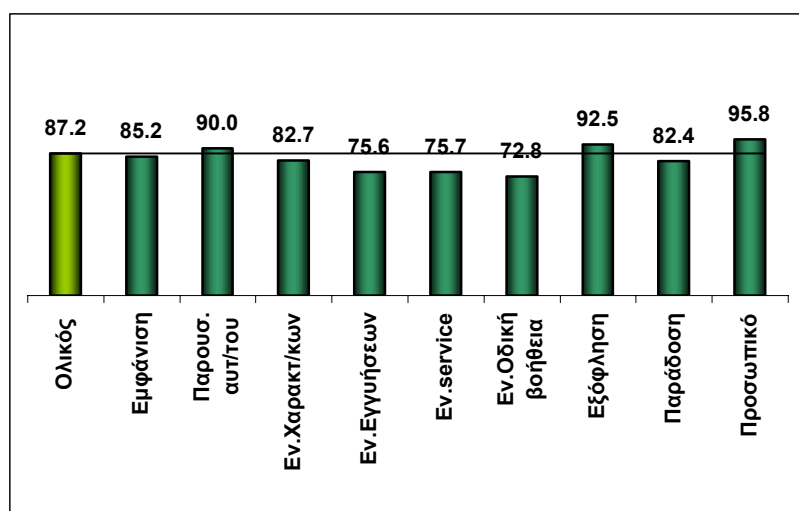
Οι πελάτες που θα εξετάσουμε αποτελούν το 50% του συνόλου των πελατών που απάντησαν στην έρευνα και αγόρασαν το αυτ/το τους μήνες Φεβρουάριο, Μάρτιο και Απρίλιο. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι πελάτες μοιράστηκαν κατά την τμηματοποίηση ανάλογα με το χρόνο αγοράς του αυτοκινήτου τους, διότι έτσι μπορούμε να βγάλουμε πιο ασφαλή συμπεράσματα για την πορεία της επίδοσης του τμήματος πωλήσεων από την αρχή έως τα μέσα του χρόνου. Τα στατιστικά των απαντήσεων των πελατών φαίνονται στον πίνακα 6.11. Τα σημαντικά σημεία αυτού του πίνακα είναι το υψηλό σχετικά ποσοστό (24,00%) των πελατών που δηλώνουν όχι και τόσο ικανοποιημένοι από την ενημέρωση για τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως την οδική βοήθεια όπως και τα υψηλά ποσοστά (68,00% και 66,00%) που εμφανίζονται απόλυτα ικανοποιημένοι όσον αφορά στην παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή και στον τρόπο εξόφλησης του αυτ/του τους. Τέλος οι συχνότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στην κλίμακα «απόλυτα ικανοποιημένος/η».

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η
Εμφάνιση	0,00%	2,00%	14,00%	40,00%	44,00%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	6,00%	6,00%	20,00%	68,00%
Εν.Χαρακτ/κων	6,00%	16,00%	16,00%	18,00%	56,00%
Εν.Εγγυήσεων	4,00%	22,00%	22,00%	30,00%	38,00%
Εν.service	4,00%	20,00%	20,00%	18,00%	48,00%
Εν.Οδική βοήθεια	6,00%	24,00%	24,00%	18,00%	44,00%
Εξόφληση	2,00%	12,00%	12,00%	12,00%	66,00%
Παράδοση	6,00%	12,00%	12,00%	8,00%	64,00%
Προσωπικό	2,00%	6,00%	6,00%	12,00%	80,00%
Ολικός	4,00%	2,00%	12,00%	44,00%	38,00%

Πίνακας 6.11: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

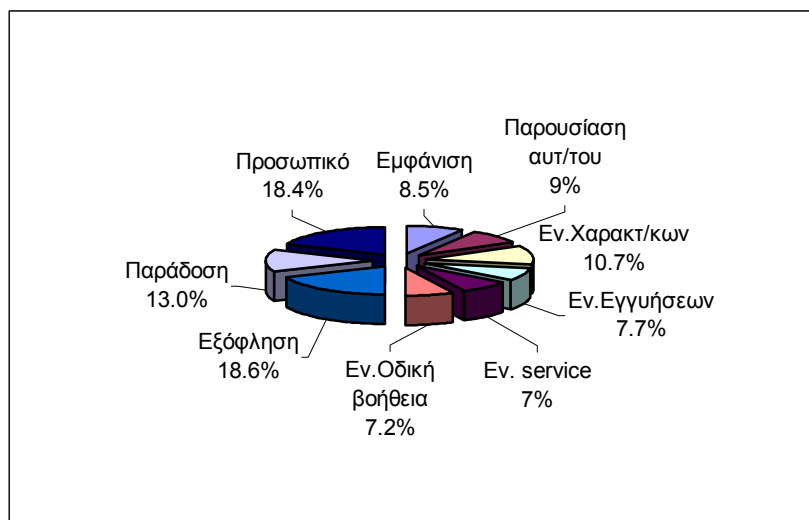
Στο σχήμα 6.12 παρουσιάζονται οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των πελατών στα επιμέρους κριτήρια. Η ολική ικανοποίηση είναι 87,2% ενώ υπάρχουν κάποια κριτήρια με πολύ υψηλό ποσοστό ικανοποίησης όπως τα κριτήρια εξόφλησης του αυτ/του και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό με ποσοστά 92,5% και 95,8% αντίστοιχα. Η μικρότερη ικανοποίηση παρατηρείται στη διαδικασία ενημέρωσης για τις πρόσθετες υπηρεσίες.

Οι πελάτες είναι μη απαιτητικοί καθώς η μέση τιμή απαιτητικότητας είναι -55,48% και η μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών είναι κοίλη (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 7).



Σχήμα 6.25: Δείκτες ικανοποίησης πελατών Α΄ τετραμήνου ανά κριτήριο πώλησης

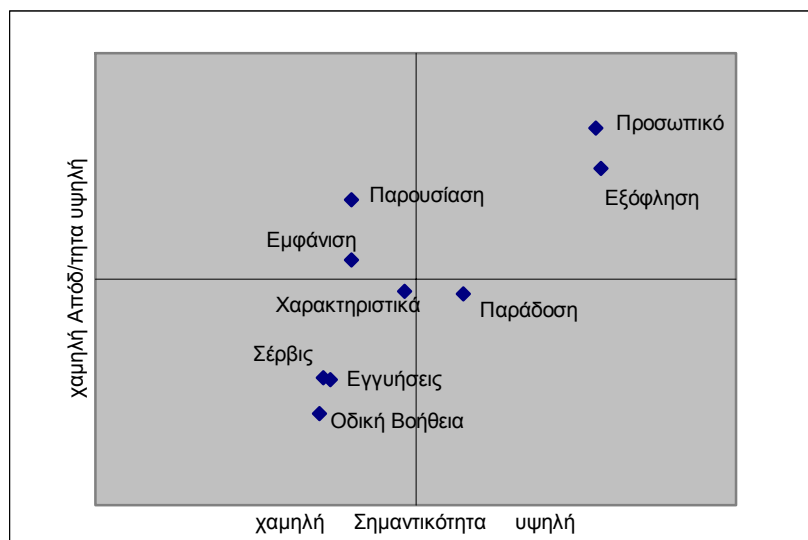
Σύμφωνα με τους πελάτες της εταιρείας τους μήνες Φεβρουάριο, Μάρτιο και Απρίλιο, τα σημαντικότερα κριτήρια ικανοποίησης είναι ο τρόπος εξόφλησης και η εξυπηρέτηση από το προσωπικό με ίση ποσοστιαία βαρύτητα της τάξης του 18%. Παρατηρούμε γενικά ότι τα κριτήρια διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους παίρνοντας τιμές από 7,0% έως 18,6%. Τα κριτήρια με τη μικρότερη βαρύτητα είναι η ενημέρωση για το σέρβις (7,0%) και για τις πρόσθετες υπηρεσίες (7,2%).



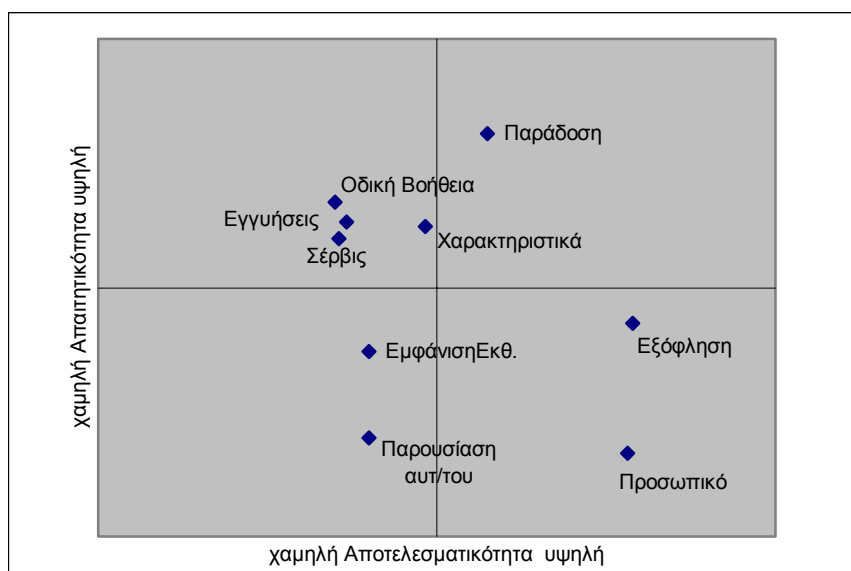
Σχήμα 6.26: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα δράσης (Σχήμα 6.27) η μόνη κρίσιμη διάσταση είναι η συνέπεια στην παράδοση του αυτ/του. Η εταιρεία έχει σημαντικά καλές επιδόσεις, σύμφωνα πάντα με τους πελάτες, στην εξυπηρέτηση από το προσωπικό και στον τρόπο εξόφλησης του αυτ/του. Η διαδικασία παρουσίασης του αυτ/του από τον πωλητή και η γενική εμφάνιση της έκθεσης έχουν αδικαιολόγητα υψηλή επίδοση ενώ η σημασία που τους αποδίδουν οι πελάτες είναι μικρή. Γι' αυτό το λόγο πρέπει οι προσπάθειες βελτίωσης της εταιρείας να στραφούν σε άλλες κρισιμότερες διαδικασίες. Τελειώνοντας, οι διαδικασίες που δεν απαιτούν προς το παρόν καμία βελτίωση είναι η ενημέρωση του πελάτη για τα χαρακτηριστικά του αυτ/του, η ενημέρωση για τις εγγυήσεις, το σέρβις και τις πρόσθετες υπηρεσίες (οδική βοήθεια κ.α.). Παρόλα αυτά οι διαδικασίες αυτές ενδέχεται να γίνουν σημαντικές για τους πελάτες στο μέλλον, ενώ δεν πρέπει να λησμονούμε ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι χαμηλή σε αυτές.

Στο διάγραμμα βελτίωσης του σχήματος 6.28. παρατηρούμε ότι η επιχείρηση θα έπρεπε να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στην βελτίωση της εξυπηρέτησης από το προσωπικό και στη βελτίωση του τρόπου εξόφλησης του αυτ/του. Δεύτερη προτεραιότητα θα λέγαμε ότι είναι η βελτίωση της εμφάνισης της έκθεσης, της παρουσίασης του αυτ/του από τον πωλητή και της συνέπειας στο χρόνο παράδοσης του αυτ/του. Τελευταία σε σειρά προτεραιότητας θα πρέπει να βελτιωθούν η ενημέρωση για τις εγγυήσεις, το σέρβις και τις πρόσθετες υπηρεσίες.



Σχήμα 6.27: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 6.28: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Σε σύγκριση με το σύνολο, βλέπουμε ότι οι πελάτες αυτής της ομάδας θεωρούν πλεονέκτημα της εταιρείας, εκτός από την εξυπηρέτηση από το προσωπικό και τον τρόπο εξόφλησης. Επίσης, για πρώτη φορά στη μέχρι τώρα ανάλυση, η συνέπεια στην παράδοση εμφανίζεται ως κρίσιμη η διαδικασία

6.4.2 Β' τετράμηνο 2003

Οι πελάτες που αγόρασαν αυτοκίνητο τους μήνες Μάιο έως Ιούλιο αποτελούν το υπόλοιπο 50% των πελατών και στον πίνακα 6.12 εμφανίζονται τα στατιστικά των απαντήσεων τους ανά βαθμίδα της κλίμακας. Όσον αφορά στη συνολική ικανοποίηση

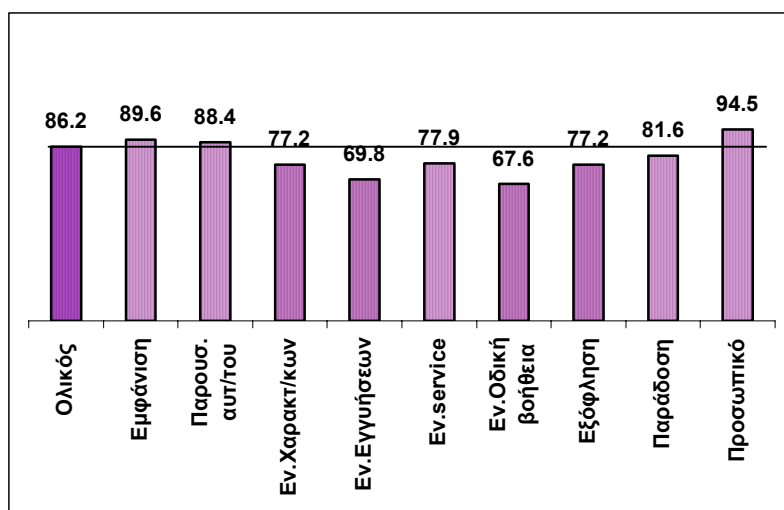
οι περισσότερες απαντήσεις βρίσκονται στην βαθμίδα «απόλυτα ικανοποιημένος/η» ενώ στην προηγούμενη υποομάδα βρίσκονταν στη βαθμίδα «πολύ ικανοποιημένος/η». Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες της ομάδας που εξετάζουμε είναι γενικά περισσότερο ικανοποιημένοι από τη διαδικασία της πώλησης.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
Εμφάνιση	0,00%	0,00%	16,00%	20,00%	64,00%
Παρουσ. αυτ/του	0,00%	4,00%	18,00%	16,00%	62,00%
Εν.Χαρακ/κων	2,00%	6,00%	26,00%	26,00%	40,00%
Εν.Εγγυήσεων	2,00%	16,00%	22,00%	38,00%	22,00%
Εν.service	0,00%	6,00%	30,00%	38,00%	26,00%
Εν.Οδική βοήθεια	4,00%	14,00%	32,00%	18,00%	32,00%
Εξόφληση	6,00%	10,00%	12,00%	18,00%	54,00%
Παράδοση	4,00%	10,00%	10,00%	12,00%	64,00%
Προσωπικό	0,00%	4,00%	4,00%	16,00%	76,00%
Ολικός	0,00%	2,00%	16,00%	38%	44,00%

Πίνακας 6.12: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

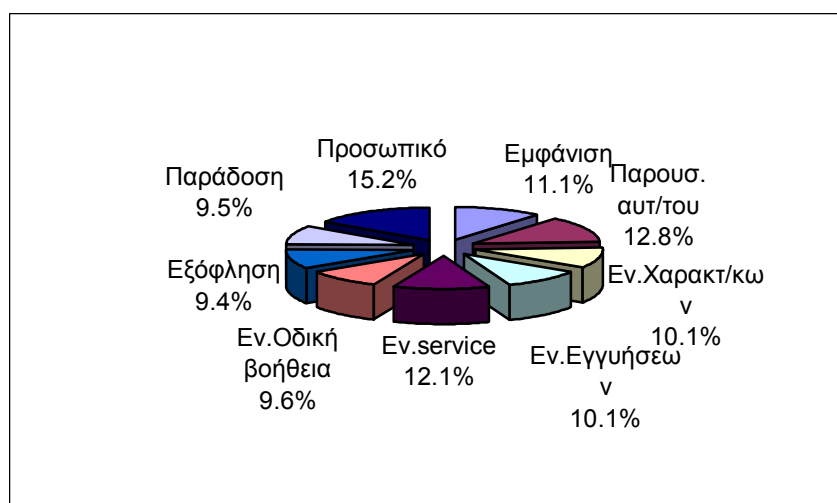
Στο σχήμα 6.29 δίνονται οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των πελατών του Μαΐου, Ιουνίου και Ιουλίου, ανά κριτήριο πώλησης. Η ολική ικανοποίηση είναι 86,2% ενώ υπάρχουν τρία κριτήρια με ποσοστό ικανοποίησης υψηλότερο από την ολική και έξι κριτήρια με ποσοστό μικρότερο από αυτήν. Παρατηρούμε ότι η ολική ικανοποίηση των πελατών μειώθηκε το β' τετράμηνο του 2003, καθώς και ότι στην περίπτωση που μελετάμε υπάρχουν κριτήρια με πολύ μικρή ικανοποίηση όπως αυτό της ενημέρωσης από τις πρόσθετες υπηρεσίες (67,6%), ενώ προηγούμενα το χαμηλότερο ποσοστό ανήκε στο ίδιο κριτήριο αλλά ήταν υψηλότερο (72,8%). Επίσης η ικανοποίηση από τον τρόπο εξόφλησης του αυτ/του έπεσε αισθητά από 92,5% που ήταν στην προηγούμενη κατηγορία πελατών σε 77,2%. Η εταιρεία πρέπει να διερευνήσει το λόγο για τον οποίο μειώθηκε η ικανοποίηση σε αυτό το πολύ σημαντικό κριτήριο. Υπάρχει περίπτωση η μείωση να οφείλεται σε κάποια αλλαγή στην τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας ή στο γεγονός ότι οι πελάτες με χαμηλότερο εισόδημα αγοράζουν αυτοκίνητο συνήθως τους πρώτους μήνες του έτους.

Όσον αφορά στην απαιτητικότητα, ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας των πελατών του β' τετραμήνου είναι -38,82% (μη-απαιτητικοί πελάτες). Επομένως οι πελάτες του β' τετραμήνου είναι πιο απαιτητικοί από τους πελάτες του α' τετραμήνου, των οποίων ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι -55,48%.



Σχήμα 6.29: Δείκτες ικανοποίησης πελατών Β' τετραμήνου ανά κριτήριο πώλησης

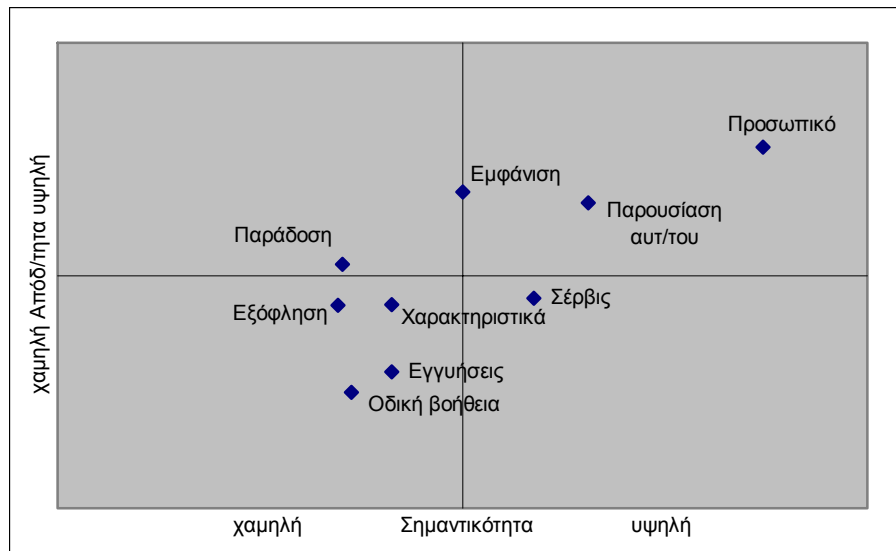
Στο σχήμα 6.30 φαίνεται ότι οι πελάτες των τριών τελευταίων μηνών εκτιμούν ότι το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα είναι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό (15,2%). Ακολουθούν, η παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή και η ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις (12,8% και 12,1% αντίστοιχα). Τα υπόλοιπα κριτήρια βρίσκονται περίπου στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας.



Σχήμα 6.30: Βάρη κριτηρίων πώλησης

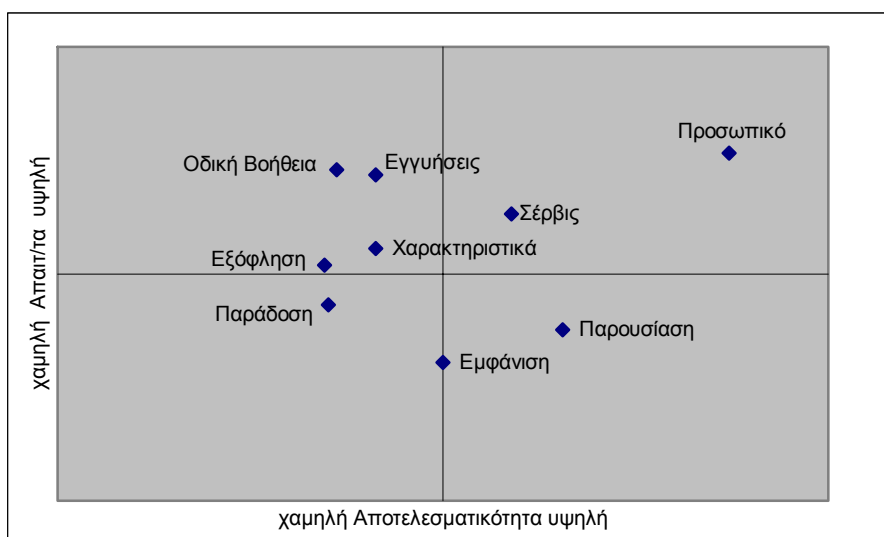
Από το διάγραμμα δράσης του σχήματος 6.31 συμπεραίνουμε ότι η ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις θα πρέπει να βελτιωθεί διότι έχει υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή απόδοση. Γι' αυτό το σκοπό ίσως θα πρέπει η προσπάθεια που καταβάλλεται για τη συνέπεια στο χρόνο παράδοσης του αυτ/του να μεταφερθεί στη βελτίωση της ενημέρωσης για το σέρβις. Πλεονέκτημα για την εταιρεία θεωρείται η συμπεριφορά του προσωπικού και η παρουσίαση του αυτ/του από τον

πωλητή. Τέλος, ο τρόπος εξόφλησης και η διαδικασία ενημέρωσης για τα χαρακτηριστικά του αυτ/του, τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες δεν αποτελούν προτεραιότητα για την εταιρεία διότι η σημαντικότητά τους εκτιμάτε χαμηλή.



Σχήμα 6.31: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Το διάγραμμα βελτίωσης (Σχήμα 6.32) μας πληροφορεί ότι η βελτίωση της παρουσίας του αυτ/του από τον πωλητή απαιτεί μικρή προσπάθεια ενώ έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα, επομένως πρέπει να ανήκει στην πρώτη προτεραιότητα της εταιρείας. Στη συνέχεια θα ήταν καλό για την εταιρεία να βελτιώσει την εξυπηρέτηση από το προσωπικό, την ενημέρωση για το σέρβις και την συνέπεια στο χρόνο παράδοσης του αυτ/του. Τελευταίο μέλημα της εταιρείας θα πρέπει να είναι η βελτίωση του τρόπου εξόφλησης και η ενημέρωση του πελάτη για τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτ/του, τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια.



Σχήμα 6.32: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης για το πρώτο και δεύτερο τετράμηνο του 2003, βλέπουμε ότι η ολική ικανοποίηση των πελατών ήταν υψηλότερη στο πρώτο τετράμηνο. Εξετάζοντας ξεχωριστά τα κριτήρια ικανοποίησης και τα διαγράμματα δράσης των δύο τριμήνων, παρατηρούμε ότι κατά το δεύτερο τετράμηνο αυξήθηκε η σημαντικότητα του κριτηρίου ενημέρωσης για το σέρβις αλλά η απόδοση της εταιρείας παρέμεινε χαμηλή με αποτέλεσμα η διαδικασία αυτή να γίνει κρίσιμη για την εταιρεία. Επίσης, στο πρώτο τετράμηνο η τήρηση της ημερομηνίας παράδοσης αποτελούσε κρίσιμη διαδικασία, αφού είχε υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή απόδοση από την εταιρεία. Στο δεύτερο τετράμηνο ενώ αυξήθηκε η απόδοση της εταιρείας, η διαδικασία έπαψε να θεωρείται τόσο σημαντική από τους πελάτες με αποτέλεσμα να βρεθεί στην περιοχή μεταφοράς πόρων. Τέλος, παρατηρούμε ότι η διαδικασία του τρόπου εξόφλησης, που αποτελούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία στο πρώτο τετράμηνο του 2003, έγινε λιγότερο σημαντική για τους πελάτες και ταυτόχρονα η απόδοση της εταιρείας σε αυτή ελαττώθηκε. Στην περίπτωση όμως που ο τρόπος εξόφλησης γίνει και πάλι σημαντικός πρέπει η εταιρεία να είναι αυξήσει τις επιδόσεις της, ώστε αυτή η διάσταση ικανοποίησης να μην γίνει κρίσιμη.

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ

7.1 ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΛΑΤΩΝ

7.1.1 Αποτελέσματα με τη μέθοδο MUSA

Το συνολικό δείγμα των πελατών του συνεργείου που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας αποτελείται από 100 άτομα. Τα κριτήρια ικανοποίησης που λήφθηκαν υπόψη στη συγκεκριμένη ανάλυση είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Αναμονή μέχρι την παράδοση του αυτ/του στο συνεργείο
- ✓ Εξυπηρέτηση από το προσωπικό
- ✓ Γενική εμφάνιση του συνεργείου (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, χώροι στάθμευσης κλπ)
- ✓ Εξήγηση των εργασιών που έπρεπε να γίνουν
- ✓ Τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής του αυτ/του
- ✓ Ποιότητα εργασιών
- ✓ Καθαριότητα του αυτ/του κατά την επιστροφή του στον πελάτη
- ✓ Εξήγηση των εργασιών που έγιναν στο αυτ/το
- ✓ Εξήγηση επί του τιμολογίου που παίρνει ο πελάτης
- ✓ Ικανοποίηση από το συνολικό κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών σε σχέση με την ποιότητά τους

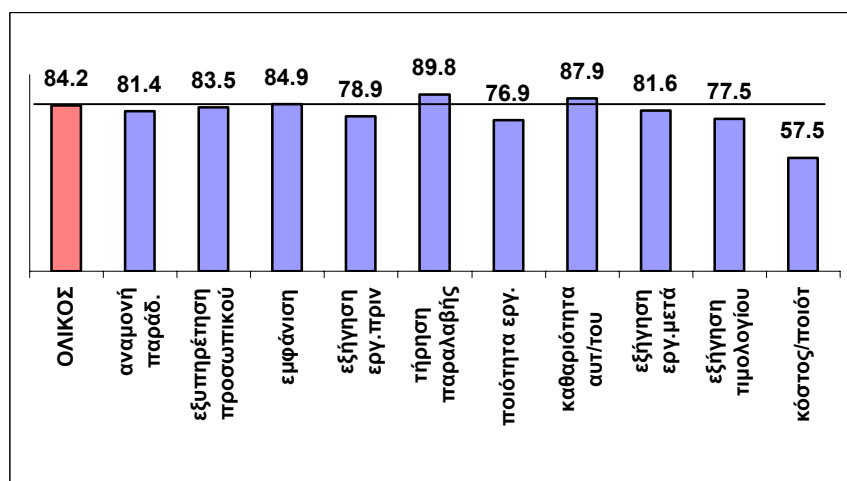
Στον πίνακα 7.1 παρουσιάζεται η συχνότητα των απαντήσεων των πελατών του συνεργείου στις διάφορες βαθμίδες τις κλίμακας ικανοποίησης. Οι απαντήσεις των πελατών συγκεντρώνονται στις τρεις τελευταίες βαθμίδες ικανοποίησης με εξαίρεση τις απαντήσεις στο κριτήριο ικανοποίησης από την ποιότητα των εργασιών και από το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών σε σχέση με την ποιότητα όπου υπάρχει μεγάλο ποσοστό απαντήσεων στις δύο τελευταίες κλίμακες ικανοποίησης (το άθροισμα των συχνοτήτων των δύο τελευταίων βαθμίδων είναι 24,00% και 28,00% αντίστοιχα). Από αυτή την παρατήρηση υποθέτουμε ότι υπάρχουν κυρίως δύο αδύνατα σημεία στο συνεργείο: το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών καθώς και η ποιότητα των εργασιών.

	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
ΚΡΙΤΗΡΙΑ					
Αναμονή παράδοσης αυτ/του	2,00%	8,00%	17,00%	19,00%	54,00%
Εξυπηρέτηση προσωπικού	0,00%	1,00%	79,00%	5,00%	15,00%
Εμφάνιση	1,00%	4,00%	20,00%	18,00%	57,00%
Εξήγηση εργασιών από πριν	1,00%	5,00%	30,00%	25,00%	39,00%
Τήρηση ημέρας παραλαβής	4,00%	1,00%	10,00%	7,00%	78,00%
Ποιότητα εργασιών	5,00%	19,00%	14,00%	20,00%	42,00%
Καθαριότητα αυτ/του	1,00%	4,00%	16,00%	11,00%	68,00%
Εξήγηση εργασιών που έγιναν	2,00%	6,00%	25,00%	23,00%	44,00%
Εξήγηση τιμολογίου	2,00%	5,00%	30,00%	26,00%	37,00%
Κόστος σε σχέση με ποιότητα	5,00%	23,00%	37,00%	23,00%	12,00%
ΟΛΙΚΟΣ	2,00%	8,00%	25,00%	28,00%	37,00%

Πίνακας 7.1: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

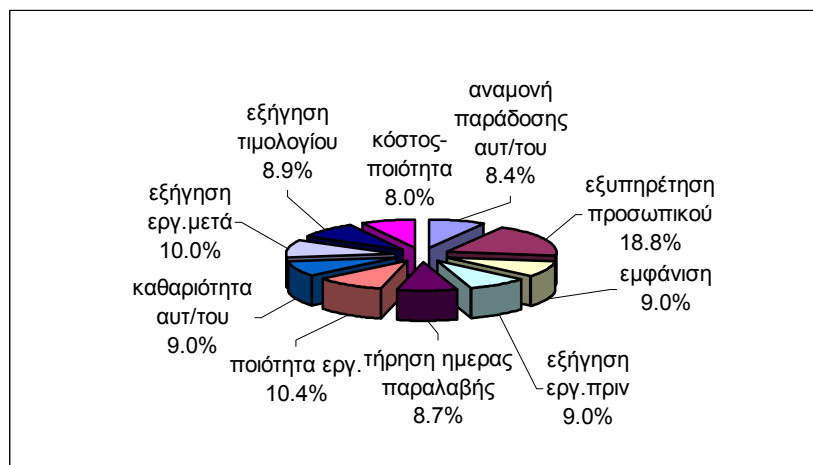
Στο σχήμα 7.1 βλέπουμε τα ποσοστά ικανοποίησης του συνόλου των πελατών του συνεργείου ανά κριτήριο ικανοποίησης. Ο ολικός δείκτης ικανοποίησης είναι 84,2% ενώ η υψηλότερη ικανοποίηση εμφανίζεται στη τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής του αυτ/του. Το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά στο κόστους των εργασιών και ανταλλακτικών είναι ιδιαίτερα χαμηλότερο (57,5%), το οποίο ήταν αναμενόμενο σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 7.1.

Οι πελάτες του συνεργείου είναι μη-απαιτητικοί, σύμφωνα με το μέσο δείκτη απαιτητικότητας (-49,34%) και την συνάρτηση ολικής ικανοποίησης (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 8).



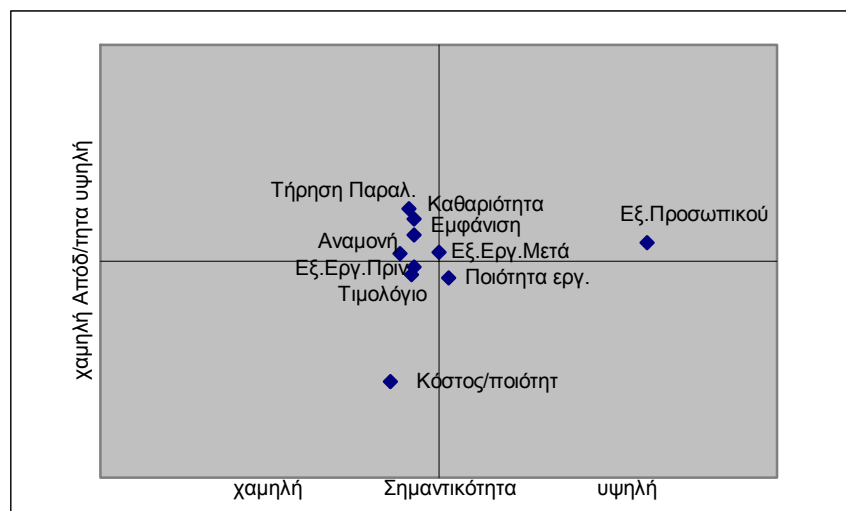
Σχήμα 7.1: Δείκτες ικανοποίησης συνόλου πελατών ανά κριτήριο πώλησης

Σύμφωνα με τους πελάτες του συνεργείου, η πλέον σημαντική παράμετρος ικανοποίησης είναι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό (18,8%). Οι υπόλοιπες παράμετροι κρίθηκαν ίδιας σημαντικότητας από τους πελάτες (8%-10,4%).



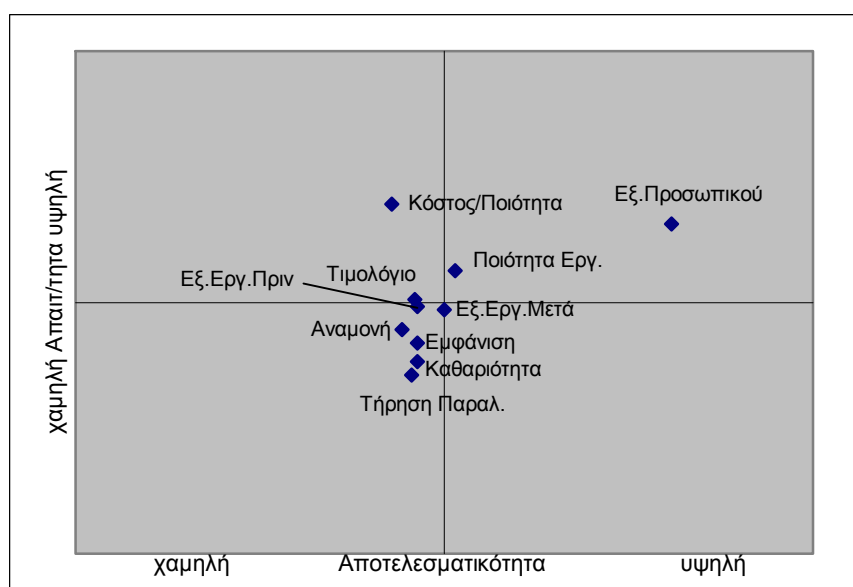
Σχήμα 7.2: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Σύμφωνα με το σχετικό διάγραμμα δράσης της μεθόδου MUSA (σχήμα 7.3), η ποιότητα των εργασιών πρέπει να βελτιωθεί διότι αποτελεί ένα κριτήριο σημαντικό για την ικανοποίηση των πελατών, στο οποίο όμως η εταιρεία έχει χαμηλή απόδοση. Ισχυρό πλεονέκτημα για την εταιρεία αποτελεί η εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Οι διαδικασίες που έχουν χαμηλή απόδοση αλλά και σημαντικότητα είναι αυτές του κόστους των εργασιών και των ανταλλακτικών σε σχέση με την ποιότητά τους, της εξήγησης των εργασιών που πρέπει να γίνουν στο αυτ/το και της εξήγησης στον πελάτη επί του τιμολογίου. Τέλος, η τήρηση στην ημερομηνία παραλαβής του αυτ/του, η καθαριότητα του αυτ/του κατά την παράδοσή του, η εμφάνιση του συνεργείου και ο χρόνος αναμονής του πελάτη μέχρι την παράδοση του αυτ/του στο συνεργείο αποτελούν χαρακτηριστικά τα οποία, σύμφωνα με το διάγραμμα δράσης, έχουν χαμηλή σημαντικότητα για τους πελάτες. Στην περίπτωση που οι πελάτες δεν τα θεωρούν σημαντικά, θα ήταν καλό η εταιρεία να μεταφέρει τους πόρους της σε άλλες διαδικασίες. Υπάρχει ωστόσο και η περίπτωση οι πελάτες να θεωρούν δεδομένες αυτές τις διαδικασίες, επειδή γίνονται σε κάθε επίσκεψή τους ή επειδή όλες οι αντιπροσωπείες τις προσφέρουν. Σε αυτή την περίπτωση δε θα έπρεπε η εταιρεία να σταματήσει να τις παρέχει διότι θα υπήρχε κίνδυνος να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια στον πελάτη και οι διαστάσεις αυτές να αποκτήσουν υψηλή σημαντικότητα.



Σχήμα 7.3: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Το διάγραμμα βελτίωσης του σχήματος 7.4 μας πληροφορεί ότι η εταιρεία θα ήταν καλό να βελτιώσει το χρόνο αναμονής μέχρι την παράδοση του αυτ/του, τη γενική εμφάνιση του συνεργείου, την εξήγηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν, την καθαριότητα του αυτ/του κατά την παραλαβή του από τον πελάτη, την τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής του αυτ/του και την εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Οι βελτιώσεις αυτές αναφέρονται με τυχαία σειρά και δεν υπάρχει ιεράρχηση ανάμεσά τους. Συνέχεια πρέπει να ασχοληθεί με την εξήγηση επί του τιμολογίου και το κόστος εργασιών και ανταλλακτικών. Η διαδικασία της εξήγησης των εργασιών που έγιναν είναι δυνατόν να αποτελέσει μελλοντικά πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης για την εταιρεία διότι βρίσκεται σε κρίσιμο σημείο του διαγράμματος.



Σχήμα 7.4: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

7.1.2. Έλεγχος και ανάλυση συσχετίσεων

Στην παράγραφο αυτή θα εξετάσουμε, όπως κάναμε και σε προηγούμενη παράγραφο, τη συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ κάποιων ερωτήσεων ικανοποίησης του ερωτηματολογίου του συνεργείου (Κεφ.5 σελ.98-101). Η ανάλυση συσχέτισης έγινε μέσω των συντελεστών συσχέτισης **Spearman R** και **Kendall's tau**. Επίσης έγινε υπολογισμός διασταυρούμενων πινάκων και εφαρμογή **X² ελέγχου** (Pearson Chi-square) στο σύνολο των πελατών. Στους ελέγχους αυτούς υπολογίσαμε την απορριπτική περιοχή *R* από τους διασταυρούμενους πίνακες και με αυτό τον τρόπο εντοπίσαμε εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ κάποιων διαστάσεων ικανοποίησης. Ακολουθούν τα κυριότερα σημεία της ανάλυσης:

1. Υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ της ολικής ικανοποίησης, της πρόθεσης του πελάτη να επισκεφθεί ξανά το συνεργείο της εταιρείας ($R=51,45\%$), και της σύστασης της εταιρείας σε συγγενείς ή φίλους από τον πελάτη ($R=63,48\%$), πράγμα πολύ σημαντικό διότι κάτι ανάλογο δεν παρατηρείται στο τμήμα πωλήσεων (Παράρτημα II, πίνακας 1). Η ύπαρξη συσχέτισης δηλώνει ότι εάν ο ίδιος ο πελάτης του συνεργείου μείνει ικανοποιημένος τότε θα συστήσει την εταιρεία σε άλλους ενδιαφερόμενους και ο ίδιος θα την εμπιστευτεί ξανά. Το γεγονός ότι δεν συμβαίνει κάτι αντίστοιχο στις πωλήσεις ίσως να σημαίνει ότι οι πελάτες θεωρούν την εξυπηρέτηση από την πώληση ως κάτι δεδομένο. Αντίθετα η ικανοποίηση από ένα συνεργείο είναι λιγότερο δεδομένη και μπορεί να μην συμβαίνει σε όλες τις αντιπροσωπείες, οπότε αποκτάει μεγαλύτερη αξία για αυτούς. Η ικανοποίηση από το συνεργείο είναι ο λόγος που θα οδηγήσει τους πελάτες να συστήσουν το συνεργείο της αντιπροσωπείας σε φίλους ή συγγενείς τους και οι ίδιοι να μείνουν πιστοί στην προτίμησή τους σε αυτό.
2. Υπάρχει αρκετά υψηλή συσχέτιση ($R=61,18\%$) μεταξύ της ποιότητας των εργασιών και της ολικής ικανοποίησης (Παράρτημα II, πίνακας 2). Η ποιότητα των εργασιών είναι αυτή που ενδιαφέρει περισσότερο τον πελάτη καθώς είναι το ουσιαστικό αποτέλεσμα κάθε επίσκεψης στο συνεργείο για έκτακτη επισκευή ή προκαθορισμένο σέρβις. Η συσχέτιση λοιπόν της ποιότητας με την ολική ικανοποίηση είναι κάτι λογικά αναμενόμενο και επαληθεύεται επίσης από τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA καθώς η βαρύτητα που αποδίδεται στο κριτήριο της ποιότητας είναι $10,4\%$.

3. Αρνητική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ της ολικής ικανοποίησης και του αν ο πελάτης ήθελε ή όχι να του παραχωρήσουν αυτοκίνητο αντικατάστασης ($R=-22,57\%$). Αυτό σημαίνει ίσως ότι οι πελάτες που δεν συζήτησαν καθόλου την περίπτωση παραχώρησης αυτοκινήτου είναι συνολικά πιο ικανοποιημένοι από το συνεργείο και μπορεί να οφείλεται στην άγνοια των πελατών για την παροχή αυτής της υπηρεσίας αντικατάστασης από την εταιρεία ή στο ότι η υπηρεσία αντικατάστασης χρειάζεται βελτίωση σε κάποια σημεία (Παράρτημα II, πίνακας 2).
4. Η ολική ικανοποίηση στο τμήμα του συνεργείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξηγήσεις στον πελάτη, περί των εργασιών που έγιναν στο αυτ/το ($R=50,78\%$). Όσο καλύτερες λοιπόν είναι αυτές οι εξηγήσεις τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης συνολικά (Παράρτημα II, πίνακας 2)
5. Η ολική ικανοποίηση του πελάτη, οι διαστάσεις καταναλωτικής αφοσίωσης (πρόθεση επανάληψης επίσκεψης, σύσταση του συνεργείου σε γνωστούς) καθώς και το σύνολο των κριτηρίων ικανοποίησης της έρευνας δεν εμφανίζουν συσχέτιση με το αν ο πελάτης πλήρωσε ή όχι το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών που χρειάστηκαν για την επισκευή του αυτοκινήτου του (Παράρτημα II, πίνακας 3).
6. Δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο αν το συνεργείο παραχώρησε αυτοκίνητο αντικατάστασης και στο αν ο πελάτης επιβαρύνθηκε ή όχι με το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών που χρειάστηκαν για την επισκευή (Παράρτημα II, πίνακας 4). Το αυτοκίνητο αντικατάστασης συνήθως πρέπει να δίνεται στον πελάτη που το αυτοκίνητό του βρίσκεται εντός της εγγύησης. Η ανεξαρτησία μεταξύ αυτών των δύο γεγονότων μπορεί να ερμηνεύεται με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι ότι η εταιρεία δε χρησιμοποιεί ως κριτήριο την ύπαρξη εγγύησης αλλά το διάστημα που παραμένει το αυτοκίνητο του πελάτη στο συνεργείο. Παρέχει δηλαδή αυτοκίνητα αντικατάστασης στους πελάτες των οποίων τα αυτοκίνητα θα χρειαστούν αρκετές μέρες για την επισκευή τους. Η άλλη εκδοχή είναι ότι η διαδικασία αντικατάστασης αυτοκινήτου έχει κάποιες ελλείψεις, δηλαδή το πλήθος των αυτοκινήτων που διατίθενται στους πελάτες είναι μικρό και δεν υπάρχουν πάντα διαθέσιμα αυτοκίνητα για τους πελάτες που τα δικαιούνται.
7. Όσον αφορά στα ραντεβού που κλείνονται πριν την επίσκεψη στο συνεργείο (βλ. Παράρτημα II, πίνακας 6), υπάρχει μικρή συσχέτιση μεταξύ της ολικής

ικανοποίησης με την αμεσότητα ανταπόκρισης στον πελάτη για κλείσιμο ραντεβού στο συνεργείο ($R=37,35\%$) και μεταξύ της τήρησης του ραντεβού και της πρόθεσης του πελάτη να επισκεφθεί ξανά το συνεργείο ($R=33,12\%$). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι η ολική ικανοποίηση του πελάτη δε φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα από το αν το συνεργείο ανταποκρίθηκε άμεσα στην επιθυμία του για κλείσιμο ραντεβού ή αν μεσολάβησε κάποιο διάστημα από την ημέρα που τηλεφώνησε στην εταιρεία μέχρι την ημερομηνία του ραντεβού του. Επίσης, η πρόθεση του πελάτη να επισκεφθεί ξανά την αντιπροσωπεία δεν επηρεάζεται πολύ από τη συνέπεια ή ασυνέπεια στο ραντεβού που κλείνει πριν την επίσκεψή του στο συνεργείο. Η ερμηνεία αυτού μπορεί να βρίσκεται στο γεγονός ότι οι καθυστερήσεις είναι σπάνιες, επομένως δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα την πρόθεση επανάληψης της επίσκεψης του πελάτη ή στο ότι μικρές καθυστερήσεις θεωρούνται δικαιολογημένες από τον πελάτη. Παρόλα αυτά η συνέπεια στο ραντεβού αυξάνει έστω και λίγο την πιθανότητα να ξαναφέρει ο πελάτης το αυτ/το στο συνεργείο της εταιρείας..

8. Η τήρηση της διαδικασίας καταγραφής των προβλημάτων του αυτ/του πριν εισαχθεί στο συνεργείο, αυξάνει την πιθανότητα ο πελάτης να προτιμήσει το συνεργείο της αντιπροσωπείας για μελλοντική επισκευή ($R=22,44\%$) (βλ. Παράρτημα II, πίνακα 7). Η διαδικασία καταγραφής των προβλημάτων του αυτοκινήτου πριν την έναρξη της επισκευής του αυξάνει τη βεβαιότητα του πελάτη για τήρηση των εργασιών που επιθυμεί ο ίδιος να γίνουν αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την εμπιστοσύνη του πελάτη προς την εταιρεία και την αξιοπιστία της.
9. Σε περίπτωση που ο πελάτης χρειαστεί να επιστρέψει στο συνεργείο για την ολοκλήρωση κάποιων εργασιών, μειώνεται σε μεγάλο βαθμό η πιθανότητα να επιλέξει στο μέλλον το συνεργείο για την επισκευή του αυτ/του (R= -56,59%) (βλ. Παράρτημα II, πίνακα 7). Το συμπέρασμα αυτό είναι αναμενόμενο καθώς, η επιστροφή του πελάτη στο συνεργείο εξαιτίας παράλειψης ή λανθασμένης ενέργειας από τη μεριά του συνεργείου επιδρά αρνητικά στην ολική εικόνα του πελάτη για την εταιρεία. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται επίσης από τον πίνακα 7 του παραρτήματος II, όπου όλα τα κριτήρια ικανοποίησης εμφανίζουν αρνητική συσχέτιση με την επανάληψη επίσκεψης στο συνεργείο προκειμένου να ολοκληρωθούν οι εργασίες της πρώτης φοράς. Επομένως η εταιρεία πρέπει να

προσπαθήσει ώστε οι εργασίες που επιθυμεί ο πελάτης να ολοκληρώνονται κατά την πρώτη επίσκεψή του.

10. Η ολική ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την ποιότητα των εργασιών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό αρνητικά ($R = -51.14\%$ και $R = -46,88\%$ αντίστοιχα) όταν ο πελάτης πρέπει να ξαναέρθει στο συνεργείο επειδή κάποιες εργασίες δεν έγιναν σωστά εξαρχής ή για κάποιους λόγους διαφορετικούς από τους υπόλοιπους τρεις που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο και οι οποίοι πρέπει να διερευνηθούν και να εντοπιστούν (βλ Παράρτημα II, πίνακα 8). Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα των εργασιών στη συνείδηση του πελάτη ταυτίζεται περισσότερο με την ολοκληρωμένη και σωστή επιδιόρθωση των βλαβών παρά με την ικανότητα του τεχνίτη να εντοπίσει τη βλάβη ή την υποχρέωση της εταιρείας να παρέχει στο συνεργείο ανταλλακτικά για κάθε είδους επισκευή. Αυτή η παρατήρηση είναι χρήσιμη για την εταιρεία, διότι το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να αυξηθεί αρκετά εάν η εταιρεία απλά βελτιώσει τη διαδικασία ελέγχου του αυτοκινήτου πριν παραδοθεί στον πελάτη.
11. Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της επιστροφής στο συνεργείο λόγω έλλειψης ανταλλακτικών ή λόγω αδυναμίας εντοπισμού της βλάβης με την ολική ικανοποίηση και την ικανοποίηση από την ποιότητα των εργασιών (βλ Παράρτημα II, πίνακα 8). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι πελάτες κατανοούν ότι για την έλλειψη ανταλλακτικών ή τη δυσκολία εντοπισμού της βλάβης δεν ευθύνεται αποκλειστικά το συνεργείο αλλά και κάποιοι άλλοι εξωτερικοί παράγοντες.
12. Στην ερώτηση προς τους πελάτες σχετικά με το αν το συνεργείο πρότεινε να τους παραχωρήσει αυτοκίνητο αντικατάστασης πήραμε 18 αρνητικές απαντήσεις και καμία θετική απάντηση. Στο σύνολο των πελατών που απάντησαν, υπήρχαν 14 πελάτες που ενώ χρειάζονταν αυτ/το αντικατάστασης το συνεργείο δεν πρότεινε να τους παραχωρήσει, ενώ στους υπόλοιπους 18 που δεν προτάθηκε δεν το χρειάζονταν (βλ Παράρτημα II, πίνακα 10). Το συμπέρασμα από αυτή την ανάλυση είναι ότι η διαδικασία παραχώρησης αυτοκινήτου στο συνεργείο της αντιπροσωπείας εμφανίζει ακόμα κάποιες ελλείψεις.

Άρα οι διαδικασίες που επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση του πελάτη είναι κυρίως η ποιότητα των εργασιών, οι εξηγήσεις των εργασιών που έγιναν στο

αυτοκίνητο και η επίσκεψη στο συνεργείο για την ολοκλήρωση των εργασιών της πρώτης φοράς. Η τελευταία διαδικασία, εκτός από τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη, επηρεάζει αρνητικά και την πρόθεσή του για μελλοντική επίσκεψη στο συνεργείο καθώς και την ικανοποίηση του πελάτη από όλες τις διαδικασίες του συνεργείου και ιδιαίτερα από την ποιότητα των εργασιών. Επίσης είδαμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα των εργασιών ταυτίζεται περισσότερο με την ολοκληρωμένη και σωστή επιδιόρθωση των βλαβών στο αυτοκίνητο παρά με την ικανότητα του τεχνίτη να εντοπίσει τη βλάβη ή την υποχρέωση της εταιρείας να παρέχει στο συνεργείο ανταλλακτικά για κάθε είδους επισκευή.

7.1.3 Ανάλυση σε κύριες συνιστώσες

Ο πίνακας που προκύπτει από την ανάλυση σε κύριες συνιστώσες περιέχει τις συσχετίσεις μεταξύ των διαδικασιών ικανοποίησης που χρησιμοποιήσαμε στην εφαρμογή της μεθόδου MUSA και ενός πλήθους παραγόντων (στην περίπτωση μας είναι τρεις). Σκοπός είναι να βρούμε τις πιο ισχυρές συσχετίσεις του πίνακα ώστε να ομαδοποιήσουμε τις διαστάσεις ικανοποίησης ανάλογα με τον παράγοντα που τις επηρεάζει και να εντοπίσουμε τον παράγοντα αυτό.

Ο πίνακας 7.2 μας δίνει τις συσχετίσεις των κριτηρίων ικανοποίησης με κάποιους παράγοντες, αρχικά άγνωστους σε εμάς. Βρίσκοντας τις πιο ισχυρές συσχετίσεις του πίνακα, θα προσπαθήσουμε να κατατάξουμε τα κριτήρια ικανοποίησης ανάλογα με τον παράγοντα που τα επηρεάζει περισσότερο. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ότι τα κριτήρια που αφορούν στην ποιότητα εργασιών, στην εξήγηση εργασιών που έγιναν, στην εξήγηση εργασιών που έπρεπε να γίνουν, στο κόστος των εργασιών σε σχέση με την ποιότητα, στην τήρηση ημερομηνίας παραλαβής αυτ/του, στη γενική εμφάνιση του συνεργείου και στις εξηγήσεις πάνω στο τιμολόγιο επηρεάζονται από τον πρώτο παράγοντα. Τα κριτήρια που αφορούν στην αναμονή μέχρι την παράδοση του αυτ/του στο συνεργείο και στην καθαριότητα του αυτ/του κατά την επιστροφή του στον πελάτη επηρεάζονται από ένα δεύτερο παράγοντα, ενώ η ερώτηση για την εξυπηρέτηση από το προσωπικό αποτελεί από μόνη της ξεχωριστό παράγοντα.

Με μια δεύτερη ματιά θα λέγαμε ότι ο πρώτος παράγοντας περιέχει κάποιες κοινές παραμέτρους που αφορούν το σύνολο των εργασιών που γίνονται στο συνεργείο. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στην πρώτη και τελευταία εντύπωση του

πελάτη που επισκέπτεται το συνεργείο και δεν έχει σχέση με την ποιότητα των εργασιών και της τήρησης των διαδικασιών. Η πρώτη εντύπωση είναι η αναμονή του πελάτη μέχρι να παραδώσει το αυτ/του και η τελευταία είναι η καθαριότητα του αυτ/του κατά την παραλαβή του από αυτόν. Τέλος οι παράμετροι της εξυπηρέτησης από το προσωπικό συνθέτουν ένα διαφορετικό παράγοντα που επηρεάζει με τον δικό του ιδιαίτερο τρόπο τις διαδικασίες ικανοποίησης.

	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	0,7960	-0,2718	0,1022
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ	0,7584	-0,1383	-0,1152
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ	0,6236	-0,2352	-0,1204
ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	0,6172	-0,1310	0,3001
ΤΗΡΗΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΥΤ/ΤΟΥ	0,5493	-0,1095	0,2418
ΓΕΝΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ	0,5074	0,3854	0,0272
ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ	0,4351	-0,1173	-0,3693
ΑΝΑΜΟΝΗ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΥΤ/ΤΟΥ	0,3643	0,6731	0,2580
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤ/ΤΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ	0,3590	0,5583	-0,1447
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	-0,1596	-0,1176	0,8273

Πίνακας 7.2: Ανάλυση σε κύριες συνιστώσες

7.2 Τμηματοποίηση πελατών ανάλογα με φύλο

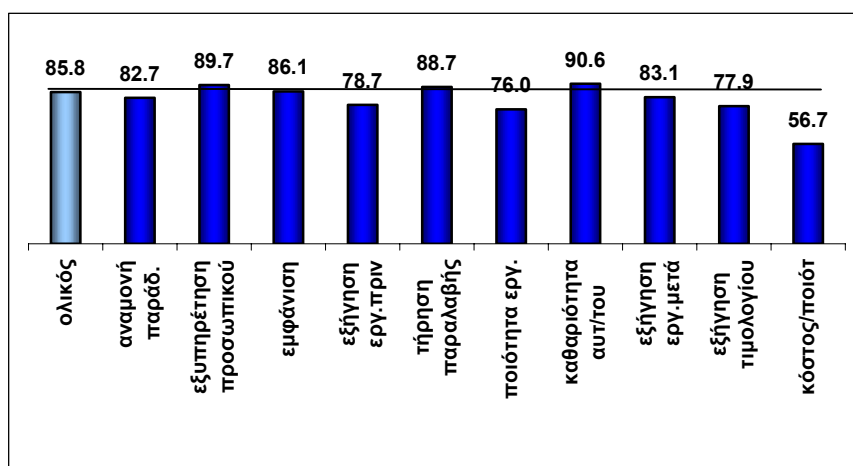
7.2.1 Άνδρες

Η επιμέρους αυτή έρευνα αφορά στους άνδρες πελάτες του συνεργείου οι οποίοι αποτελούν το 74% των συνολικών πελατών που ερωτήθηκαν. Δεδομένου του υψηλού ποσοστού των ανδρών, αναμένεται σχετική ταύτιση των αποτελεσμάτων με αυτή του συνόλου. Στον πίνακα 7.3 εμφανίζονται τα ποσοστά των απαντήσεων των πελατών ανά βαθμίδα κλίμακας. Από τον πίνακα προκύπτει ότι μια κρίσιμη διαδικασία είναι ίσως η καθαριότητα του αυτ/του που παραλαμβάνει ο πελάτης καθώς το 25,67% των απαντήσεων βρίσκονται στις δύο χαμηλότερες βαθμίδες ικανοποίησης. Το υψηλότερο ποσοστό του πίνακα βρίσκεται στο κριτήριο της ποιότητας των εργασιών και στην βαθμίδα «απόλυτα ικανοποιημένος» (75,68%).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
Αναμονή παράδοσης αυτ/του	1,35%	9,46%	22,97%	24,32%	41,89%
Εξυπηρέτηση προσωπικού	1,35%	9,46%	16,22%	18,92%	54,05%
Εμφάνιση	0,00%	9,46%	10,81%	12,16%	67,57%
Εξήγηση εργασιών από πριν	0,00%	5,41%	21,62%	16,22%	56,76%
Τήρηση ημέρας παραλαβής	1,35%	5,41%	27,03%	29,73%	36,49%
Ποιότητα εργασιών	4,05%	1,35%	10,81%	8,11%	75,68%
Καθαριότητα αυτ/του	4,05%	21,62%	12,16%	18,92%	43,24%
Εξήγηση εργασιών που έγιναν	1,35%	2,70%	10,81%	10,81%	74,32%
Εξήγηση τιμολογίου	2,70%	8,11%	24,32%	20,27%	44,60%
Κόστος σε σχέση με ποιότητα	1,35%	6,76%	29,73%	24,32%	37,84%
ΟΛΙΚΟΣ	4,05%	22,97%	39,19%	22,97%	10,81%

Πίνακας 7.3: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

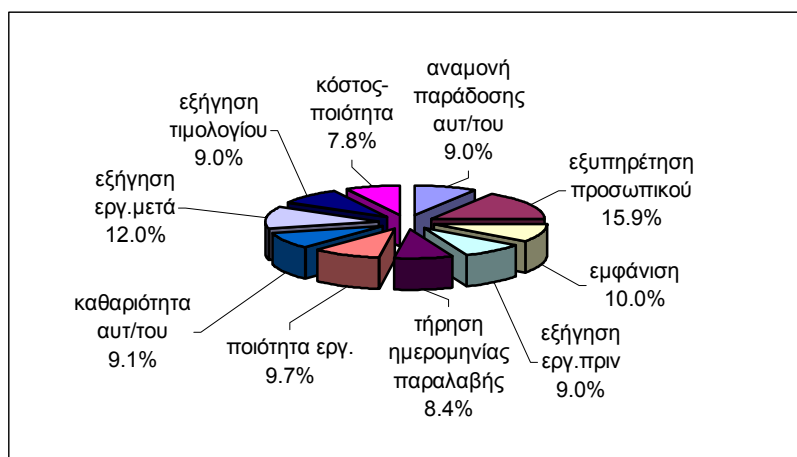
Στο σχήμα 7.5 εμφανίζονται οι σχετικοί δείκτες ικανοποίησης των ανδρών στα επιμέρους κριτήρια. Η συνολική ικανοποίηση είναι 85,8%, το κριτήριο με την μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι η καθαριότητα του αυτ/του κατά την παράδοσή του στον πελάτη (90,59%) και το κριτήριο με τη μικρότερη ικανοποίηση είναι το κόστος των ανταλλακτικών και εργασιών σε σχέση με την ποιότητα (56,7%). Γενικά τα ποσοστά ικανοποίησης των ανδρών κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα πράγμα που σημαίνει ότι δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί πελάτες. Αυτό άλλωστε το συμπεραίνουμε και από την κοίλη μορφή της συνάρτησης ολικής ικανοποίησης (Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 9).



Σχήμα 7.5: Δείκτες ικανοποίησης ανδρών πελατών ανά κριτήριο πώλησης

Όπως φαίνεται στο σχήμα 7.6 οι άνδρες πελάτες του συνεργείου θεωρούν σημαντική την παράμετρο της εξυπηρέτησης από το προσωπικό (με βαρύτητα 15,9%)

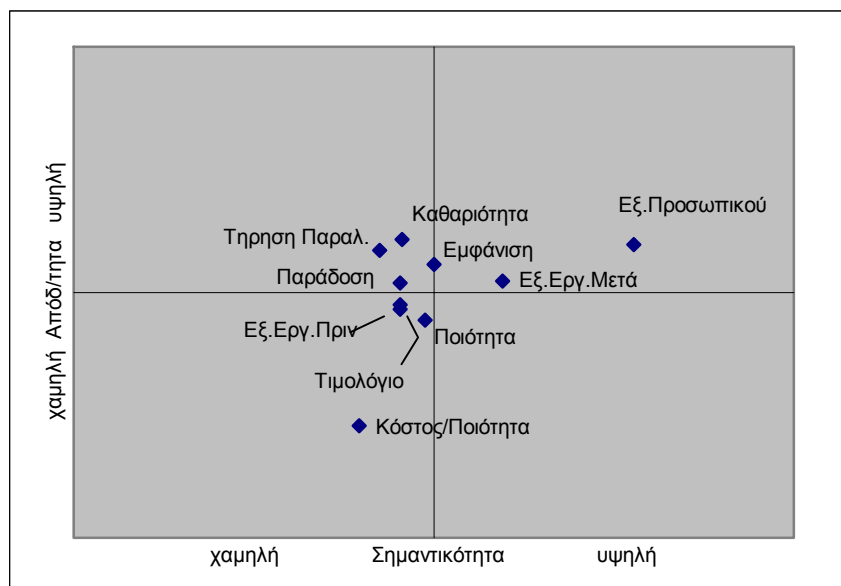
ενώ με μικρή διαφορά ακολουθεί η διαδικασία της εξήγησης των εργασιών που έγιναν στο αυτ/το (12,0%).



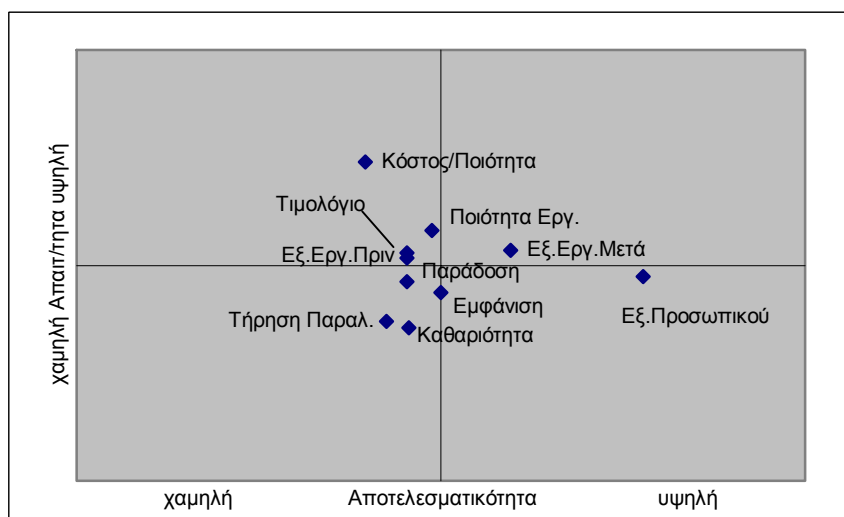
Σχήμα 7.6: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Στο διάγραμμα δράσης του σχήματος 7.7. βλέπουμε ότι δεν υπάρχουν κρίσιμες διαδικασίες εκτός ίσως από την εξήγηση των εργασιών που έγιναν η οποία μπορεί να μεταφερθεί από την περιοχή ισχύος στην περιοχή δράσης, δηλαδή εκεί που αποτελούσε πλεονέκτημα για την επιχείρηση να γίνει ξαφνικά κρίσιμη διαδικασία. Σίγουρο πλεονέκτημα για την εταιρεία, σύμφωνα με τους άνδρες πελάτες, αποτελεί η εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Οι διαδικασίες που παρουσιάζουν μικρή σημαντικότητα και υψηλή ικανοποίηση είναι αυτές της τήρησης ημερομηνίας παράδοσης του αυτ/του, της καθαριότητας του αυτ/του και της αναμονής παράδοσής του. Τέλος οι διαδικασία της εξήγησης των εργασιών που πρέπει να γίνουν, η εξήγηση πάνω στο τιμολόγιο, η ποιότητα των εργασιών και το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών δεν απαιτούν προς το παρόν καμία προσπάθεια βελτίωσης.

Όσον αφορά στο διάγραμμα βελτίωσης (σχήμα 7.8), η παράμετρος ικανοποίησης που απαιτεί μικρή προσπάθεια ενώ έχει υψηλή αποτελεσματικότητα είναι αυτή της εξυπηρέτησης από το προσωπικό, παρά το γεγονός της υψηλής ικανοποίησης πιθανές βελτιώσεις στο συγκεκριμένο κριτήριο μπορούν να αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα λόγω της χαμηλής απαιτητικότητας που παρατηρείται. Τελευταία προτεραιότητα της εταιρείας φαίνεται να είναι η βελτίωση στην εξήγηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν στο αυτ/το, η εξήγηση επί του τιμολογίου και η μείωση του κόστους των εργασιών και ανταλλακτικών.



Σχήμα 7.7: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 7.8: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Η διαφοροποίηση των ανδρών από το σύνολο είναι ότι εκτός από την εξυπηρέτηση του προσωπικού στο συνεργείο, θεωρούν ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση αποτελεί το γεγονός ότι ο πελάτης ενημερώνεται από το συνεργείο για τις εργασίες που έγιναν στο αυτ/το. Στο διάγραμμα δράσης του συνόλου των πελατών (σχήμα 7.3) παρατηρούμε ότι η διαδικασία αυτή ήταν ανάμεσα σε δύο περιοχές του διαγράμματος (περιοχή ισχύος και περιοχή μεταφοράς πόρων) και ήταν αμφιλεγόμενη η κίνηση που έπρεπε να κάνει η εταιρεία. έπειτα από την ανάλυση για το σύνολο των ανδρών θα λέγαμε ότι η διαδικασία τελικά ανήκει στα

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας και όχι στις διαδικασίες μεταφοράς πόρων.

7.2.2 Γυναίκες

Η ομάδα των γυναικών που θα εξετάσουμε τώρα αποτελεί το 26% του συνόλου των πελατών του συνεργείου που ερωτήθηκαν. Το μέγεθος του δείγματος που εξετάζουμε είναι μικρό οπότε τυχόν αποκλίσεις των αποτελεσμάτων από τα συνολικά θεωρούνται λογικές. Τα στατιστικά των απαντήσεων ανά βαθμίδα ικανοποίησης φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί. Όσον αφορά στην καθαριότητα του αυτ/του, το ποσοστό των απαντήσεων στις δύο χαμηλότερες βαθμίδες ικανοποίησης είναι 19,23% και διαφαίνεται πρόβλημα σε αυτή τη διαδικασία. Αντίθετα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν απόλυτα ικανοποιημένες από την εμφάνιση και τον εξοπλισμό του συνεργείου.

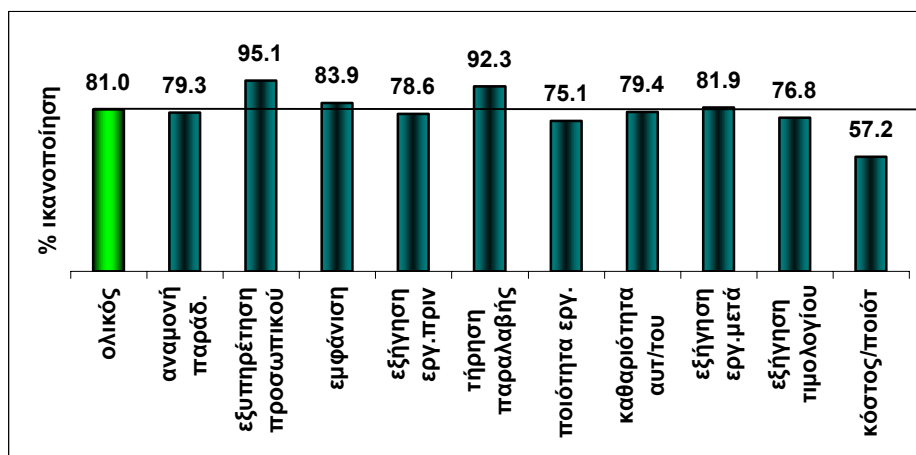
	Καθόλου ικανοποιημένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιημένος/η	Αρκετά ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η
ΚΡΙΤΗΡΙΑ					
Αναμονή παράδοσης αυτ/του	3,85%	3,85%	30,77%	38,46%	23,08%
Εξυπηρέτηση προσωπικού	3,85%	3,85%	19,23%	19,23%	53,85%
Εμφάνιση	0,00%	0,00%	7,69%	7,69%	84,62%
Εξήγηση εργασιών από πριν	3,85%	0,00%	15,84%	23,08%	57,69%
Τήρηση ημέρας παραλαβής	0,00%	3,85%	38,46%	11,54%	46,15%
Ποιότητα εργασιών	3,85%	0,00%	7,69%	3,85%	84,62%
Καθαριότητα αυτ/του	7,69%	11,54%	19,23%	23,08%	38,46%
Εξήγηση εργασιών που έγιναν	0,00%	7,69%	30,77%	11,54%	50,00%
Εξήγηση τιμολογίου	0,00%	0,00%	26,92%	30,77%	42,31%
Κόστος σε σχέση με ποιότητα	3,85%	0,00%	30,77%	30,77%	34,62%
ΟΛΙΚΟΣ	7,69%	23,08%	30,77%	23,08%	15,39%

Πίνακας 7.4: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

Το σχήμα 7.9 που ακολουθεί μας πληροφορεί ότι η ολική ικανοποίηση των γυναικών από το συνεργείο είναι 81,0% και είναι μικρότερη κατά πέντε ποσοστιαίες μονάδες από εκείνη των ανδρών πελατών (85,8%). Ωστόσο η ικανοποίηση από την συμπεριφορά του προσωπικού είναι πάρα πολύ υψηλή για άνδρες και γυναίκες (89,7% και 95,1% αντίστοιχα). Ταύτιση απόψεων φαίνεται να υπάρχει και στο κριτήριο του κόστους των εργασιών και ανταλλακτικών σε σχέση με την ποιότητα, όπου και οι δύο ομάδες (άνδρες-γυναίκες) έχουν το χαμηλότερο ποσοστό από όλα τα

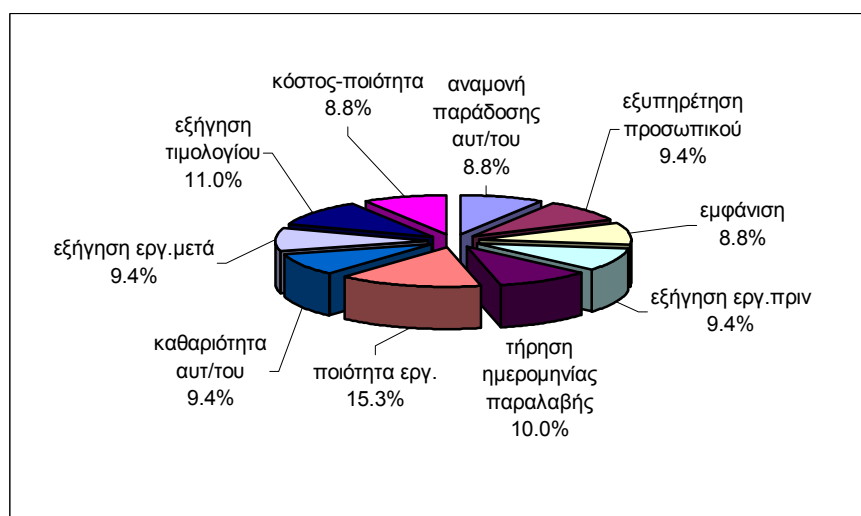
κριτήρια ικανοποίησης, με του άνδρες να έχουν λίγο χαμηλότερο (γυναίκες: 57,2%, άνδρες: 56,7%).

Σύμφωνα με το μέσο δείκτη απαιτητικότητας βλέπουμε ότι οι γυναίκες εμφανίζουν περίπου τον ίδιο βαθμό απαιτητικότητας με τους άνδρες. Για τις γυναίκες ο δείκτης έχει τιμή −50,03% ενώ για τους άνδρες −47,26%. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 11).



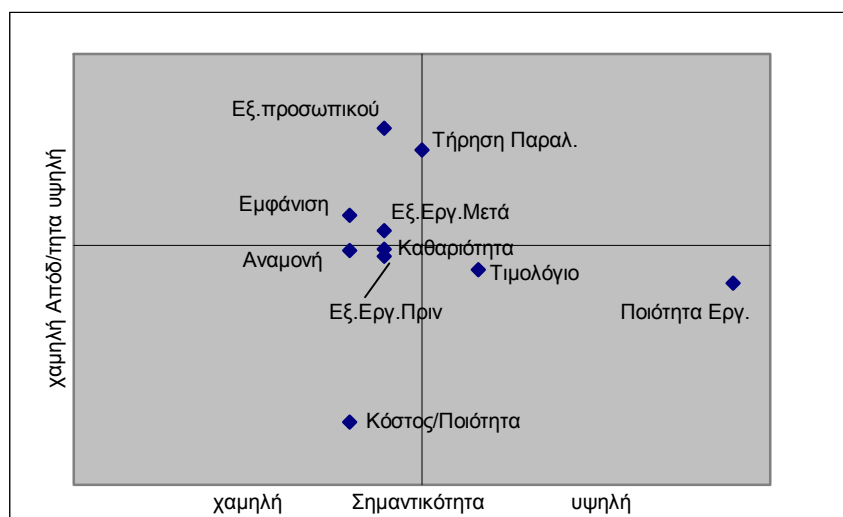
Σχήμα 7.9: Δείκτες ικανοποίησης γυναικών ανά κριτήριο πώλησης

Στο σχήμα 7.10 το κριτήριο που ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα είναι η ποιότητα των εργασιών στην οποία δίνεται βαρύτητα 15,3%. Τα υπόλοιπα κριτήρια θεωρούνται εξίσου σημαντικά από τις πελάτισσες της εταιρείας.



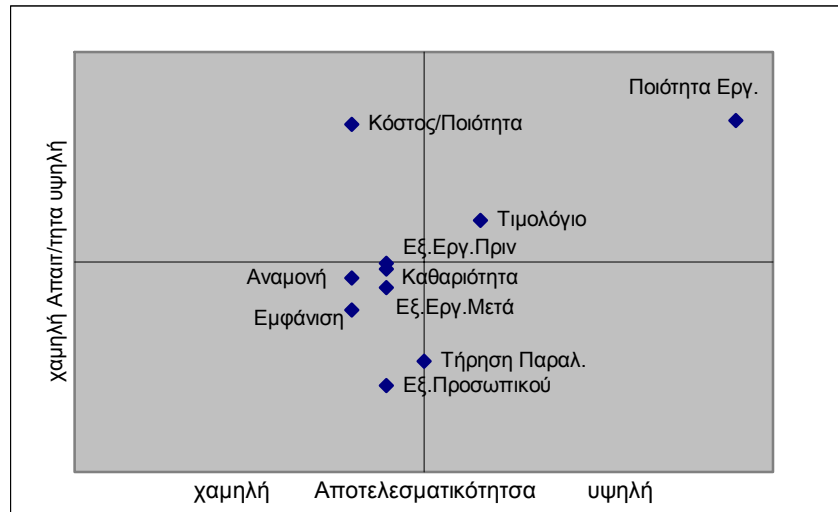
Σχήμα 7.10: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Από το διάγραμμα δράσης (σχήμα 7.11) βλέπουμε ότι οι διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε είναι η ποιότητα των εργασιών και οι εξηγήσεις επί του τιμολογίου. Οι διαδικασίες που δεν χρειάζονται βελτίωση είναι το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών καθώς και η εξήγηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν η οποία βρίσκεται σε οριακό σημείο του διαγράμματος. Επίσης πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η εμφάνιση του συνεργείου, η εξυπηρέτηση του προσωπικού και η εξήγηση των εργασιών που έγιναν, ενώ δεν αποτελούν σημαντικές διαδικασίες για τον πελάτη η εταιρεία έχει επενδύσει πολύ σε αυτές. Υπάρχει όμως η περίπτωση η μικρή σημαντικότητα που αποδίδεται σε αυτές τις παραμέτρους να οφείλεται στο ότι οι πελάτες τις θεωρούν προς το παρόν δεδομένες. Στην περίπτωση αυτή, εάν η επίδοση της εταιρείας σε αυτές τις παραμέτρους μειωθεί, υπάρχει κίνδυνος να αποκτήσουν υψηλότερη σημαντικότητα και να μετατραπούν σε κρίσιμες.



Σχήμα 7.11: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Από ότι φαίνεται στο σχήμα 7.12 για να βελτιωθεί άμεσα η ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει η εταιρεία να βελτιώσει πρώτα την ποιότητα των εργασιών και την εμφάνιση του συνεργείου, την εξυπηρέτηση από το προσωπικό και να μειώσει το χρόνο αναμονής μέχρι την παράδοση του αυτ/του. Έπειτα από αυτά θα μπορούσε να ασχοληθεί με την μείωση του κόστους των εργασιών και των ανταλλακτικών τα οποία έχουν υψηλή απαιτητικότητα από τους πελάτες και χαμηλή αποτελεσματικότητα.



Σχήμα 7.12: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Τα αποτελέσματα της MUSA για τις γυναίκες συμφωνούν με τα αποτελέσματα για το σύνολο των πελατών όσον αφορά στην κρίσιμότητα της ποιότητας των εργασιών στο συνεργείο. Μια νέα παράμετρος που εμφανίζεται κρίσιμη εδώ είναι η εξήγηση του τιμολογίου στον πελάτη. Στο διάγραμμα δράσης για το σύνολο των πελατών η διαδικασία αυτή εμφανιζόταν με χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα. Για το λόγο αυτό δεν αποτελούσε κρίσιμη διαδικασία. Οι γυναίκες όμως που επισκέπτονται το συνεργείο αποδίδουν σε αυτή υψηλότερη σημαντικότητα επομένως μετατρέπεται σε κρίσιμη διαδικασία.

7.3 Τμηματοποίηση πελατών ανάλογα με εισόδημα

7.3.1 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ

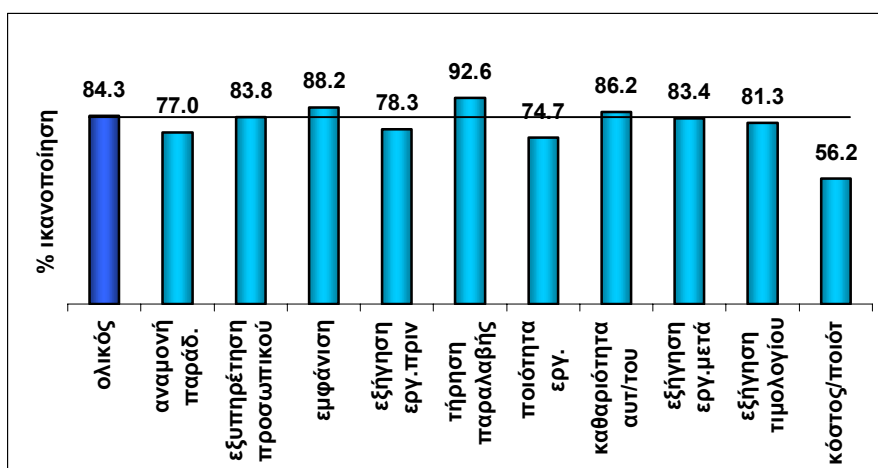
Η ομάδα των πελατών που έχουν ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ αποτελεί το 44% των ερωτηθέντων πελατών. Το δείγμα αυτό είναι αρκετά ικανοποιητικό και για το λόγο αυτό τα αποτελέσματα της μεθόδου αναμένονται αρκετά ευσταθή. Οι απαντήσεις αυτής της ομάδας πελατών συγκεντρώνονται κυρίως στις τρεις τελευταίες βαθμίδες ικανοποίησης με το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων να βρίσκεται στην βαθμίδα απόλυτης ικανοποίησης στο κριτήριο ποιότητας των εργασιών (79,55%). Μόνο η καθαριότητα του αυτ/του δείχνει να έχει πρόβλημα καθώς οι απαντήσεις στις δύο χαμηλότερες βαθμίδες ικανοποίησης εμφανίζονται με συχνότητα 20,46% συνολικά.

	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
ΚΡΙΤΗΡΙΑ					
Αναμονή παράδοσης αυτ/του	2,27%	9,09%	27,27%	29,55%	31,82%
Εξυπηρέτηση προσωπικού	2,27%	9,09%	18,18%	22,73%	47,73%
Εμφάνιση	0,00%	2,27%	81,82%	2,27%	13,64%
Εξήγηση εργασιών από πριν	0,00%	2,27%	15,91%	15,91%	65,91%
Τήρηση ημέρας παραλαβής	0,00%	2,27%	34,09%	25,00%	38,64%
Ποιότητα εργασιών	0,00%	0,00%	13,64%	6,82%	79,55%
Καθαριότητα αυτ/του	6,82%	13,64%	11,36%	29,55%	38,64%
Εξήγηση εργασιών που έγιναν	0,00%	4,55%	15,91%	18,18%	61,36%
Εξήγηση τιμολογίου	2,27%	6,82%	29,55%	20,46%	40,91%
Κόστος σε σχέση με ποιότητα	0,00%	6,82%	22,73%	20,46%	50,00%
ΟΛΙΚΟΣ	6,82%	22,73%	34,09%	22,73%	13,64%

Πίνακας 7.5: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

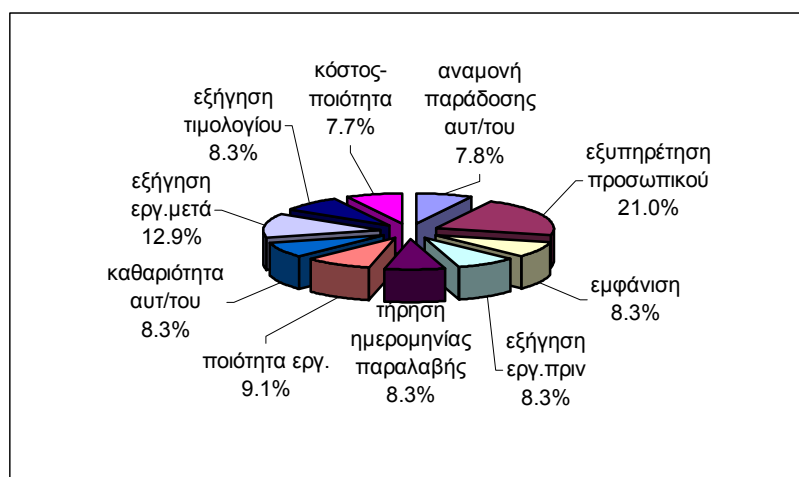
Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης των πελατών με ετήσιο εισόδημα έως 12.000 ευρώ είναι 84,3% (σχήμα 7.13). Το κριτήριο που ικανοποιεί περισσότερο τους πελάτες είναι η τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής του αυτ/του τους από το συνεργείο, ενώ το κόστος των εργασιών και ανταλλακτικών φαίνεται να αφήνει τους περισσότερους όχι και τόσο ικανοποιημένους.

Οι πελάτες αυτού του υποσυνόλου, σύμφωνα με το μέσο δείκτη απαιτητικότητας (-54,75%) είναι μη απαιτητικοί. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη μορφή της ολικής συνάρτησης αξιών (Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 12).



Σχήμα 7.13: Δείκτες ικανοποίησης πελατών με εισόδημα έως 12.000 ευρώ, ανά κριτήριο πώλησης

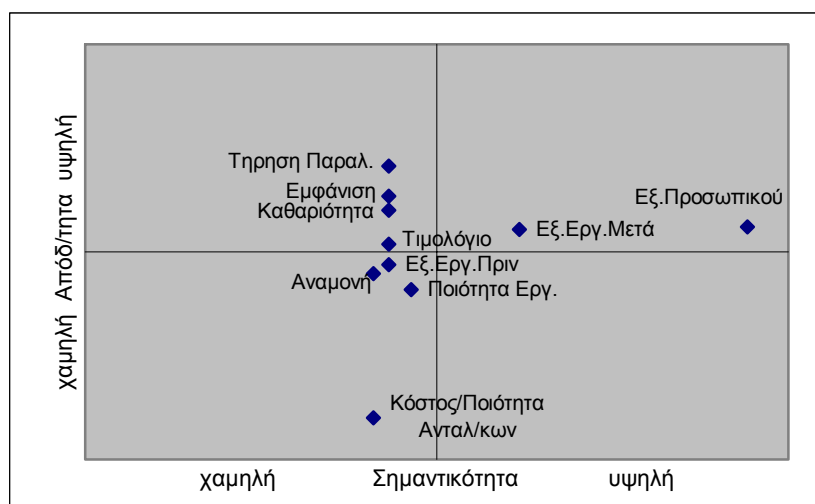
Στη συνέχεια βλέπουμε πώς κατανέμονται τα βάρη ανά κριτήριο σύμφωνα με την κρίση των πελατών (σχήμα 7.14). Στο τμήμα του συνεργείου οι πελάτες αυτοί θεωρούν πολύ σημαντική παράμετρο την εξυπηρέτηση από το προσωπικό (βαρύτητα 21,0%). Ακολουθεί η εξήγηση των εργασιών που έγιναν στο αυτ/το (12,9%) ενώ τα υπόλοιπα κριτήρια θεωρούνται περίπου ίδιας σημαντικότητας.



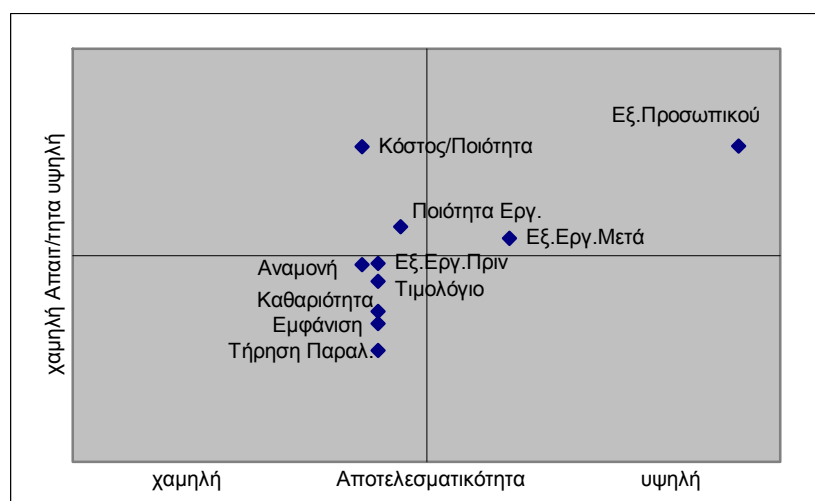
Σχήμα 7.15: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Αναλύοντας το διάγραμμα δράσης (σχήμα 7.16) θα λέγαμε ότι στο τμήμα του συνεργείου δεν υπάρχουν ιδιαίτερα κρίσιμες διαδικασίες προς βελτίωση. Υπάρχουν διαδικασίες όμως όπως η τήρηση ημερομηνίας παράδοσης του αυτοκινήτου, οι εξηγήσεις επί του τιμολογίου, η εμφάνιση του συνεργείου και η καθαριότητα του αυτ/του κατά την παράδοση, οι οποίες δεν είναι τόσο σημαντικές για τους πελάτες. Όσον αφορά στην εξυπηρέτηση από το προσωπικό και την εξήγηση των εργασιών που έγιναν στο αυτ/το, η εταιρεία υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Τέλος οι διαδικασίες βελτίωσης του κόστους των εργασιών και ανταλλακτικών, ποιότητας των εργασιών και αναμονής των πελατών μέχρι τη παράδοση του αυτ/του τους έχουν υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή αποδοτικότητα, που σημαίνει ότι η βελτίωσή τους δε θα επιδράσει ιδιαίτερα στην αύξηση ικανοποίησης των πελατών. Το μόνο που χρειάζονται αυτές οι διαδικασίες είναι τακτικός έλεγχος ώστε να μην αποκτήσουν μελλοντικά υψηλότερη σημαντικότητα και μετατραπούν σε κρίσιμες.

Από το διάγραμμα βελτίωσης (σχήμα 7.17) πληροφορούμαστε ότι εκτός από την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ποιότητας των εργασιών, που έχουν υψηλή απαιτητικότητα, η βελτίωση όλων των υπόλοιπων διαδικασιών ενδέχεται να καλυτερεύσουν άμεσα την εικόνα της εταιρείας και χωρίς μεγάλη προσπάθεια από μέρους της.



Σχήμα 7.16: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων



Σχήμα 7.17: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Οι πελάτες με χαμηλό εισόδημα, σε αντίθεση με το σύνολο των πελατών, δεν θεωρούν ότι το συνεργείο έχει πρόβλημα στην ποιότητα των εργασιών που προσφέρει. Αντίθετα, από ό,τι είδαμε στον πίνακα 7.5 οι περισσότεροι είναι απόλυτα από αυτήν (συχνότητα απαντήσεων στην κλίμακα απόλυτης ικανοποίησης 75,68%)

7.3.2 Πελάτες με ετήσιο εισόδημα πάνω από 12.000 ευρώ

Η τελευταία κατηγορία των πελατών που θα εξετάσουμε αποτελεί το 66% των πελατών του συνεργείου και είναι οι πελάτες ετήσιο εισόδημα πάνω από 12.000 ευρώ. Οι συχνότητες των απαντήσεων αυτών των πελατών φαίνεται στον πίνακα 7.6.

Παρατηρούμε ότι και σε αυτή την κατηγορία πελατών η καθαριότητα του αυτ/του δείχνει να έχει πρόβλημα καθώς οι απαντήσεις στις δύο χαμηλότερες βαθμίδες ικανοποίησης εμφανίζονται με συχνότητα 26,78% συνολικά.

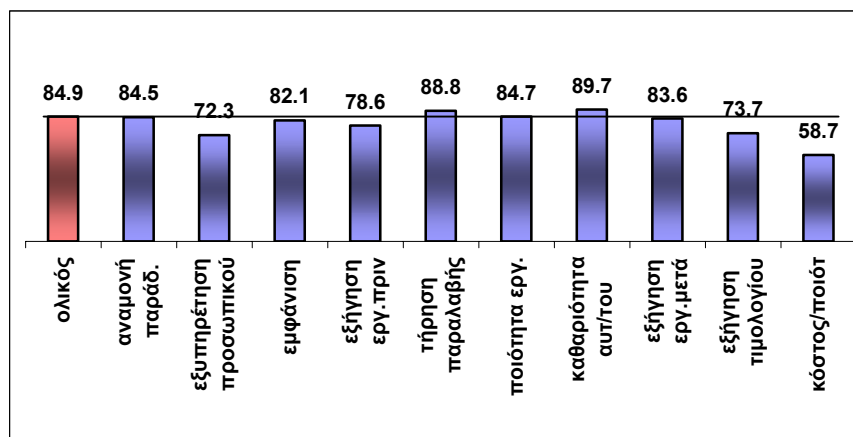
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Καθόλου ικανοποιη- μένος/η	Όχι και τόσο ικανοποιη- μένος/η	Αρκετά ικανοποιη- μένος/η	Πολύ ικανοποιη- μένος/η	Απόλυτα ικανοποιη- μένος/η
Αναμονή παράδοσης αυτ/του	1,79%	7,14%	23,21%	26,79%	41,07%
Εξυπηρέτηση προσωπικού	1,79%	7,14%	16,07%	16,07%	58,93%
Εμφάνιση	0,00%	0,00%	76,79%	7,14%	16,07%
Εξήγηση εργασιών από πριν	1,79%	5,36%	23,21%	19,64%	50,00%
Τήρηση ημέρας παραλαβής	1,79%	7,14%	26,79%	25,00%	39,29%
Ποιότητα εργασιών	7,14%	1,79%	7,14%	7,14%	76,79%
Καθαριότητα αυτ/του	3,57%	23,21%	16,07%	12,50%	44,64%
Εξήγηση εργασιών μετά έγιναν	1,79%	3,56%	16,07%	5,36%	73,21%
Εξήγηση τιμολογίου	1,79%	5,36%	21,43%	25,00%	46,43%
Κόστος σε σχέση με ποιότητα	3,57%	3,57%	35,71%	30,36%	26,79%
ΟΛΙΚΟΣ	3,57%	23,21%	39,29%	23,21%	10,71%

Πίνακας 7.6: Συχνότητες απαντήσεων ερωτήσεων ικανοποίησης

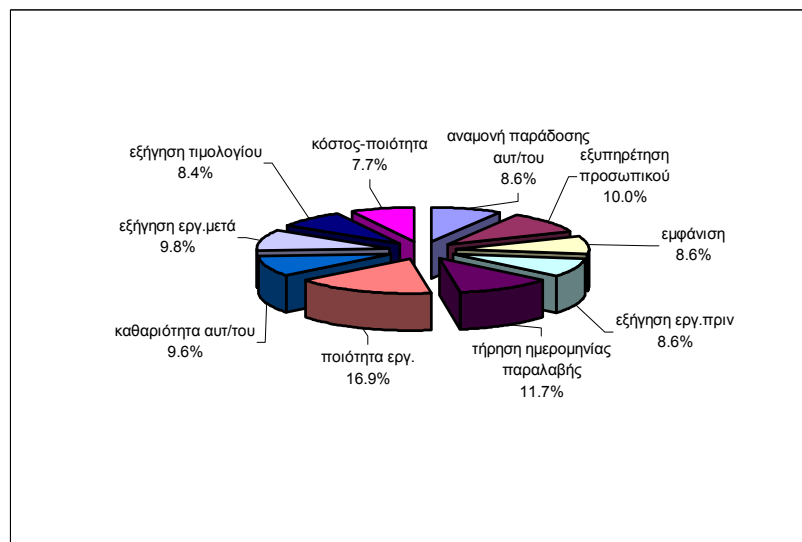
Η συνολική ικανοποίηση των πελατών με ετήσιο εισόδημα πάνω από 12.000 ευρώ όπως φαίνεται στο σχήμα 7.18. είναι 84,9% και έχει ελάχιστη διαφορά από το ποσοστό ολικής ικανοποίησης της προηγούμενης ομάδας. Η διαδικασία με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση, από πλευράς πελατών, είναι η καθαριότητα του αυτ/του κατά την παραλαβή του από τον πελάτη (89,7%) και η διαδικασία στην οποία οι πελάτες και των δύο κατηγοριών βρίσκουν τη μικρότερη ικανοποίηση είναι το κόστος των εργασιών και των ανταλλακτικών (58,7%).

Όσο για την συνάρτηση ολικής ικανοποίησης (Παράρτημα ΙΙΙ, σχήμα 13), οι πελάτες με μεγαλύτερο ετήσιο εισόδημα εμφανίζονται πιο απαιτητικοί σε σχέση με αυτούς που έχουν χαμηλότερο, παρόλο που λόγω της κοίλης συνάρτησης ικανοποίησης χαρακτηρίζονται ως μη απαιτητικοί.

Στο σχήμα 7.19 βλέπουμε τα ποσοστά βαρύτητας που δίνουν οι πελάτες σε κάθε κριτήριο της διαδικασίας του συνεργείου. Ως πιο σημαντικό κριτήριο από όλα εμφανίζεται η ποιότητα των εργασιών στην οποία αποδίδεται βαρύτητα 16,9%. Ακολουθεί η τήρηση στο χρόνο παραλαβής του αυτ/του με 11,7%. Τα υπόλοιπα κριτήρια μοιράζονται τα ποσοστά σημαντικότητας.

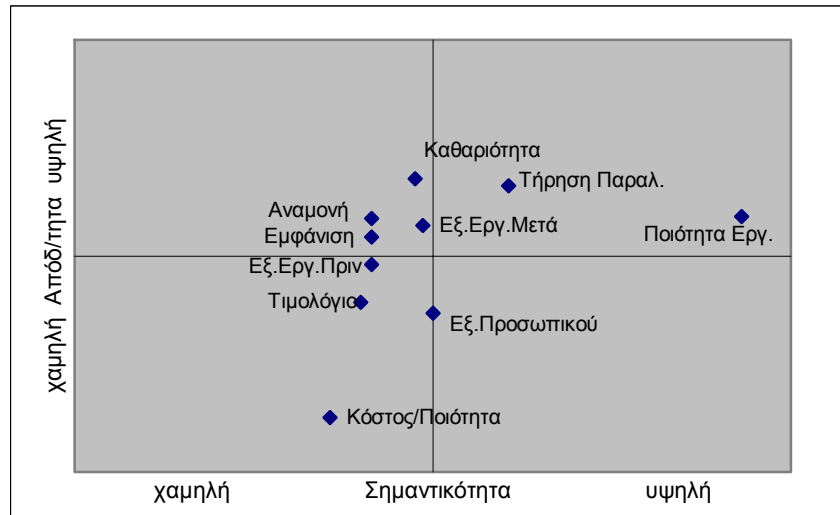


Σχήμα 7.18: Δείκτες ικανοποίησης πελατών με εισόδημα πάνω από 12.000 ευρώ, ανά κριτήριο πώλησης



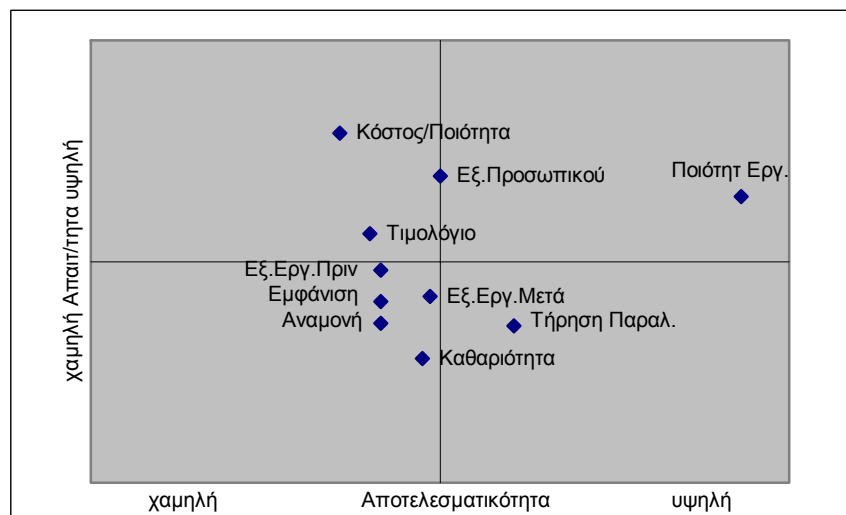
Σχήμα 7.19: Βάρη κριτηρίων πώλησης

Στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, σύμφωνα με τους πελάτες, συγκαταλέγονται η συνέπεια στην ημερομηνία παραλαβής του αυτ/του από το συνεργείο και η ποιότητα των εργασιών (σχήμα 7.20). Οι βελτιώσεις που αφορούν στο χρόνο αναμονής του πελάτη στο συνεργείο, στην καθαριότητα του αυτ/του, στην εξήγηση των εργασιών που έγιναν και στην εμφάνιση του συνεργείου δεν θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες ενώ η εταιρεία έχει υψηλή αποδοχή σε αυτές. Επίσης η βελτίωση της εξήγησης των εργασιών που πρέπει να γίνουν στο αυτ/το, η εξήγηση επί του τιμολογίου και η μείωση του κόστους των εργασιών και ανταλλακτικών δεν αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες. Τέλος η εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι στα όρια δύο περιοχών και ενδέχεται να γίνει κρίσιμη διαδικασία στο μέλλον.



Σχήμα 7.20: Σχετικό διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Σύμφωνα με το σχετικό διάγραμμα βελτίωσης, πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης πρέπει να είναι η τήρηση του χρόνου παραλαβής του αυτ/του. Δεύτερη προτεραιότητα είναι η βελτίωση της ποιότητας των εργασιών, της εξήγησης των εργασιών που πρέπει να γίνουν, της εμφάνισης του συνεργείου, του χρόνου αναμονής του πελάτη μέχρι την παράδοση του αυτ/του του και της καθαριότητας του αυτ/του κατά την επιστροφή του στον πελάτη. Μόλις βελτιωθούν αυτά, η εταιρεία πρέπει να ασχοληθεί με την βελτίωση των εξηγήσεων επί του τιμολογίου και τη μείωση του κόστους των εργασιών και ανταλλακτικών.



Σχήμα 7.21: Σχετικό διάγραμμα βελτίωσης τμήματος πωλήσεων

Οι πελάτες με υψηλό εισόδημα, σε αντίθεση με το σύνολο των πελατών, θεωρούν ότι η ποιότητα των εργασιών στο συνεργείο όχι μόνο δεν έχει πρόβλημα αλλά αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Στην κατηγορία των πελατών με εισόδημα κάτω από 12.000 ευρώ, η ποιότητα των εργασιών θεωρείται επίσης ότι έχει υψηλή απόδοση, ωστόσο η σημαντικότητα που της αποδίδουν οι πελάτες αυτοί είναι μικρότερη από ότι οι πελάτες με υψηλότερο εισόδημα και για το λόγο αυτό δεν θεωρείται για αυτούς πλεονέκτημα της εταιρείας.

8^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

8.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

8.1.1. Πωλήσεις Καινούριων Αυτοκινήτων

Στο έκτο κεφάλαιο σχολιάσαμε αναλυτικά τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου MUSA, αρχικά για το σύνολο των πελατών και έπειτα για κάθε ομάδα πελατών ξεχωριστά (ανάλογα με κάποια κατηγορικά δεδομένα που είχαμε μας έδωσαν) και αναγνωρίσαμε τις πιο κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης για κάθε ομάδα, ενώ αναλύσαμε ξεχωριστά τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης. Στην πράξη όμως μια εταιρεία ακολουθεί την ίδια στρατηγική για όλους τους πελάτες της και δεν μπορεί να συμπεριφέρεται διαφορετικά ανάλογα με το αν ο πελάτης είναι άνδρας ή γυναίκα ή ανάλογα με το ετήσιο εισόδημά του. Για το λόγο αυτό πρέπει να λάβουμε υπόψη μας όλα τα δεδομένα που προέκυψαν από την εφαρμογή της μεθόδου και να εξάγουμε ενιαία συμπεράσματα.

Λαμβανομένων λοιπόν όλων των αποτελεσμάτων θα λέγαμε ότι η ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας είναι γενικά αρκετά υψηλή (το χαμηλότερο ποσοστό ολικής ικανοποίησης που βρέθηκε ήταν 83,11% στην ομάδα των πελατών με ετήσιο εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ). Στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρείας ανήκει η **γενική εμφάνιση της έκθεσης**, η **εξυπηρέτηση από το προσωπικό**, η **παρουσίαση του αυτ/του** από τον πωλητή και η διαδικασία του **τρόπου εξόφλησης**.

Υπάρχουν όμως και κάποιες διαδικασίες στις οποίες η εταιρεία πρέπει σύντομα να προχωρήσει σε βελτιωτικά μέτρα, διότι η σημαντικότητά τους είναι υψηλή, ενώ η απόδοση της εταιρείας δεν είναι αρκετά υψηλή. Οι διαδικασίες αυτές είναι η ενημέρωση του πελάτη για τα **τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτ/του** και για την **διαδικασία σέρβις** από την εταιρεία. Σύμφωνα με την ανάλυση συσχετίσεων, η ολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από τη σωστή ενημέρωση των τεχνικών

χαρακτηριστικών του αυτ/του κατά 39,90% (p-level=0) και από την ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις κατά 51,21% (p-level=0). Αυτό σημαίνει ότι θα ωφελούσε η λήψη μέτρων βελτίωσης αυτών των δύο διαδικασιών, διότι επηρεάζουν αρκετά την ολική ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, σύμφωνα με τα διαγράμματα βελτίωσης της MUSA για όλες τις κατηγορίες πελατών, η διαδικασία ενημέρωσης των τεχνικών χαρακτηριστικών έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, επομένως πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε αυτήν.

Τέλος, υπάρχουν διαδικασίες στις οποίες η εταιρεία έχει περιθώρια βελτίωσης και πρέπει αυτό να το λάβει υπόψη της, διότι η απόδοση σε αυτές δεν είναι αρκετά υψηλή και σε περίπτωση που οι απαιτήσεις των πελατών για αυτές τις διαδικασίες αυξηθούν μελλοντικά η εταιρεία θα βρεθεί στη δύσκολη θέση να πρέπει να τις βελτιώσει άμεσα. Με σειρά προτεραιότητας βελτίωσης, οι διαδικασίες αυτές είναι: **ενημέρωση για τις εγγυήσεις του αυτ/του, συνέπεια στο χρόνο παράδοσης του αυτ/του και ενημέρωση για πρόσθετες υπηρεσίες (π.χ. οδική βοήθεια).**

Στην προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών της, η εταιρεία θα πρέπει να βελτιώσει πρωτίστως τις διαδικασίες στις οποίες οι πελάτες είναι λιγότερο απαιτητικοί και οι οποίες οδηγούν σε αισθητή αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης. Πρέπει όμως, εκτός του διαγράμματος βελτίωσης, να λάβουμε υπόψη και το διάγραμμα δράσης. Αυτό σημαίνει ότι οι διαστάσεις ικανοποίησης που βρίσκονται στην περιοχή δράσης θα πρέπει να βελτιωθούν πρώτες από την εταιρεία, έστω και αν δε βρίσκονται στην περιοχή πρώτης προτεραιότητας του διαγράμματος βελτίωσης, ειδικά εάν έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα. Επομένως οι διαστάσεις που πρέπει να βελτιωθούν αρχικά είναι εκείνες που αφορούν στην **ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά του αυτ/του και την ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις του αυτ/του.**

Έπειτα πρέπει να βελτιωθεί η **εξυπηρέτηση από το προσωπικό, η γενική εμφάνιση της έκθεσης και η παρουσίαση του αυτοκινήτου** από τον πωλητή, επειδή έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα και χαμηλή απαιτητικότητα από τους πελάτες. Στη συνέχεια η εταιρεία πρέπει να στρέψει τις προσπάθειές της στην βελτίωση των διαδικασιών του **τρόπου εξόφλησης και της συνέπειας στην παράδοση του αυτ/του** στον πελάτη. Τελευταία προτεραιότητα πρέπει να θεωρείται η βελτίωση της **ενημέρωσης για τις εγγυήσεις και τις πρόσθετες υπηρεσίες**, καθώς η απόδοση της εταιρείας αυτή τη στιγμή είναι πολύ χαμηλή, οι πελάτες είναι πολύ απαιτητικοί και γι' αυτό το λόγο θα χρειαστεί πολύ προσπάθεια από μέρους της εταιρείας ώστε να

αυξήσει την ολική ικανοποίηση των πελατών μέσω της βελτίωσης των συγκεκριμένων διαδικασιών.

Στον πίνακα 8.1 φαίνονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ		
Κατηγορίες πελατών	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Σύνολο πελατών	Εξυπηρέτηση από προσωπικό	----
Άνδρες	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εμφάνιση της έκθεσης	----
Γυναίκες	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εμφάνιση της έκθεσης	Ενημέρωση τεχνικών χαρακτηριστικών
Εισόδημα έως 12.000 ευρώ	Εμφάνιση έκθεσης/ Τρόπος εξόφλησης	Ενημέρωση τεχνικών χαρακτηριστικών
Εισόδημα 12.000-25.000 ευρώ	Εμφάνιση της έκθεσης	Ενημέρωσης για το σέρβις
Εισόδημα πάνω από 25.000 ευρώ	Εμφάνιση της έκθεσης	Ενημέρωσης για το σέρβις
Αγορά στο Α' τετράμηνο 2003	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Τρόπος εξόφλησης	Συνέπεια παράδοσης
Αγορά στο Β' τετράμηνο 2003	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Παρουσίαση αυτ/του	Ενημέρωσης για το σέρβις
Συμπεράσματα	Εμφάνιση έκθεσης/ Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Παρουσίαση αυτ/του από πωλητή/ Τρόπος εξόφλησης	Ενημέρωση τεχνικών χαρακτηριστικών/ Ενημέρωση για σέρβις

Πίνακας 8.1: Δυνατά και αδύνατα σημεία του τμήματος πωλήσεων όπως προέκυψαν από τη MUSA για διάφορες κατηγορίες πελατών

8.1.2. Τμήμα Συνεργείου

Στην ανάλυση στο τμήμα του συνεργείου, έχουμε εφαρμόσει τη μέθοδο MUSA για το σύνολο των πελατών και για τέσσερις υποομάδες αυτού του συνόλου, στις οποίες οι πελάτες κατηγοριοποιήθηκαν ανάλογα με τα κατηγορικά δεδομένα που συγκέντρωσε η έρευνα. Κάνοντας συνεκτίμηση όλων των αποτελεσμάτων καταλήξαμε ότι οι διαδικασίες στις οποίες υπερτερεί το συνεργείο της εταιρείας έναντι άλλων συνεργείων είναι η **εξυπηρέτηση από το προσωπικό**, η **τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής** και η **εξήγηση των εργασιών στον πελάτη**, μετά την ολοκλήρωσή τους. Στην περίπτωση μάλιστα της εξήγησης των εργασιών, ο έλεγχος συσχέτισης δείχνει ότι η διαδικασία αυτή έχει υψηλή συσχέτιση με την ολική

ικανοποίηση ($R=50,78\%$) οπότε είναι πολύ σημαντικό που η απόδοση της εταιρείας είναι υψηλή σε αυτήν.

Τα σημεία που πρέπει η εταιρεία πρέπει να βελτιώσει είναι η **ποιότητα των εργασιών** και η διαδικασία **εξήγησης του τιμολογίου** που παίρνει ο πελάτης κατά τη λήξη των εργασιών. Μάλιστα επειδή η ποιότητα των εργασιών έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όσον αφορά στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, τα βελτιωτικά μέτρα πρέπει να στραφούν αρχικά σε αυτή.

Σύμφωνα με τον έλεγχο και την ανάλυση συσχετίσεων, οι διαδικασίες που επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση του πελάτη είναι κυρίως η ποιότητα των εργασιών ($R=61,18\%$). Η εξήγηση του τιμολογίου επηρεάζει λιγότερο την ολική ικανοποίηση καθώς η συσχέτιση της με αυτή είναι $24,32\%$. Τέλος, είδαμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα των εργασιών ταυτίζεται περισσότερο με την ολοκληρωμένη και σωστή επιδιόρθωση των βλαβών στο αυτοκίνητο παρά με την ικανότητα του τεχνίτη να εντοπίσει τη βλάβη ή την υποχρέωση της εταιρείας να παρέχει στο συνεργείο ανταλλακτικά για κάθε είδους επισκευή.

Περιθώρια βελτίωσης για την εταιρεία υπάρχουν όσον αφορά στην **αναμονή** του πελάτη μέχρι να παραδώσει το αυτ/το του και στο **κόστος των εργασιών και ανταλλακτικών**, με την αναμονή να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, άρα και προτεραιότητα μεταξύ αυτών των δύο.

Εάν λοιπόν θέλαμε να συμβουλευόμαστε την εταιρεία ως προς τις προτεραιότητες βελτίωσης που πρέπει να θέσει, θα της προτείναμε να βελτιώσει πρώτα από όλα την **ποιότητα των εργασιών** που εκτελούνται στο συνεργείο και δεύτερον να φροντίσει για την καλύτερη **εξήγηση του τιμολογίου** που δίνει στους πελάτες που εξέρχονται από το συνεργείο. Ο λόγος είναι ότι η απόδοση της εταιρείας σε αυτές τις διαδικασίες είναι χαμηλή ενώ οι πελάτες τις θεωρούν αρκετά σημαντικές.

Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης, η επόμενη κίνηση της εταιρείας πρέπει να είναι η βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν στις **εξηγήσεις για τις εργασίες που έγιναν** στο αυτ/το και στην **καθαριότητα του αυτ/του** που παραδίδουν στον πελάτη. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι οι διαδικασίες αυτές έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα και χαμηλή απαιτητικότητα επομένως η παραμικρή βελτίωσή τους θα αυξήσει σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών. Η πρώτη από αυτές τις διαδικασίες άλλοτε εμφανίζεται με χαμηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα και άλλοτε με υψηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα (βλ. διαγράμματα βελτίωσης), ενώ η δεύτερη έχει χαμηλή απαιτητικότητα και χαμηλή

αποτελεσματικότητα τόσο για το σύνολο όσο και για κάθε υποομάδα των πελατών ξεχωριστά.

Επόμενοι στόχοι της εταιρείας πρέπει να είναι: η **μείωση της αναμονής** των πελατών πριν την παράδοση του αυτ/του τους στο συνεργείο, η **μείωση του κόστους εργασιών και ανταλλακτικών**, η **καλύτερη εξυπηρέτηση από το προσωπικό**, η **βελτίωση της γενικής εμφάνισης** του συνεργείου (χώροι στάθμευσης, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, περιβάλλον κλπ) και η **πιο ικανοποιητική εξήγηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν** στο αυτ/το. Η **εξυπηρέτηση του προσωπικού** έχει υψηλή απαιτητικότητα και υψηλή αποτελεσματικότητα στις περισσότερες περιπτώσεις. Τέλος, η **εμφάνιση του συνεργείου** και η **εξήγηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν** είναι διαδικασίες που εμφανίζουν κυρίως χαμηλή απαιτητικότητα, ενώ -ανάλογα με την ομάδα πελατών- έχουν υψηλή ή χαμηλή αποτελεσματικότητα.

Ο πίνακας 8.2 περιέχει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του συνεργείου της εταιρείας.

ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ		
Κατηγορίες πελατών	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Σύνολο πελατών	Εξυπηρέτηση από προσωπικό	Ποιότητα εργασιών
Άνδρες	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εξήγηση εργασιών που έγιναν	-----
Γυναίκες	-----	Ποιότητα εργασιών/ Εξήγηση τιμολογίου
Με εισόδημα έως 12.000 ευρώ	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εξήγηση εργασιών που έγιναν	-----
Με εισόδημα πάνω από 12.000ευρώ	Ποιότητα εργασιών/ Τήρηση ημερομηνίας παραλαβής	-----
Συμπεράσματα	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής/ Εξήγηση εργασιών που έγιναν	Ποιότητα εργασιών/ Εξήγηση τιμολογίου

Πίνακας 8.2: Δυνατά και αδύνατα σημεία του συνεργείου όπως προέκυψαν από τη MUSA για διάφορες κατηγορίες πελατών

8.2 ΣΥΝΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα παράπονα συλλέχθηκαν από την τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Παρατηρούμε ότι περισσότερα ήταν τα παράπονα που αναφέρονταν στο τμήμα του συνεργείου και λιγότερα σε αριθμό στο τμήμα

πωλήσεων. Εν μέρει αυτό ήταν αναμενόμενο επειδή η ψυχολογία του πελάτη διαφέρει στην κάθε περίπτωση. Όταν ο πελάτης φέρνει το αυτοκίνητο στο συνεργείο για μηχανική επισκευή (στο προκαθορισμένο σέρβις αυτό δεν ισχύει) είναι πιο «αρνητικός» και σαφώς πιο απαιτητικός από εκείνον που ενθουσιασμένος επισκέπτεται την έκθεση και προχωράει στην αγορά ενός νέου αυτοκινήτου. Επίσης ο πελάτης επισκέπτεται μόνο μία φορά την έκθεση για αγορά αυτοκινήτου, ενώ στο συνεργείο οι επισκέψεις του είναι περισσότερες.

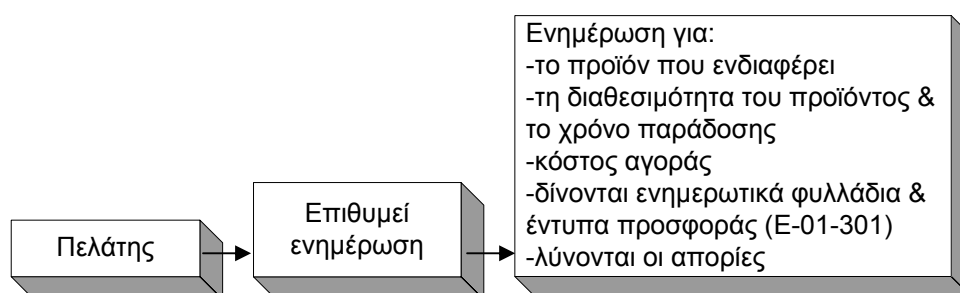
Τα παράπονα κάποιων πελατών στο τμήμα πωλήσεων αφορούσαν στον χρόνο αναμονής μέχρι την εξυπηρέτηση από τον πωλητή (το οποίο μάλλον αποδίδεται σε φόρτο εργασίας τη συγκεκριμένη στιγμή ή στην έλλειψη προσωπικού), στην καθυστέρηση παραλαβής του αυτ/του, στην έλλειψη περιγραφικού φυλλαδίου (prospectus) του αυτοκινήτου και στην καθυστέρηση παραλαβής της εγγύησης του αυτ/του μετά την αγορά του. Παράλληλα μία πρόταση που έγινε από κάποιους πελάτες στην εταιρεία, είναι να ενημερώνουν τους πελάτες τους πάνω σε θέματα ασφαλούς οδήγησης (ζώνες ασφαλείας, αερόσακοι, υπερβολική ταχύτητα κ.λ.π.) πριν αγοράσει το αυτ/το. Πέρα από την παράμετρο της αναμονής του πελάτη μέχρι την εξυπηρέτησή του και την αναμονή μέχρι την παραλαβή των εγγυήσεων, όλες οι άλλες παράμετροι συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Στο συνεργείο, όπως προείπαμε, τα παράπονα ήταν περισσότερα και αφορούσαν κυρίως το χώρο του συνεργείου (χώρος στάθμευσης, εμφάνιση συνεργείου), την αναμονή παράδοσης του αυτ/του στο συνεργείο, την λανθασμένη συμπλήρωση του φύλλου εργασιών, την ποιότητα των εργασιών, το χρόνο ολοκλήρωσης των εργασιών, το κόστος των εργασιών και ανταλλακτικών, κάποια λάθη στο τιμολόγιο, την έλλειψη ανταλλακτικών και την μη παροχή της δυνατότητας στον πελάτη να παρακολουθεί τον τεχνικό όταν επιδιορθώνει το αυτ/το του. Σχεδόν όλα τα παραπάνω έχουν συμπεριληφθεί σε ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, ωστόσο κατά τη σχεδιάσή του δεν λήφθηκε υπόψη η παράμετρος του χρόνου ολοκλήρωσης των εργασιών. Θα μπορούσε λοιπόν σε επόμενη έρευνα να εισαχθεί στο ερωτηματολόγιο μια ερώτηση για την ικανοποίηση του πελάτη από το χρόνο επισκευής του αυτ/του του. Επίσης η εταιρεία θα μπορούσε να εξετάσει την πιθανότητα ικανοποίησης του αιτήματος του πελάτη για στενότερη παρακολούθηση των εργασιών στο συνεργείο. Θα μπορούσε δηλαδή με κάποιο τρόπο εάν το επιθυμούσε ο πελάτης, να μπορεί να βρίσκεται ο ίδιος στο χώρο της επισκευής, τη στιγμή της επισκευής.

8.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΟΥΝ

8.3.1. Τμήμα Πωλήσεων Καινούριων Αυτοκινήτων

Όπως είπαμε μέχρι τώρα, τα κρίσιμα σημεία της διαδικασίας πώλησης που χρειάζονται βελτίωση είναι η ενημέρωση που γίνεται στους πελάτες σχετικά με τα **τεχνικά χαρακτηριστικά** του αυτοκινήτου που επιθυμούν να αγοράσουν ή για το οποίο θέλουν να ενημερωθούν και η ενημέρωση για τη **διαδικασία σέρβις** από την εταιρεία. Το τμήμα του διαγράμματος ροής της διαδικασίας πωλήσεων (Κεφ.5, σελ.90-91) που αναφέρεται ειδικά στην ενημέρωση του πελάτη βρίσκεται στο σχήμα 8.3.1.1. Πιθανόν η μειωμένη ικανοποίηση πάνω στη διαδικασία προφορικής ενημέρωσης του πελάτη για τα τεχνικά χαρακτηριστικά και το σέρβις να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιες φορές το κομμάτι αυτό της διαδικασίας παρακάμπτεται, είτε λόγω φόρτου εργασίας του πωλητή είτε λόγω βιασύνης του ίδιου του πελάτη. Εάν τελικά ο πελάτης αγοράσει αυτοκίνητο και δεν του έχει γίνει σωστή προφορική ενημέρωση για τα τεχνικά χαρακτηριστικά και το σέρβις, θα μπορούσε η εταιρεία να δίνει ή να στέλνει ταχυδρομικά σε αυτόν κάποια **ενημερωτικά φυλλάδια** ή να υπήρχε μια **ιστοσελίδα στο διαδίκτυο** που θα παρείχε την ανάλογη ενημέρωση ή ακόμα να υπήρχε μια **τηλεφωνική γραμμή χωρίς χρέωση** η οποία θα παρείχε πληροφορίες και συμβουλές στον πελάτη.



Σχήμα 8.1:Τμήμα του διαγράμματος ροής του τμήματος πωλήσεων που αναφέρεται στην ενημέρωση του πελάτη

8.3.2. Τμήμα Συνεργείου

Τα πλέον κρίσιμα σημεία στο τμήμα του συνεργείου, τα οποία προέκυψαν από την μελέτη μας, είναι η **ποιότητα των εργασιών** και η **εξήγηση πάνω στο τιμολόγιο** που παίρνει ο πελάτης μετά από κάθε επίσκεψή του στο συνεργείο και στο οποίο εξηγούνται οι χρεώσεις για την εργασία που έγινε (χρέωση ανά εργατοώρα) και τα ανταλλακτικά που τυχόν χρειάστηκαν για την επισκευή.

Η **ποιότητα των εργασιών** εξαρτάται κυρίως από την γνώση των τεχνικών με το οποίο έχει επανδρωθεί το συνεργείο. Γι' αυτό το λόγο πρέπει **οι τεχνίτες να εκπαιδεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα** από την ίδια την εταιρεία και να ενημερώνονται για τις ιδιαιτερότητες κάθε νέου μοντέλου αυτοκινήτου καθώς και για τη χρήση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται στο συνεργείο και τα οποία συνεχώς εκσυγχρονίζονται. Επομένως η αναβάθμιση της ποιότητας των εργασιών ξεκινάει από την καρδιά του συστήματος, δηλαδή το προσωπικό. Αν το πρόβλημα δεν είναι τελικά η ποιότητα της τεχνικής εκπαίδευσης των υπαλλήλων, τότε ίσως η αιτία βρίσκεται στην έλλειψη ευελιξίας ή στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας που ακολουθείται για την επισκευή των αυτ/των. Πιθανόν το σφάλμα να εντοπίζεται στα παρακάτω σημεία:

- ✓ παράλειψη εργασίας/ων από το προσωπικό ή τον πελάτη κατά τη συμπλήρωση της εντολής επισκευής
- ✓ λανθασμένη επιλογή τεχνίτη από την ρεσεψιόν επειδή ο τεχνίτης ίσως δεν έχει τις ικανότητες ή την κατάλληλη εκπαίδευση για να εκτελέσει την συγκεκριμένη εργασία
- ✓ παρερμηνεία των εργασιών που αναγράφονται στο έντυπο εντολής εργασίας από τον τεχνικό που την διάβασε: ίσως η εντολή είναι ασαφής ή δυσανάγνωστη
- ✓ έλλειψη προσωπικού: ακόμα και ο πιο ικανός τεχνίτης όταν είναι αναγκασμένος να δουλεύει συνεχώς κουράζεται -πνευματικά και σωματικά- και ενδέχεται να κάνει κάποια λάθη που σε άλλη περίπτωση δε θα έκανε

Επίσης, αν θεωρήσουμε ότι ο πελάτης ως «κακή ποιότητα εργασιών» αντιλαμβάνεται και την περίπτωση που χρειάζεται να ξαναφέρει το αυτοκίνητό του πίσω στο συνεργείο επειδή οι εργασίες δεν ολοκληρώθηκαν από την πρώτη φορά, τότε η ποιότητα των εργασιών επηρεάζεται ίσως και από την προβληματική

συνεργασία του συνεργείου με το τμήμα των ανταλλακτικών το οποίο ευθύνεται για την παροχή τους στο συνεργείο.

Για να μειωθεί η πιθανότητα ελαττωματικών εργασιών προτείνουμε, πριν το αυτ/το φτάσει στον πελάτη, **να γίνονται δύο έλεγχοι** -αντί για έναν που γίνεται τώρα- και μάλιστα **από δύο διαφορετικούς δοκιμαστές** ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και να μειώνεται η πιθανότητα σφάλματος. Επίσης η ρεσεψιόν να φροντίζει ώστε **οι εντολές εργασιών να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς και να υπάρχει επικοινωνία του τεχνίτη με την ρεσεψιόν** σε περίπτωση που χρειάζονται διευκρινήσεις σε κάποιο ζήτημα. Επίσης καλό θα ήταν **ο πελάτης** μαζί με το έντυπο επιθεώρησης «Δελτίο Εκτελεσθέντων εργασιών» **να παραλαμβάνει και αντίγραφο του εντύπου «Επισκευής - Εργασίας»** ώστε να μπορεί και ο ίδιος να ελέγξει εάν παραλήφθηκε κάποια εργασία που έπρεπε να γίνει. Όσον αφορά στην ενδεχόμενη έλλειψη ανταλλακτικών, για αυτό ευθύνεται είτε η έλλειψη οργάνωσης στο τμήμα των ανταλλακτικών (περιπτώσεις όπου υπάρχει το ανταλλακτικό στην αποθήκη αλλά δεν είναι άμεσα διαθέσιμο) ή σε εξωτερικούς από την εταιρεία παράγοντες (περίπτωση καθυστέρησης παραλαβής ανταλλακτικού από τον κεντρικό προμηθευτή).

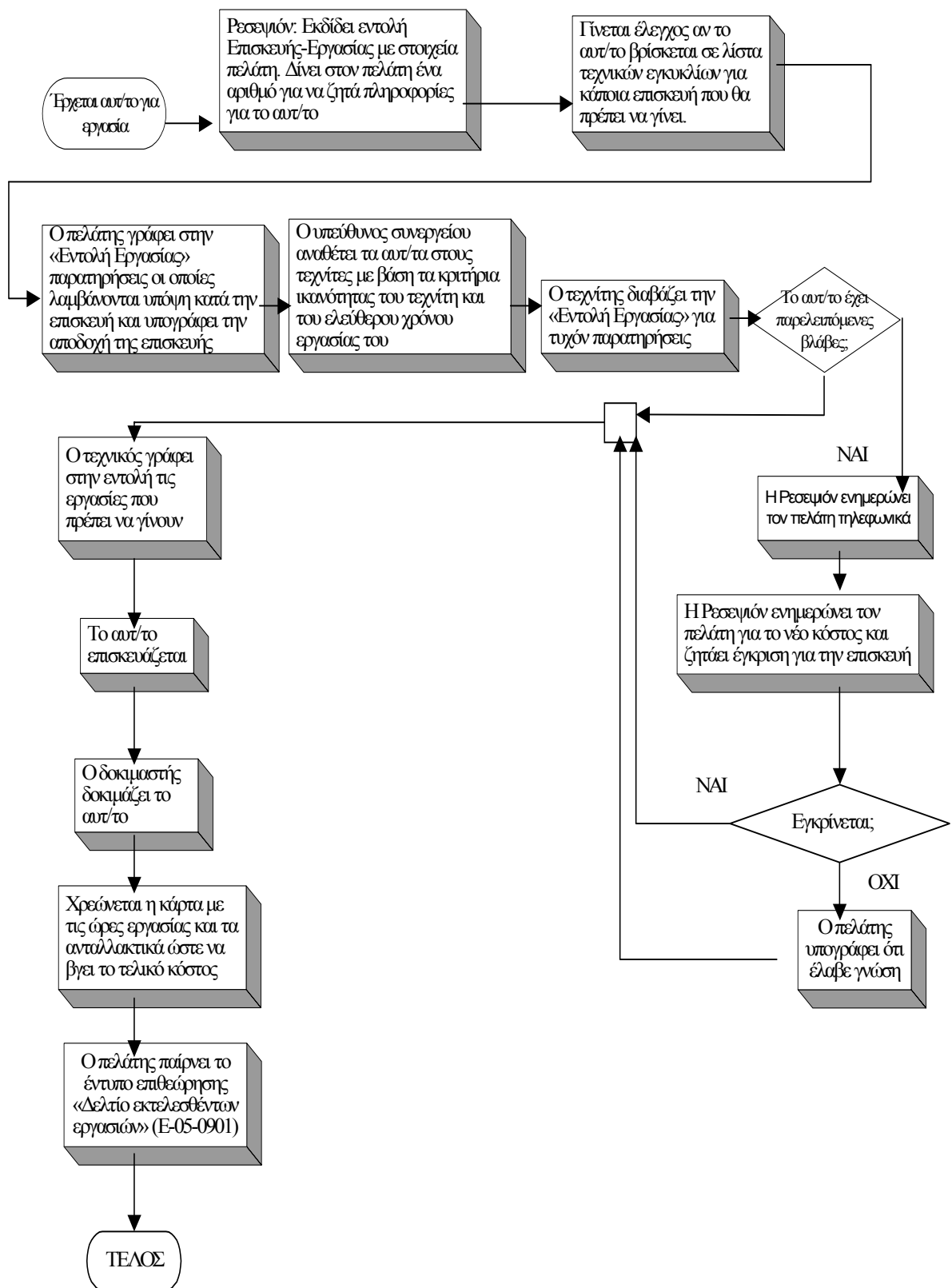
Ένας τρόπος βελτίωσης της **διαδικασίας εξήγησης του τιμολογίου** στον πελάτη είναι **να ενημερώνουμε από πριν τον πελάτη για το ποσό που πρόκειται να πληρώσει**. Αυτό μπορεί να γίνει δίνοντάς του, κάθε φορά που εισάγει το αυτ/το, μια εκτίμηση του ολικού κόστους της επισκέψεώς του στο συνεργείο (εργασίας και ανταλλακτικών) ή μπορεί να γίνει παρέχοντάς του πρόσβαση στον τιμοκατάλογο των ανταλλακτικών και εργασιών.

Επίσης θα μπορούσαμε **να δώσουμε στον πελάτη τη δυνατότητα να απευθυνθεί στον υπεύθυνο της ρεσεψιόν** ώστε να ζητήσει εξηγήσεις πάνω στο τιμολόγιο ή σε περίπτωση που πιθανολογεί ότι υπάρχει λάθος στο τιμολόγιο, αυτό να διορθωθεί. Στην δεύτερη περίπτωση πρέπει το πρόβλημα να επιλύεται με συνοπτικές διαδικασίες, διαφορετικά η καθυστέρηση αυτή λαμβάνεται από τον πελάτη σαν «ταλαιπωρία» για την οποία δεν ευθύνεται ο ίδιος αλλά η εταιρεία και για αυτό το λόγο επιδρά αρνητικά στην ικανοποίησή του.

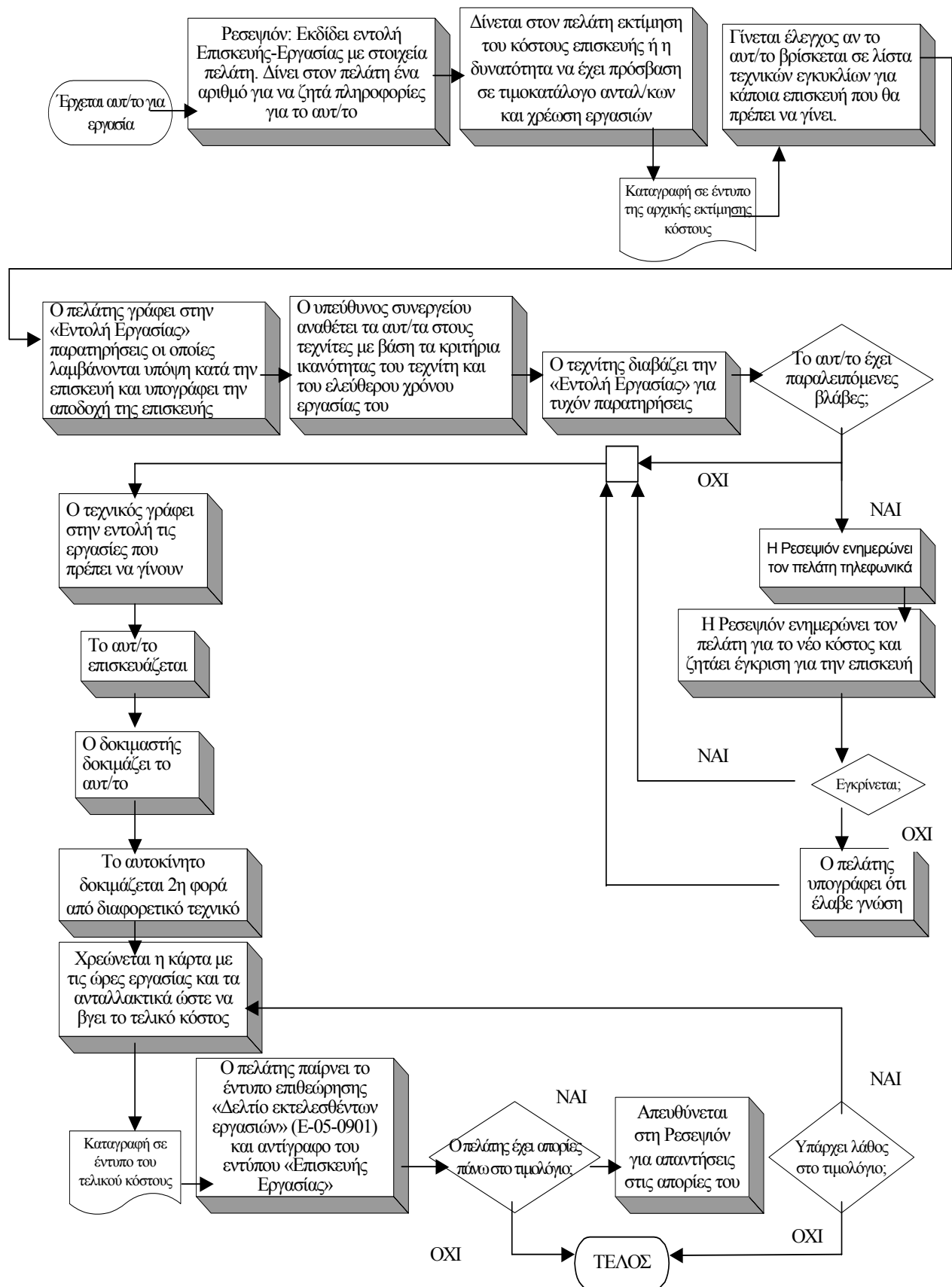
Τέλος θα μπορούσε η εταιρεία να δημιουργήσει έντυπα με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών και την ανάπτυξη μια βάσης δεδομένων η οποία θα τη βοηθήσει να διαχειρίζεται καλύτερα τις διαδικασίες της στο μέλλον. Για παράδειγμα θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα έντυπο στο οποίο θα καταγράφεται το αρχικό κόστος που εκτιμάτε για μια επισκευή, το τελικό κόστος της επισκευής και να υπολογίζεται η

απόκλιση και η μέση τιμή της απόκλισης ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ένα άλλο μέγεθος που μπορεί να μετρηθεί είναι πόσοι πελάτες έφεραν για δεύτερη φορά το αυτοκίνητό τους για ολοκλήρωση των εργασιών της πρώτης φοράς και ποιος ήταν ο λόγος που οι εργασίες δεν ολοκληρώθηκαν εξαρχής. Επίσης ο χρόνος αναμονής του πελάτη στο συνεργείο πριν παραδώσει το αυτοκίνητό του, η τήρηση ή όχι των ραντεβού που κλείνονται στο συνεργείο ή η τήρηση ή όχι της ημερομηνίας παραλαβής αποτελούν ποσοτικά μεγέθη που εάν μετρηθούν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία για τον εντοπισμό των διαδικασιών που χρειάζονται βελτίωση και για την σωστή πρόβλεψη κάποιων μεγεθών στο μέλλον όπως το κόστος των εργασιών, την ημερομηνία παραλαβής του αυτ/του από τον πελάτη κ.λ.π.

Στα σχήματα 8.2 και 8.3 βρίσκονται τα διαγράμματα ροής της διαδικασίας επισκευής αυτοκινήτων πριν και μετά τις διορθωτικές ενέργειες αντίστοιχα



Σχήμα 8.2.: Διάγραμμα ροής της διαδικασίας επισκευής αυτοκινήτων



Σχήμα 8.3: Βελτιωμένο διάγραμμα ροής της διαδικασίας επισκευής αυτοκινήτων

8.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

Η μέτρηση ικανοποίησης πελατών στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι μια διαδικασία που μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στον προσδιορισμό των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη και στην διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Η παρούσα μέτρηση ικανοποίησης πελατών οδήγησε σε ενδιαφέροντα αποτελέσματα για την κατάσταση της αντιπροσωπείας αυτοκινήτων. Έγιναν αναλύσεις και εξήχθηκαν ουσιαστικά συμπεράσματα για την ολική ικανοποίηση των πελατών από την εταιρεία, καθώς και την ικανοποίησή τους από τα επιμέρους κριτήρια των διαδικασιών πώλησης και επισκευής στο συνεργείο. Μέσω του μοντέλου MUSA εντοπίστηκαν οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και υπολογίστηκε η απαιτητικότητά τους απέναντι σε συγκεκριμένες υπηρεσίες. Τελικά εντοπίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία αντιπροσωπείας αυτοκινήτων και έγιναν προτάσεις βελτίωσης για το σύνολο και για τις επιμέρους κατηγορίες των πελατών.

Η μελέτη αυτή αποτελεί μια προκαταρκτική έρευνα στο χώρο ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας και ουσιαστικά αποτυπώνει την κατάσταση της εταιρείας μέσα στο εξάμηνο Φεβρουαρίου-Ιουλίου 2003. Όμως η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα δυναμικό μέγεθος που μεταβάλλεται σε συνάρτηση με το χρόνο και τις συγκυρίες της αγοράς. Για να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα η έρευνα και να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της εταιρείας, απαιτείται η διεξαγωγή της σε τακτά χρονικά διαστήματα. Μπορεί τότε να δημιουργηθεί ένα αρχείο από αξιοποιήσιμα στατιστικά στοιχεία και να εξεταστεί η διαχρονική πορεία της επιχείρησης. Δημιουργώντας μια βάση δεδομένων με όλες τις πληροφορίες που βοηθούν στην καλύτερη διαχείριση των διαδικασιών της, θα μπορέσει να επιτύχει συνεχή βελτίωση και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διεξαγωγή τέτοιων ερευνών ικανοποίησης μπορεί να αποτελέσει ένα 'βαρόμετρο' μέτρησης της ικανοποίησης. Το βαρόμετρο θα βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού στις εκάστοτε αποφάσεις τους εφόσον μπορεί:

- ✓ Να παρακολουθεί τις μεταβολές του συνολικού και των μερικών δεικτών ικανοποίησης σε συνάρτηση με το χρόνο και να τις εξηγεί με βάση τις τρέχουσες συγκυρίες της αγοράς.

- ✓ Να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και των στρατηγικών που εφαρμόζονται μετά από κάθε έρευνα.

Επέκταση της συγκεκριμένης έρευνας μπορεί να είναι η εφαρμογή της έρευνας σε ευρύτερο επίπεδο, με την θέσπιση ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης στον κλάδο των αντιπροσώπων αυτοκινήτων. Με βάση ορισμένες προσυμφωνημένες διαστάσεις ικανοποίησης θα είναι δυνατή η ανάπτυξη μιας ενιαίας μεθοδολογίας μέτρησης ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο θα δίνεται η δυνατότητα σε κάθε αντιπροσωπεία να εξετάσει τις επιδόσεις του οργανισμού συγκριτικά με τις επιδόσεις των υπόλοιπων μελών του κλάδου και να προσδιορίσει τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

1. Βασικές αρχές του μοντέλου MUSA

Το μοντέλο MUSA συνθέτει τις προτιμήσεις ενός συνόλου πελατών σε μία ποσοτική, μαθηματική συνάρτηση αξιών. Ξεκινά με την υπόθεση ότι η συνολική ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που έχει χρησιμοποιηθεί..

Δηλαδή η εκτίμηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πρόβλημα στο οποίο η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$. Το σύνολο των κριτηρίων αυτών είναι ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Στο σχήμα 1.1 παρουσιάζεται παραστατικά η σύνθεση των κριτηρίων του πελάτη.



Σχήμα 1.1: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών

Τα δεδομένα, τα οποία αναλύονται με τη μέθοδος MUSA συλλέγονται μέσω της άμεσου και δομημένου ερωτηματολογίου, στο οποίο ζητείται ο κάθε πελάτης να αξιολογήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρεται. Στο ερωτηματολόγιο βρίσκονται ερωτήσεις που στοχεύουν προσδιορίσουν τόσο τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη, όσο και την ικανοποίησή του από τα επιμέρους χαρακτηριστικά/κριτήρια της υπό μελέτη υπηρεσίας ή προϊόντος. Τα κριτήρια αυτά αποτελούν της διαστάσεις ικανοποίησης. Οι απόψεις των πελατών εκφράζονται με τη βοήθεια της μονότονης προκαθορισμένης κλίμακας ικανοποίησης.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται από το μοντέλο βρίσκονται στον πίνακα 1.1.

Y	συνολική ικανοποίηση πελάτη
a	αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
y^m	το m επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ($m=1,2,\dots,a$)
n	αριθμός κριτηρίων
X_i	ικανοποίηση πελάτη σύμφωνα με το I κριτήριο ($I=1,2,\dots,n$)
α_i	αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου i .
X_i^k	το k επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου I ($k=1,2,\dots,\alpha$)
Y^*	συνάρτηση αξιών του Y (συνάρτηση ολικής ικανοποίησης)
y^{*m}	αξία του y^m επιπέδου ικανοποίησης
X_i^*	συνάρτηση αξιών του X_i (συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)
x_i^{*k}	αξία του x_i^k επιπέδου ικανοποίησης

Πίνακας 2.1: Μεταβλητές μοντέλου MUSA

Οι θεωρητικές αρχές που ακολουθούνται στη μέθοδο MUSA στηρίζονται στο γραμμικό προγραμματισμό και στην ποιοτική ανάλυση παλινδρόμησης υπό περιορισμούς. Η βασική εξίσωση γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (1)$$

όπου Y^* και X_i^* είναι οι κανονικοποιημένες συναρτήσεις στο διάστημα $[0,100]$, ενώ b_i είναι ο συντελεστής βαρύτητας του κριτηρίου i .

Η κανονικοποίηση έχει τους παρακάτω περιορισμούς:

$$\begin{cases} y^{*1} = 0, \quad y^{*a} = 100 \\ x_i^{*1} = 0, \quad x_i^{*a_i} = 100, \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (2)$$

Για τις σχέσεις «προτίμησης» ισχύουν οι εξής περιορισμοί:

$$\begin{cases} y^{*m} \leq y^{*(m+1)} \Leftrightarrow y^m \leq y^{m+1}, \quad \text{για } m = 1, 2, \dots, a-1 \\ x_i^{*k} \leq x_i^{*(k+1)} \Leftrightarrow x_i^k \leq x_i^{k+1}, \quad \text{για } k = 1, 2, \dots, a_i-1 \end{cases} \quad (3)$$

όπου: \geq προτίμηση ή ισοδυναμία

\leq μη προτίμηση

Η συνάρτηση Y^* είναι η προσθετική συνάρτηση χρησιμότητας του πελάτη, ενώ οι συναρτήσεις X_i^* είναι οι μερικές συναρτήσεις χρησιμότητας του πελάτη.

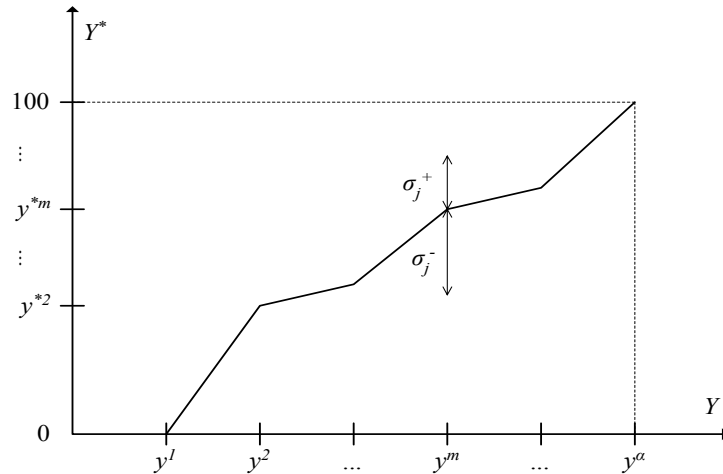
2. Μαθηματική ανάπτυξη του μοντέλου MUSA

Η μέθοδος MUSA δίνει την εκτίμηση μιας συλλογικής συνάρτησης ικανοποίησης Y^* και ενός συνόλου μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* σύμφωνα με τις απόψεις των πελατών. Έχει σαν αντικειμενικό σκοπό την ελαχιστοποίηση της ασυμφωνίας ανάμεσα στην συνάρτηση Y^* και στις απόψεις των πελατών Y .

Για να επιτευχθεί αυτό, εισάγεται μία διπλή μεταβλητή σφάλματος και η συνάρτηση γίνεται:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (4)$$

όπου \tilde{Y}^* είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης και σ^- και σ^+ τα σφάλματα υποεκτίμησης και υπερεκτίμησης αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.2.



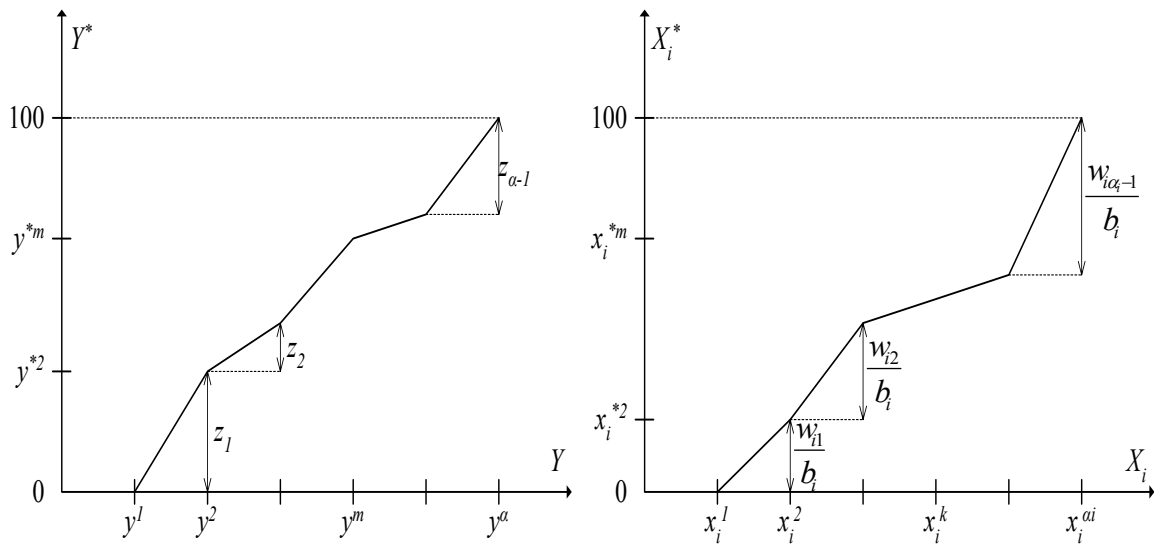
Σχήμα 1.2: Μεταβλητές σφάλματος για τον j -στο πελάτη

Με τους ορισμούς και τις υποθέσεις που αναφέρθηκαν σε παραπάνω παραγράφους το πρόβλημα εκτίμησης ικανοποίησης πελατών μετασχηματίζεται σε πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος, σύμφωνα με τους περιορισμούς:

- βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης για κάθε πελάτη
- περιορισμοί κανονικοποίησης των Y^* και X_i^* στο διάστημα $[0,100]$
- περιορισμοί μονοτονίας των Y^* και X_i^*

Για να μειωθεί το μέγεθος του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος εξαλείφονται οι περιορισμοί μονοτονία. Αυτό γίνεται εφικτό με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* . Με την εισαγωγή αυτών των μεταβλητών το μοντέλο γίνεται γραμμικό, από μη γραμμικό που ήταν λόγω της βασικής εξίσωσης ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης κάθε πελάτη:

$$\begin{aligned} z_m &= y^{*m+1} - y^{*m} \quad , \text{για } m = 1, 2, \dots, \alpha-1 \\ w_{ik} &= b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k} \quad , \text{για } k = 1, 2, \dots, \alpha-1 \end{aligned} \quad (5)$$



Σχήμα 1.3: Μεταβλητές μετασχηματισμού z_m και w_{ik}

Με τη χρήση των παραπάνω εξισώσεων, οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γίνονται:

$$\begin{aligned} y^{*m} &= \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad , \text{για } m = 2, 3, \dots, \alpha \\ b_i x_i^{*k} &= \sum_{t=1}^{k-1} w_{it} \quad , \text{για } k = 2, 3, \dots, \alpha \end{aligned} \quad (6)$$

Στη συνέχεια εισάγοντας τις νέες μεταβλητές z_m και w_{ik} και με τη βοήθεια των εξισώσεων (5) και (6) η εξίσωση παλινδρόμησης (4) παίρνει τη μορφή:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (7)$$

Έστω ότι ο πελάτης j έχει εκφράσει την ικανοποίησή του με βάση τις καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες Y και X_i ,

$$\begin{aligned} \text{ολική ικανοποίηση} \quad \bar{y}^j &= y^{t_j} \text{ και } \bar{y}^j \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^a\} \\ \text{μερική ικανοποίηση} \quad \bar{x}^j &= x_i^{t_{ji}} \text{ και } \bar{x}^j \in X = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{t_{ji}}, \dots, x_i^{a_i}\}, i = 1, 2, \dots, n \end{aligned} \quad (8)$$

Τότε η εξίσωση (7) παίρνει τη μορφή:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma_j^+ + \sigma_j^-, \quad \forall j \quad (9)$$

Η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος είναι η παρακάτω:

$$[\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^-$$

υπό τους περιορισμούς

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- &= 0, \text{ για } j = 1, 2, \dots, M \\ \sum_{m=1}^{a-1} z_m &= 100 \end{aligned} \quad (10)$$

$$\sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} = 100$$

$$z_m \geq 0, w_{ik} \geq 0, \quad \forall m, i, k$$

$$\sigma_j^+ \geq 0, \sigma_j^- \geq 0, \text{ για } j = 1, 2, \dots, M$$

όπου M είναι ο συνολικός αριθμός πελατών.

Οι αρχικές μεταβλητές του προβλήματος υπολογίζονται από τη βέλτιστη λύση του γραμμικού προγράμματος (10), αφού αποδεικνύεται ότι:

$$y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t, \text{ για } m = 2, 3, \dots, a$$

$$b_i = \frac{\sum_{t=1}^{a_i-1} w_{it}}{100}, \text{ για } i = 1, 2, \dots, n$$

$$x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{a_i-1} w_{it}}, \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \text{ και } k = 2, 3, \dots, a_i \quad (11)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης y^{*I} , x_i^{*I} υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς κανονικοποίησης (2).

Η ανάλυση της ευστάθειας της μεθόδου MUSA αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης (post-optimality analysis), αφού το μοντέλο στηρίζεται στο γραμμικό προγραμματισμό.

Στην φάση ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης, μορφοποιούνται και επιλύονται n γραμμικά προβλήματα, με n να ισούται με τον αριθμό κριτηρίων ικανοποίησης. Τα γραμμικά αυτά προγράμματα μεγιστοποιούν τα βάρη b_i κάθε κριτηρίου και έχουν τη μορφή:

$$[\max] F' = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik}, \text{ για } i = 1, 2, \dots, n$$

υπό τους περιορισμούς

$$F \leq F^* + \varepsilon \quad (12)$$

όλοι οι περιορισμοί του γ.π. (10)

όπου ε είναι ένας μικρός και θετικός αριθμός και F^* είναι η βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης του γραμμικού προγράμματος (10).

Από τη μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα γραμμικά προγράμματα (12) υπολογίζεται μία αντιπροσωπευτική τελική λύση των μεταβλητών της μεθόδου MUSA. Η συγκεκριμένη μέθοδος μεταβελτιστοποίησης επιτρέπει επιπλέον την ανάλυση ευστάθειας. Όταν το εύρος των τιμών που παίρνουν οι μεταβλητές στις διάφορες ημι-βέλτιστες λύσεις είναι μικρό, η βέλτιστη λύση είναι ευσταθής, ενώ αντιθέτως, όταν το εύρος είναι μεγάλο, η λύση είναι ασταθής.

3. Αποτελέσματα του μοντέλου MUSA

Το μοντέλο της MUSA μπορεί να δώσει με τα αποτελέσματά του χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο συμπεριφοράς των πελατών. Οι σημαντικότερες πληροφορίες είναι οι παρακάτω :

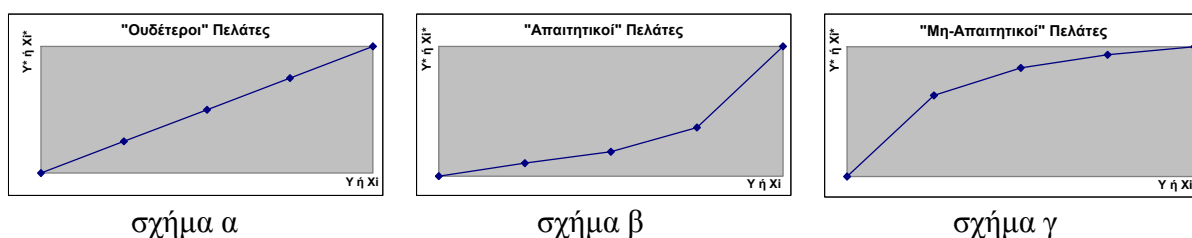
3.1 Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης

Η μέθοδος MUSA υπολογίζει την πραγματική αξία ικανοποίησης που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο, με βάση τις εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης του μοντέλου. Ανάλογα με τη μορφή αυτών των συναρτήσεων προσδιορίζεται ο βαθμός απαιτητικότητας των πελατών, που μπορούν να κατατάξουν τους πελάτες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τους «Ουδέτερους», τους «Απαιτητικούς» και τους «Μη-Απαιτητικούς» πελάτες.

«Ουδέτεροι» Πελάτες: Στην κατηγορία αυτή όσο εκπληρώνεται το ποσοστό των προσδοκιών των πελατών, τόσο πιο ικανοποιημένοι νοιώθουν. Η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή (σχήμα 1.4.α).

«Απαιτητικοί» Πελάτες: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πελάτες που ικανοποιούνται μόνο όταν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή (σχήμα 1.4.β).

«Μη-Απαιτητικοί» Πελάτες: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πελάτες που ικανοποιούνται εύκολα, ακόμη και όταν το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που τους προσφέρεται είναι σε χαμηλά επίπεδα. Εδώ η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή (σχήμα 1.4.γ).



Σχήμα 1.4: Είδη συναρτήσεων ολικής ικανοποίησης

Το μοντέλο MUSA δίνει χρήσιμες πληροφορίες και για το βάρος των κριτηρίων και υποκριτηρίων, τα οποία υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων

ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Κατά συνέπεια ο χαρακτηρισμός ενός κριτηρίου σε σημαντικό ή λιγότερο σημαντικό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον αριθμό των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται.

3.2 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Η παρουσίαση ενός συνόλου μέσων δεικτών ικανοποίησης κρίνεται αναγκαία γιατί οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης αποτελούν ένα εύκολο και κατανοητό τρόπο παρουσίασης της ικανοποίησης του συνόλου των πελατών. Επιπλέον αποτελούν ένα συνδυασμό των αποτελεσμάτων του MUSA με αυτών της περιγραφικής στατιστικής. Και δίνουν τη δυνατότητα εφαρμογής ενός συστήματος περιοδικής αξιολόγησης των επιδόσεων μίας επιχείρησης ανά ίσα χρονικά διαστήματα (benchmarking).

Οι μέσοι δείκτες ολικής (S) και μερικής (S_i) ικανοποίησης, ανά κριτήριο ή υποκριτήριο i, δίνονται από τις σχέσεις:

$$S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^a p^m y^{*m}$$

$$S = \frac{1}{100} \sum_{k=1}^{a_i} p_i^k x_i^{*k}, \text{ για } i = 1, 2, \dots, n$$

όπου p^m και p_i^k είναι το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο y^m και x_i^k επίπεδο ικανοποίησης αντίστοιχα.

3.3 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας ορίζονται με βάση τις σχέσεις:

$$D = \frac{\sum_{m=1}^{a-1} \left(\frac{100(m-1)}{a-1} - y^{*m} \right)}{100 \sum_{m=1}^{a-1} \frac{m-1}{a-1}} \quad \text{για } a > 2$$

$$D_i = \frac{\sum_{k=1}^{a_i-1} \left(\frac{100(k-1)}{a_i-1} - x_i^{*k} \right)}{100 \sum_{k=1}^{a_i-1} \frac{k-1}{a_i-1}} \quad \text{για } a_i > 2 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n$$

όπου D και D_i είναι οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής απαιτητικότητας αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα για τους δείκτες απαιτητικότητας ερμηνεύονται ως εξής:

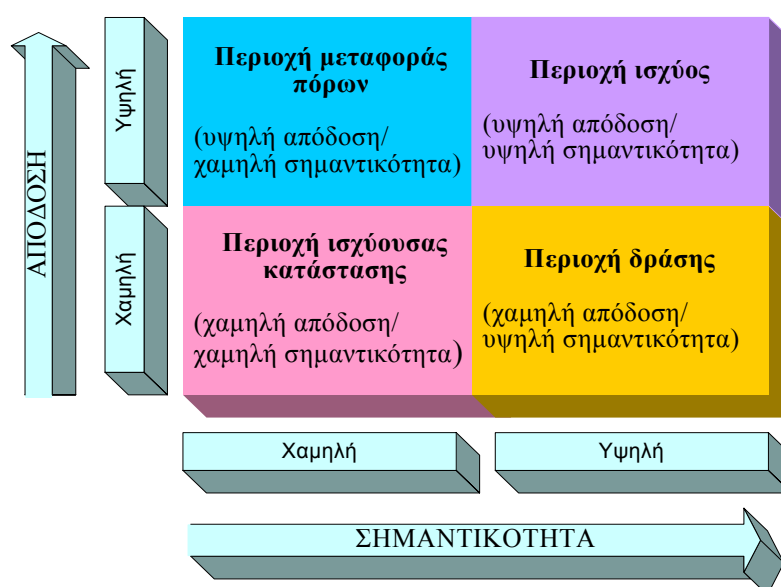
- $D = 1$ ή $D_i = 1$: οι πελάτες παρουσιάζουν το μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας
- $D = 0$ ή $D_i = 0$: οι πελάτες είναι «ουδέτεροι»
- $D = -1$ ή $D_i = -1$: οι πελάτες παρουσιάζουν το μικρότερο βαθμό απαιτητικότητας

3.4 Διαγράμματα δράσης

Το μοντέλο της MUSA συνδυάζει ακόμα τα αποτελέσματα των βαρών και δεικτών ικανοποίησης για το σύνολο των κριτηρίων και για κάθε κριτήριο χωριστά και δημιουργεί μια σειρά διαγραμμάτων ‘Απόδοσης / Σημαντικότητας’. Το κάθε διάγραμμα (σχήμα 1.5) χωρίζεται σε τεταρτημόρια σύμφωνα με την απόδοση (χαμηλή / υψηλή) και τη σημαντικότητα (χαμηλή / υψηλή). Στα τεταρτημόρια ταξινομούνται τα κριτήρια και ανάλογα με την θέση τους καθορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν από την εταιρία για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών. Έτσι έχουμε :

- **Περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση, χαμηλή σημαντικότητα):** Συνήθως δεν χρειάζεται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρίας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δεν θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.
- **Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση, υψηλή σημαντικότητα):** Όλα τα χαρακτηριστικά της εταιρίας που τοποθετούνται εδώ αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την εταιρία από τους ανταγωνιστές της και οδηγούν τους πελάτες στην επιλογή του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- **Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση, υψηλή σημαντικότητα):** Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε για να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
- **Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση, χαμηλή σημαντικότητα):** Οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο.

Πρωταρχική προτεραιότητα μιας εταιρίας αποτελεί προφανώς η περιοχή δράσης, αφού περιλαμβάνει σημαντικά για τους πελάτες κριτήρια στα οποία δεν είναι ικανοποιημένοι. Δεύτερη προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στην περιοχή ισχύος, όταν τα κριτήρια που περιέχει έχουν περιθώρια βελτίωσης. Ακολουθεί η περιοχή ισχύουσας κατάστασης, γιατί για τις συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν σημαντικές στο μέλλον, ενώ διαθέτουν χαμηλό δείκτη ικανοποίησης. Τελευταία προτεραιότητα είναι η περιοχή μεταφοράς πόρων, διότι η εταιρία έχει υψηλή απόδοση και τα χαρακτηριστικά που ανήκουν εκεί μικρή σημαντικότητα.



Σχήμα 1.5 : Διάγραμμα δράσης

3.5 Διαγράμματα βελτίωσης

Τα διαγράμματα δράσης μας δείχνουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν χωρίς να μας προσδιορίζουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα βρίσκεται στα διαγράμματα βελτίωσης τα οποία κατασκευάζονται ως εξής:

- ✓ Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.
- ✓ Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-

ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας I_i σύμφωνα με τις σχέσεις:

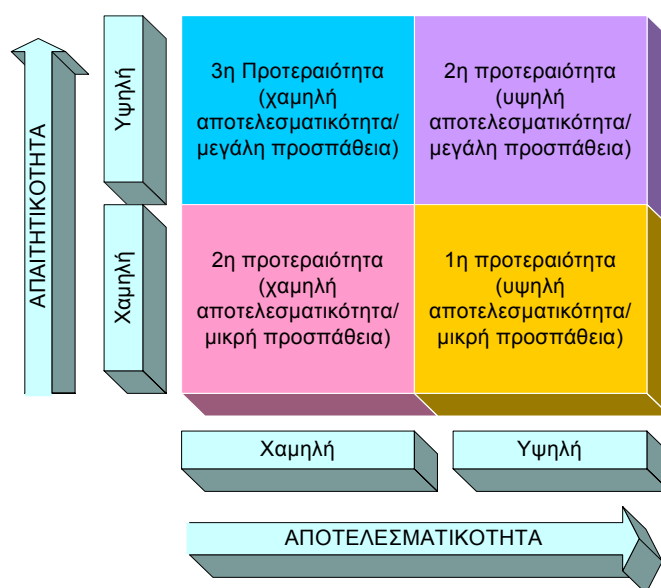
$$I_i = b_i(1 - S_i) \text{ για } i=1,2,\dots,n$$

οι συγκεκριμένοι δείκτες ορίζονται στο διάστημα $[0,1]$ ενώ μπορεί εύκολα να αποδειχθεί ότι:

$$\begin{cases} I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \wedge S_i \\ I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \vee S_i \end{cases} \text{ για } i=1,2,\dots,n$$

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.6 κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων.

- ✓ η εταιρεία θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις εκείνες που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες σε αυτά δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- ✓ δεύτερα σε σειρά προτεραιότητας για βελτίωση είναι τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε μικρή αποτελεσματικότητα με μικρό βαθμό απαιτητικότητας των πελατών
- ✓ τα χαρακτηριστικά με μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης για την εταιρεία.



Σχήμα 1.6 : Διάγραμμα Βελτίωσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

1. Η Δοκιμασία X^2

Σε περιπτώσεις που τα δεδομένα κατηγοριοποιούνται ως προς δύο χαρακτηριστικά (όπως στην παρούσα μελέτη), προκειμένου να γίνει η επεξεργασία τους δίνονται σε μορφή πινάκων που ονομάζονται διασταυρούμενοι πίνακες ή πίνακες συνάφειας και έχουν την παρακάτω μορφή:

	B_1	B_2	...	B_k	Αθροίσματα γραμμών
A_1	n_{11}	n_{12}	...	n_{1k}	n_{1*}
A_2	n_{21}	n_{22}	...	n_{2k}	
...				n_{2*}
A_s	n_{s1}	n_{s2}	...	n_{sk}
					n_{s*}
Αθροίσματα στηλών	n_{*1}	n_{*2}	...	n_{*k}	n

Όπου A και B είναι τα δύο χαρακτηριστικά και το μεν A χωρίζεται στις κατηγορίες A_1, A_2, \dots, A_s και το μεν B χωρίζεται στις κατηγορίες B_1, B_2, \dots, B_k .

Το πλήθος των μετρήσεων που ανήκουν στην A_i κατηγορία του χαρακτηριστικού A και στη B_j κατηγορία του χαρακτηριστικού B, συμβολίζεται με n_{ij} . Με n_{i*} συμβολίζεται το άθροισμα της i γραμμής, με n_{*j} το άθροισμα της j στήλης και με n το σύνολο όλων των παρατηρήσεων. Ακόμα με p_{ij} συμβολίζεται η πιθανότητα του ij στοιχείου.

Εφόσον έχει υπολογιστεί ο διασταυρούμενος πίνακας για δύο παράγοντες μπορεί να υπολογιστεί το στατιστικό X^2 που δίνεται από τον τύπο:

$$X^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^k \frac{n_{ij}^2}{\theta_{ij}} - n, \quad \forall i, j$$

όπου το θ_{ij} συμβολίζει το θεωρητικό μέγεθος του ij κελιού και δίνεται από τη σχέση

$$\theta_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \text{ δηλαδή μια εκτίμηση του } ij \text{ κελιού, δίνεται από το γινόμενο του}$$

αθροίσματος της i -γραμμής επί το γινόμενο του αθροίσματος της j -στήλης δια το γενικό άθροισμα.

Ο έλεγχος ανεξαρτησίας των δύο χαρακτηριστικών γίνεται μέσω των υποθέσεων:

H_0 : Η καταναλωτική πίστη είναι ανεξάρτητη από την ικανοποίηση των πελατών

H_1 : Η καταναλωτική πίστη εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών

Απορρίπτουμε την υπόθεση ανεξαρτησίας σύμφωνα με την απορριπτική περιοχή: $R = \{X^2 > X^2_{(s-1)(k-1); \alpha}\}$ υπό τον περιορισμό ότι $\theta_{ij} \geq 5$

2. Μη παραμετρικοί συντελεστές συσχέτισης

Έστω ένα δείγμα μεγέθους n που αποτελείται από τα ζεύγη $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$. Ταξινομούμε τα επιμέρους δείγματα (x_1, x_2, \dots, x_n) και (y_1, y_2, \dots, y_n) σε αύξουσα τάξη και έστω r_{xi} και r_{yi} οι τάξεις των x_i y_i αντίστοιχα. Σχηματίζουμε τις διαφορές $d_i = r_{xi} - r_{yi}$ και ορίζουμε σαν **συντελεστή συσχέτισης του Spearman** την ποσότητα:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Για τον συντελεστή r_s ισχύει $-1 \leq r_s \leq 1$

- Αν $r_s = 1$ τότε $d_i = 0$ και υπάρχει θετική εξάρτηση των x_i και y_i
- Αν $r_s = -1$ τότε υπάρχει αρνητική εξάρτηση των x_i και y_i
- Αν $r_s = 0$ τότε οι δύο μεταβλητές θεωρούνται ασυσχέτιστες

Ο έλεγχος ανεξαρτησίας των δύο χαρακτηριστικών γίνεται μέσω των υποθέσεων:

H_0 : Η καταναλωτική πίστη είναι ανεξάρτητη από την ικανοποίηση των πελατών

H_1 : Η καταναλωτική πίστη εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών

Χρησιμοποιείται σαν στατιστικό ο συντελεστής r_s , και απορρίπτουμε την υπόθεση ανεξαρτησίας H_0 σε σ.σ. α αν $|r_s| \geq k$, όπου k βρίσκεται από κατάλληλους πίνακες.

Ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall είναι ισοδύναμος με τον συντελεστή του Spearman R και δίνεται από τον τύπο: $P_k = 1 - \frac{2\alpha}{\binom{n}{2}}$, όπου α είναι το

πλήθος των αντιστροφών που παρατηρούνται στην διάταξη της B όταν η A έχει διαταχθεί κατά αύξουσα τάξη. Για τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης του Kendall δεν λαμβάνουμε υπόψη μόνο τις διαφορές των τάξεων αλλά και διαφορές που υπάρχουν στις δύο σειρές.

3. Πίνακες ελέγχου και ανάλυσης συσχετίσεων

Στην παράγραφο αυτή βρίσκονται οι πίνακες συσχέτισης και οι διασταυρούμενοι πίνακες που χρησιμοποιήθηκαν στο κεφ.7 για την εξαγωγή συμπερασμάτων πάνω στις συσχετίσεις ορισμένων διαδικασιών του συνεργείου.

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ	Spearman R	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
	Kendall's tau	R και Tau	p-level
ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΦΙΛΟΥΣ Η' ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ		63.481%	0.000
		57.066%	0.000
ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ		51.454%	0.000
		47.319%	0.000

Πίνακας 1

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ	Spearman R	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
	Kendall's tau	R και Tau	p-level
ΑΝΑΜΟΝΗ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΥΤ/ΤΟΥ		30.244%	0.002
		26.109%	0.000
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		-4.477%	0.658
		-4.032%	0.552
ΓΕΝΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ		25.593%	0.010
		22.449%	0.001
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ		40.446%	0.000
		35.880%	0.000
ΤΗΡΗΣΗ ΗΜΕΡ/ΝΙΑΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΥΤ/ΤΟΥ		38.727%	0.000
		34.907%	0.000
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		61.182%	0.000
		54.860%	0.000

ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤ/ΤΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ	33.187%	0.001
	29.648%	0.000
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ	50.777%	0.000
	44.904%	0.000
ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ	24.318%	0.015
	21.327%	0.002
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	35.160%	0.000
	30.531%	0.000
ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ ΡΑΝΤΕΒΟΥ	37.348%	0.000
	33.313%	0.000
ΤΗΡΗΣΗ ΡΑΝΤΕΒΟΥ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ	29.997%	0.003
	26.735%	0.000
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ	55.915%	0.093
	47.919%	0.054
ΠΡΟΤΕΙΝΑΝ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΟΥΝ ΑΥΤ/ΤΟ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ;	4.558%	0.670
	4.197%	0.558
ΘΑ ΧΡΕΙΑΖΟΣΑΣΤΑΝ ΑΥΤ/ΤΟ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ;	-22.566%	0.032
	-20.779%	0.004

Πίνακας 2

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ	ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΚΑΛΥΦΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΓΓΥΗΣΗ ΤΟΥ ΑΥΤ/ΤΟΥ;	
	Spearman R	Kendall's tau
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	1.587%	0.876
	1.439%	0.832
ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ ΡΑΝΤΕΒΟΥ	-20.472%	0.049
	-18.984%	0.007
ΤΗΡΗΣΗ ΡΑΝΤΕΒΟΥ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ	-10.442%	0.319
	-9.674%	0.170
ΑΝΑΜΟΝΗ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΥΤ/ΤΟΥ	-4.189%	0.679
	-3.813%	0.574
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	8.269%	0.413
	7.962%	0.241
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ	9.502%	0.347
	8.818%	0.194
ΤΗΡΗΣΗ ΗΜΕΡ/ΝΙΑΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΥΤ/ΤΟΥ	-14.392%	0.153
	-13.600%	0.045
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	5.064%	0.617
	4.510%	0.506
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤ/ΤΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ	-3.409%	0.736
	-3.286%	0.628
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ	0.607%	0.952
	0.505%	0.941
ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ	11.021%	0.275
	10.117%	0.136

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	7.458%	0.461
	6.541%	0.335
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ	27.432%	0.443
	28.090%	0.258
ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΦΙΛΟΥΣ Η' ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ	6.230%	0.538
	5.706%	0.400
ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ	-4.495%	0.657
	-4.270%	0.529

Πίνακας 3

Στη συνέχεια προσπαθήσαμε με έλεγχο X^2 να εντοπίσουμε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αιτίας δεύτερης επίσκεψης των πελατών στο συνεργείο και του αν ο πελάτης πλήρωσε ή όχι το κόστος των εργασιών. Ελέγξαμε κάθε αιτία ξεχωριστά και τα αποτελέσματα φαίνονται στον διασταυρούμενο πίνακα 7.1.2.3. Η απορριπτική περιοχή είναι $R = \{X^2 > X^2_{(s-1)(k-1);a}\} = \{X^2 > X^2_{2;0.05}\} = \{X^2 > 5,99\}$. Το **Pearson Chi-Square** καθώς και το **p-level** φαίνονται στον πίνακα 5. Βλέπουμε ότι σε όλες τις περιπτώσεις $X^2 < \text{Chi-Square}$, άρα οι δυο αυτές διαστάσεις είναι ασυσχέτιστες. Δεν μπορούμε όμως να εξάγουμε συμπεράσματα για το αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της κάλυψης ή όχι του κόστους των εργασιών με την αιτία που έφερε τον πελάτη για δεύτερη φορά στο συνεργείο) προκειμένου να ολοκληρωθούν οι εργασίες τις πρώτης φοράς). Ο λόγος είναι ότι δεν ικανοποιείται ο περιορισμός του ελέγχου X^2 ($\theta_{ij} \geq 5$).

Έπειτα κάναμε το ίδιο για να εντοπίσουμε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της παραχώρησης ή όχι αυτοκινήτου αντικατάστασης και του αν ο πελάτης πλήρωσε ή το κόστος των εργασιών στο συνεργείο. Ο διασταυρούμενος πίνακας φαίνεται στον πίνακα 4 και το Pearson Chi-Square καθώς και το p-level φαίνονται στον πίνακα 5. Η απορριπτική περιοχή είναι $R = \{X^2 > X^2_{(s-1)(k-1);a}\} = \{X^2 > X^2_{2;0.05}\} = \{X^2 > 5,99\}$. Επειδή όμως $\text{Chi-square} = 2,732 < 5,99$ συμπεραίνουμε ότι αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μεταξύ τους είναι επίσης ανεξάρτητα.

	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο επειδή μερικά ανταλλακτικά δεν υπήρχαν;		
Η τελευταία επίσκεψη καλύφθηκε από την εγγύηση του αυτ/του;	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Σύνολο
Όχι, καθόλου	82	2	84
Ναι, μερικά	3	0	3
Ναι, πλήρως	11	2	13
Σύνολο	96	4	100

	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο επειδή το πρόβλημα δεν μπορούσε να εντοπιστεί;		
Η τελευταία επίσκεψη καλύφθηκε από την εγγύηση του αυτ/του;	ΌΧΙ	ΝΑΙ	Σύνολο
Όχι, καθόλου	83	1	84
Ναι, μερικά	2	1	3
Ναι, πλήρως	12	1	13
Σύνολο	97	3	100
	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο επειδή ορισμένες εργασίες δεν έγιναν σωστά;		
Η τελευταία επίσκεψη καλύφθηκε από την εγγύηση του αυτ/του;	ΌΧΙ	ΝΑΙ	Σύνολο
Όχι, καθόλου	72	12	84
Ναι, μερικά	2	1	3
Ναι, πλήρως	12	1	13
Σύνολο	86	14	100
	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο για κάποιο άλλο λόγο ;		
Η τελευταία επίσκεψη καλύφθηκε από την εγγύηση του αυτ/του;	ΌΧΙ	ΝΑΙ	Σύνολο
Όχι, καθόλου	78	6	84
Ναι, μερικά	3	0	3
Ναι, πλήρως	13	0	13
Σύνολο	94	6	100
	Σας παραχώρησαν αυτ/το αντικατάστασης;		
Η τελευταία επίσκεψη καλύφθηκε από την εγγύηση του αυτ/του;	ΌΧΙ	ΝΑΙ	Σύνολο
Όχι, καθόλου	27	6	33
Ναι, μερικά	1	1	2
Ναι, πλήρως	4	3	7
Σύνολο	32	10	42

Πίνακας 4

Pearson Chi-square (p-level)	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο επειδή μερικά ανταλλακτικά δεν υπήρχαν;	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο επειδή το πρόβλημα δεν μπορούσε να εντοπιστεί;	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο επειδή ορισμένες εργασίες δεν έγιναν σωστά;	Χρειάστηκε να ξαναρθείτε στο συνεργείο για κάποιο άλλο λόγο ;	Σας παραχώρησαν αυτ/το αντικατάστασης ;
Η τελευταία επίσκεψη καλύφθηκε από την εγγύηση;	5,087 (p=0,079)	11,415 (p=,0033)	1,367 (p=,5049)	1,216 (p=,5445)	2,732 (p=,2551)

Πίνακας 5

	ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟ ΡΑΝΤΕΒΟΥ		ΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΡΑΝΤΕΒΟΥ	
	Spearman R		R και Tau	
	Kendall's tau		p-level	
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	37.348%		0.000	
	33.313%		0.000	
ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΦΙΛΟΥΣ Η' ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ	24.996%		0.016	
	22.285%		0.002	
ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ	13.804%		0.187	
	12.919%		0.067	
	29.997%		0.003	
	26.735%		0.000	
	25.497%		0.014	
	23.559%		0.001	
	33.122%		0.001	
	30.939%		0.000	

Πίνακας 6

	ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤ/ΤΟΥ ΠΡΙΝ ΕΙΣΑΧΘΕΙ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ		2η ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΓΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	
	Spearman R		R και Tau	
	Kendall's tau		p-level	
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	15.423%		0.126	
	14.212%		0.036	
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΣΤΟ ΑΥΤ/ΤΟ	16.501%		0.101	
	15.339%		0.024	
ΤΗΡΗΣΗ ΗΜΕΡ/ΝΙΑΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΑΥΤ/ΤΟΥ	2.665%		0.792	
	2.572%		0.705	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	15.555%		0.122	
	14.211%		0.036	
ΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΣΤΟ ΑΥΤ/ΤΟ	13.370%		0.185	
	12.403%		0.067	
2η ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΓΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	-16.922%		---	
	-16.922%		0.013	
ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΦΙΛΟΥΣ Η' ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ	13.046%		0.196	
	12.132%		0.074	
ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ	22.440%		0.025	
	21.814%		0.001	
	-45.800%		0.000	
	-42.205%		0.000	
	-33.432%		0.001	
	-31.077%		0.000	
	-39.950%		0.000	
	-38.560%		0.000	
	-42.687%		0.000	
	-38.998%		0.000	
	-42.604%		0.000	
	-39.522%		0.000	
	---		---	
	---		---	
	-56.449%		0.000	
	-52.492%		0.000	
	-56.590%		0.000	
	-55.012%		0.000	

Πίνακας 7

	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	
	Spearman R		R και Tau	
	Kendall's tau		p-level	
2η ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΛΟΓΩ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΝΤΑΛ/ΚΩΝ	3.333%		0.742	
	3.072%		0.651	
2η ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΛΟΓΩ ΜΗ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΒΛΑΒΗΣ	-2.872%		0.777	
	-2.646%		0.696	
2η ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΕΠΕΙΔΗ ΚΑΠΟΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΕΝ ΕΓΙΝΑΝ ΣΩΣΤΑ	-51.141%		0.000	
	-47.127%		0.000	
2η ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΛΟΓΩ ΑΛΛΗΣ ΑΙΤΙΑΣ	-22.920%		0.022	
	-17.130%		0.012	
	9.553%		0.344	
	8.728%		0.198	
	-18.112%		0.071	
	-16.547%		0.015	
	-46.880%		0.000	
	-42.829%		0.000	
	-18.750%		0.062	
	-17.130%		0.012	

Πίνακας 8

Spearman-R (p-level)	Ολική ικανοποίηση	Παραχωρήθηκε αυτ/το αντικ/σης;	Ικανοποίηση από το αυτ/το αντικ/σης	Πρόταση για παραχώρηση αυτ/του αντικ/σης	Θα χρειαζόσασταν αυτ/το αντικ/σης;	Σύσταση εταιρείας σε φίλους ή συγγενείς	Πρόθεση επανάληψης επίσκεψης
Ολική ικανοποίηση	----	12,86% (0,417)	55,91% (0,093)	45,6% (0,670)	-22,57% (0,033)	63,48% (0,000)	51,45%/ (0,000)
Παραχωρήθηκε αυτ/το αντικατάστασης;	12,86% (0,417)	----	----	----	----	-21,37% (0,174)	-7,74% (0,626)
Ικανοποίηση από το αυτ/το αντικατάστασης	55,91% (0,093)	----	----	----	----	2,36% (0,948)	2,78% (0,939)
Πρόταση για παραχώρηση αυτ/του αντικατάστασης	4,56% (0,670)	----	----	----	-6,43% (0,547)	-5,68% (0,595)	-14,77% (0,165)
Θα χρειαζόσασταν να σας είχε παραχωρηθεί αυτ/το αντικ.;	-22,57% (0,033)	----	----	-6,43% (0,547)	----	-18,16% (0,087)	-19,40% (0,067)
Σύσταση εταιρείας σε φίλους η' συγγενείς	63,48%/ (0,000)	-21,37% (0,174)	2,36% (0,948)	-5,68% (0,595)	-18,16% (0,087)	----	61,66% (0,000)
Πρόθεση επανάληψης επίσκεψης	51,45% (0,000)	-7,74% (0,626)	2,78% (0,939)	-14,77% (0,165)	-19,40% (0,067)	61,66%/ (0,000)	----

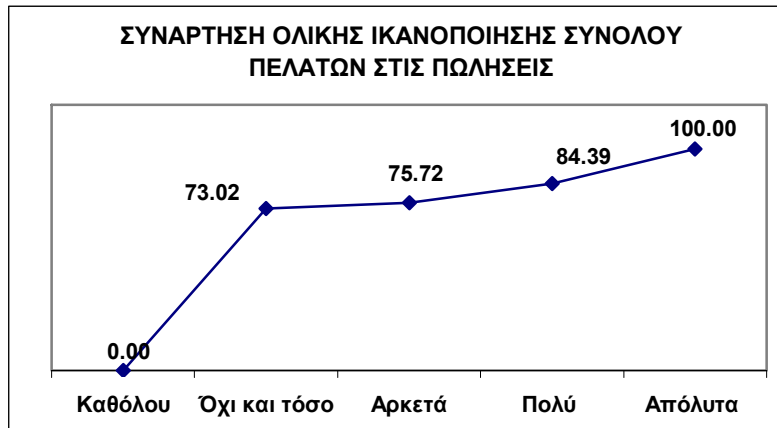
Πίνακας 9

	ΘΑ ΧΡΕΙΑΖΟΣΑΣΤΑΝ ΑΥΤ/ΤΟ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ;		
ΠΡΟΤΕΙΝΕ ΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ;			
	<i>OXI</i>	<i>NAI</i>	ΣΥΝΟΛΟ
<i>OXI</i>	18	14	32
<i>NAI</i>	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	18	14	32

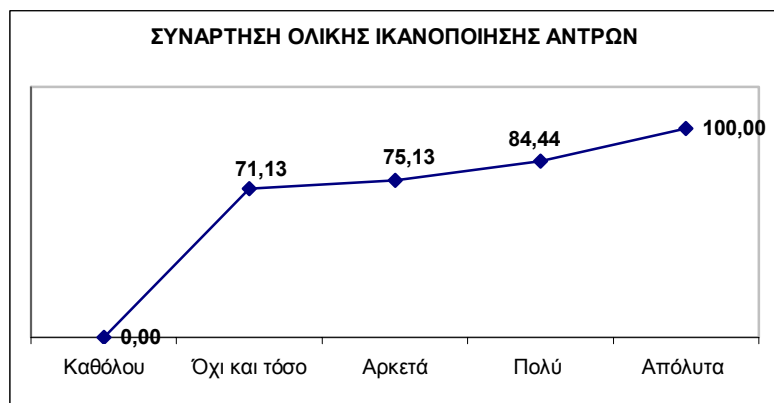
Πίνακας 10

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

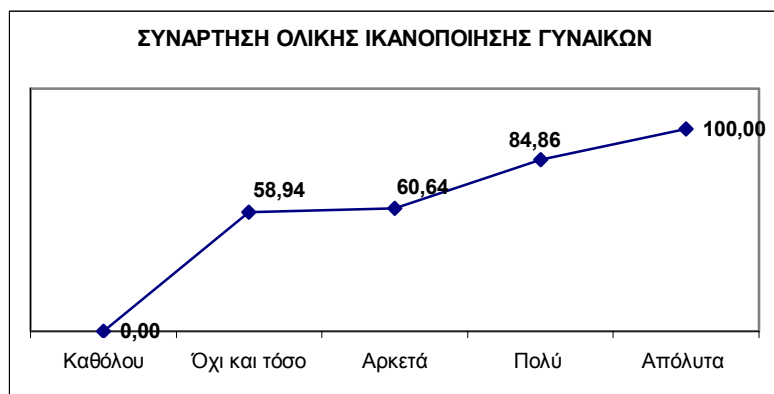
3. Συναρτήσεις ολικής ικανοποίησης πελατών τμήματος πωλήσεων



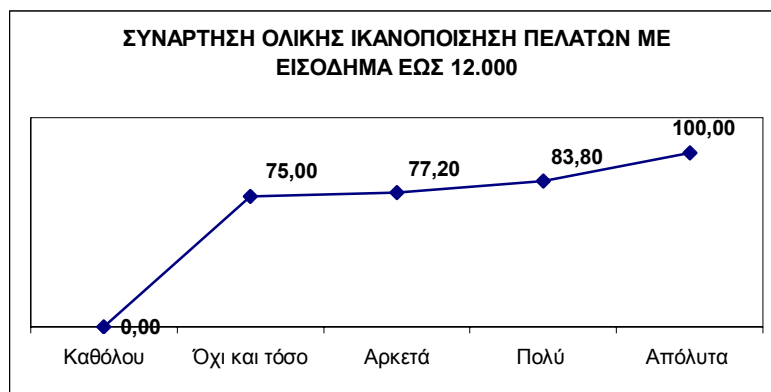
Σχήμα 1



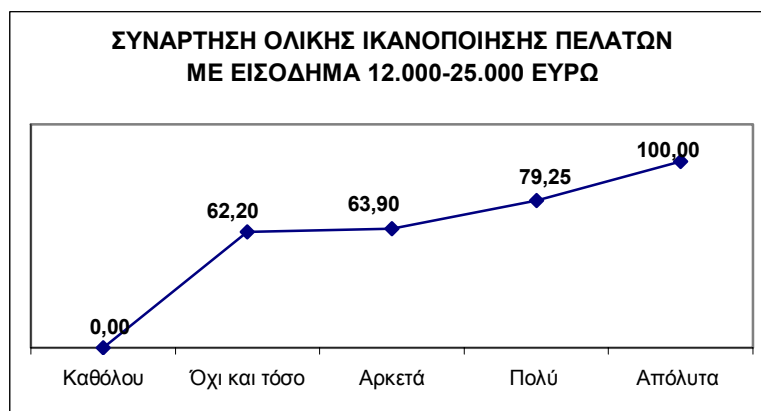
Σχήμα 2



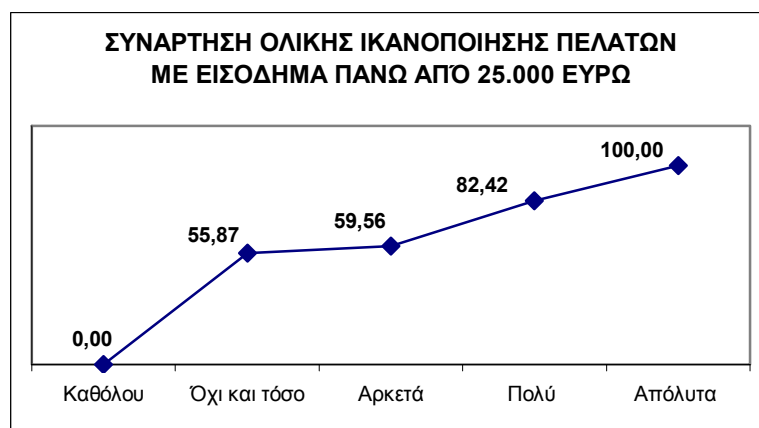
Σχήμα 3



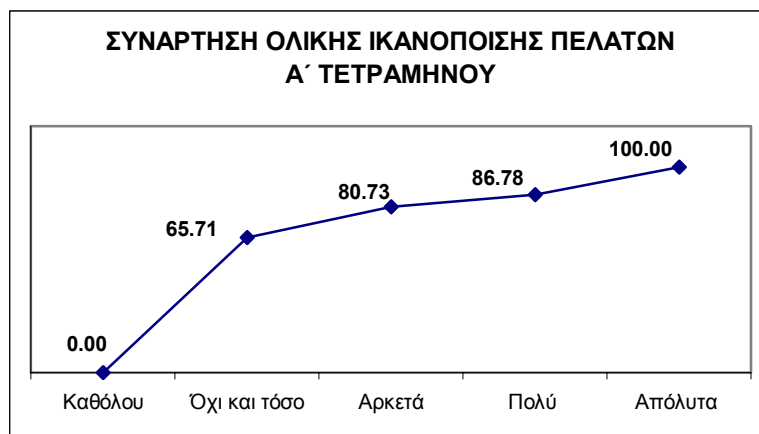
Σχήμα 4



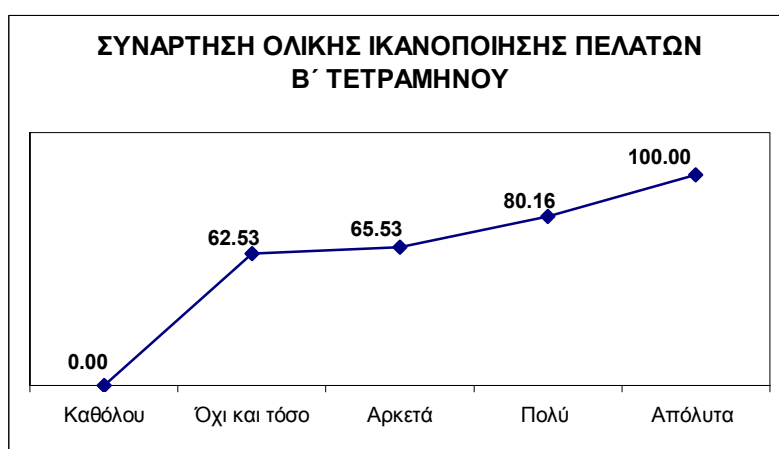
Σχήμα 5



Σχήμα 6

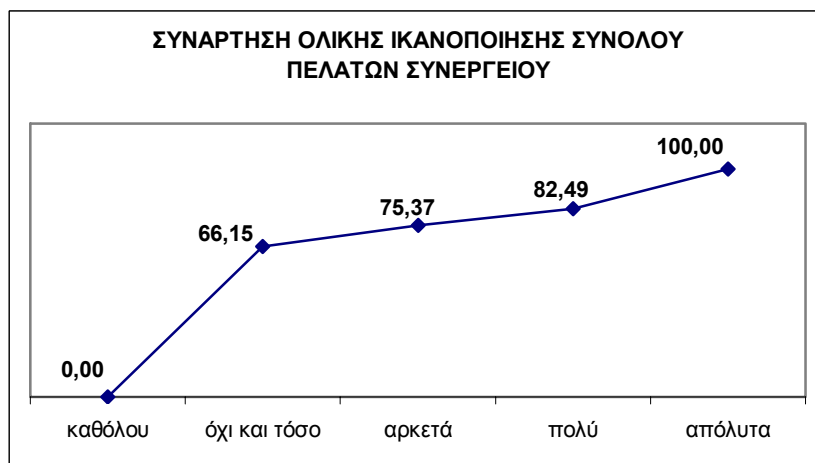


Σχήμα 7

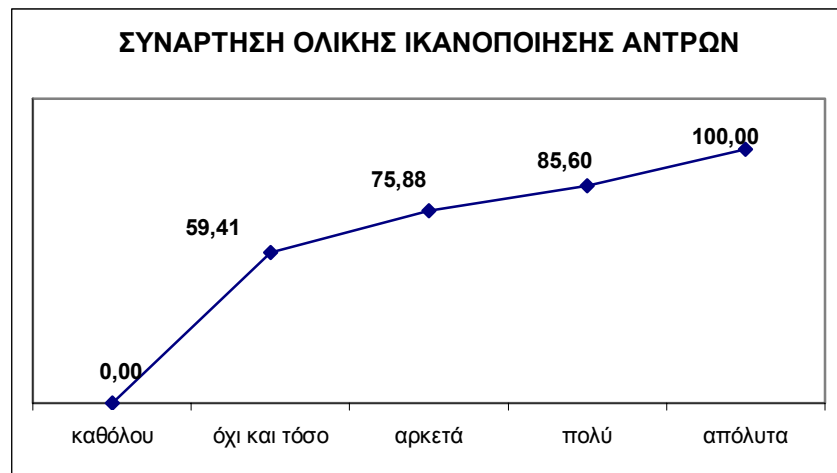


Σχήμα 8

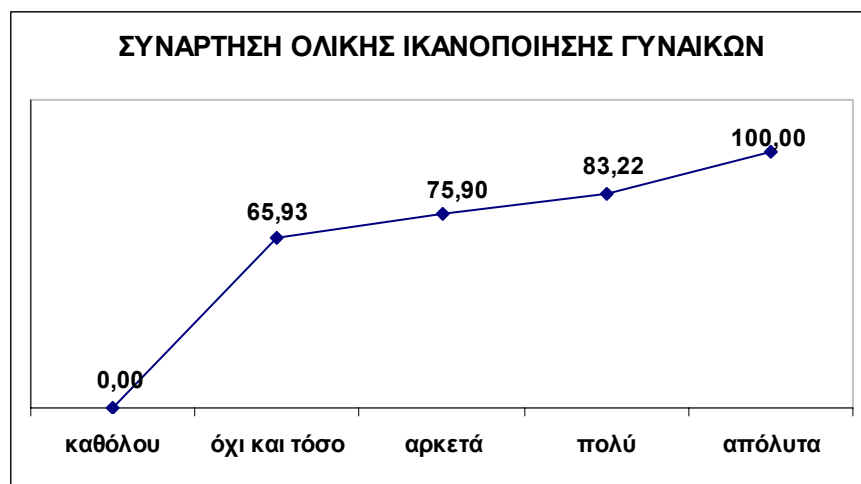
4. Συναρτήσεις ολικής ικανοποίησης πελατών συνεργείου



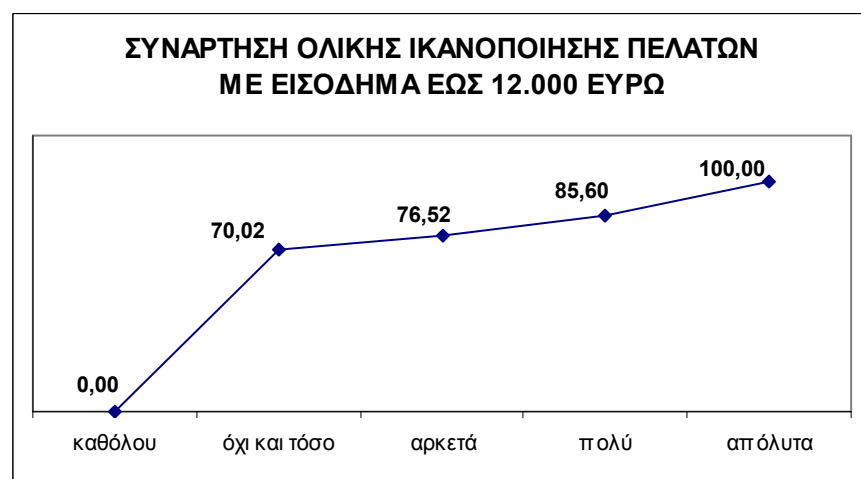
Σχήμα 9



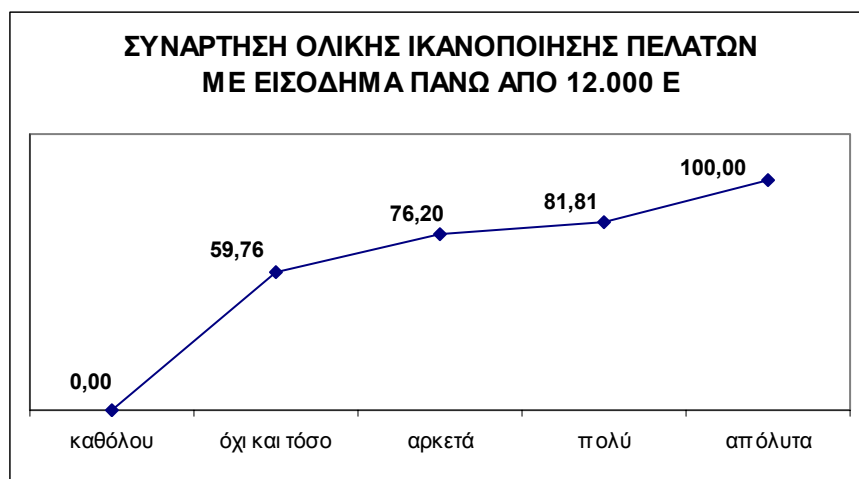
Σχήμα 10



Σχήμα 11



Σχήμα 12



Σχήμα 13

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

Γρηγορούδης Ε. (1996). Ανάπτυξη Μοντέλου Εκτίμησης Ικανοποίησης Πελατών, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.

Γρηγορούδης Ε. και Σίσκος Γ. (2000). Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη, Το Σύστημα MUSA, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Ζάραγκας Ι. (2001). Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Διεργασιών με βάση το Πρότυπο ISO- 9001:2000, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.

Ιωαννίδης Π. (2002). Μέτρηση Ποιότητας Ολικής Εξυπηρέτησης Πελατών: Εφαρμογή σε μια Αντιπροσωπία Αυτοκινήτων, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.

Κολυβα-Μαχαιρα Φ. και Μπορα-Σεντα Ε. (1999). Στατιστική Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη.

Λογοθέτης Ν. (1992). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall International (UK) Ltd.

Σπυριδάκη Ο. (2001). Ανάλυση Ικανοποίησης για Διαφορετικές Κατηγορίες Πελατών: Εφαρμογή σε Εκπαιδευτικό Οργανισμό, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.

Στόγιας Γ. (2001). Μεθοδολογία Συνεχούς Βελτίωσης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μέσω της Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών με βάση το Πρότυπο ISO-9001:2000, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά.

Τσιότρας Γ. (2000). Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΞΕΝΗ:

Bossert James (2003). Lean and Six Sigma – Synergy Made in Heaven, Quality Progress Magazine, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Dutka A. (1995). AMA Handbook of customer satisfaction: A complete guide to research, Planning and implementation, NTC Business Books, Illinois.

Dutka A. (1995). AMA Handbook of customer satisfaction: A guide to research, Planning and implementation, NTC Publishing Group, Illinois.

EN ISO 9000:2000. Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας –Αρχές και λεξιλόγιο.

Keller Carl (2003). QOS-A Simple Method for Big Or Small, Quality Progress Magazine, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Michael D. Johnson, Anders G., Tor W. Andreassen, Line L., Jaesung C. (2001). The evolution and the future of national customer satisfaction index models.

Moos B. (2001). Der Kunde ist teil des Unternehmens, Qualität und Zuverlässigkeit Jahrg 46, p.278-279, Carl Hanser Verlag.

Moos B. (2001). Kundenforderungen und die Überwachung dre Kundenzufriedenheit, DQS IM Dialog, no.22, p.6-7.

Naumann E. and Giel K. (1995). Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer. Thompson Executive Press, Cincinnati.

Peters T. and Austin N. (1985). A passion for Excellence: The leadership difference, Fontana/Collins: Glasgow and Random House: New York.

Slack, Chambers, Harland, Harrison and Johnston (1998). Operations Management, Pitman Publishing, 2^η Έκδοση.

Vavra T.G. (1997). Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs. ASQC Quality Press, Milwaukee.

Yi Y. (1989). A critical Review of Consumer Satisfaction, in Review of Marketing 1989, V.A. Zeithmal (ed.), American Marketing Association: Chicago, IL.

HAECTPONIKH:

http://www.autotriti.gr/_in/erevnes/auto_vortal/erevnes4.asp

<http://www.ewqcc.org/qs9000>

<http://www.iso.ch>.

<http://www.pratin.gr>

<http://www.seaa.gr/greek/index.htm>

http://www.theacsi.org/second_quarter.htm

<http://www.unisof.gr>

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Διαχείριση ποιότητας & μέτρηση
ικανοποίησης του πελάτη: Ανάπτυξη μιας
μεθοδολογίας συνεχούς βελτίωσης στον
κλάδο του αυτοκινήτου»*

Εκπόνηση διπλωματικής:
Ζερβαλάκη Θεονύμφη

Επιβλέπων καθηγητής:
Γρηγορούδης Ευάγγελος

Χανιά, Οκτώβριος 2003

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

- Είναι από τις μεγαλύτερες αντιπροσωπείες της γαλλικής αυτοκινητοβιομηχανίας Renault στην Ελλάδα
- Στεγάζεται στην Αθήνα
- Απασχολεί περίπου 50 υπαλλήλους
- Έχει πιστοποιηθεί στο παρελθόν με ISO 9000:1994 και πρόσφατα πιστοποιήθηκε με ISO 9000:2000
- Στις εγκαταστάσεις της υπάρχουν: διοικητικό τμήμα, λογιστήριο, έκθεση καινούριων & μεταχειρισμένων αυτοκινήτων/ μοτοσικλετών, συνεργείο, φανοποιείο, τμήμα διάθεσης ανταλλακτικών

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Να δώσει στην εταιρεία πληροφορίες σχετικά με:

- ⇒ Το συνολικό βαθμό ικανοποίησης των πελατών της, την ικανοποίηση τους από τις διαδικασίες πώλησης & σέρβις, τις απαιτήσεις & προσδοκίες τους από τις διαδικασίες αυτές, τα κριτήρια που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ικανοποίησή τους και το επίπεδο ικανοποίησης κάποιων επιμέρους ομάδων πελατών
- ⇒ Την επίδραση των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης του πελάτη στην συνολική ικανοποίηση και καταναλωτική αφοσίωση του
- ⇒ Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας & τις διορθωτικές ενέργειες προς βελτίωση των αδύνατων σημείων

Απώτερος σκοπός: οι πληροφορίες αυτές να συμπεριληφθούν στο υπάρχον Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας βοηθώντας την να διασφαλίσει τη συνεχή βελτίωσή του και κατά συνέπεια τη βελτίωση των υπηρεσιών της

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Σ.Δ.Π.)

Περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τις υπευθυνότητες, τις διαδικασίες, τους ελέγχους και τα μέσα για την υλοποίηση της διοίκησης (διαχείρισης) ποιότητας. Τα οφέλη από την εφαρμογή του σε μια επιχείρηση είναι:

- ⇒ Αύξηση της αποδοτικότητας και ελαχιστοποίηση απωλειών
- ⇒ Παροχή υπηρεσιών σταθερής ποιότητας - τάσεις βελτίωσης
- ⇒ Αύξηση ικανοποίησης πελατών
- ⇒ Κατοχύρωση της εμπιστοσύνης των πελατών προς την εταιρεία
- ⇒ Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- ⇒ Μεγιστοποίηση κερδών
- ⇒ Διαφήμιση και προβολή εταιρείας

Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΟ EN ISO 9001:2000

Αρχή της Σ.Β.: Η τελειότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από σειρά μικρών και αθροιστικών βελτιώσεων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Το ουσιαστικό στη Σ.Β. είναι η τάση για βελτίωση και όχι ο ρυθμός

⇒ Στο ISO 9001:2000, σε ξεχωριστές παραγράφους, καθορίζονται κάποιες νέες απαιτήσεις με έμφαση στην ικανοποίηση πελατών, όπου γίνεται σαφές ότι η μέτρηση ικανοποίησης αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης επίδοσης του Σ.Δ.Π.

⇒ Στην παρ.8.2.1 ορίζεται ότι πρέπει να προσδιοριστεί η μέθοδος για τη λήψη και χρήση των πληροφοριών που έχουν σχέση με την αντίληψη των πελατών για την εκπλήρωση ή όχι των απαιτήσεών τους απ' την εταιρεία

⇒ Οι παρ. 8.5.1 «Συνεχής Βελτίωση», 8.5.2 «Διορθωτικές Ενέργειες» και 8.5.3 «Προληπτικές Ενέργειες» αναφέρονται στα θέματα που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες βελτίωσης του Σ.Δ.Π.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

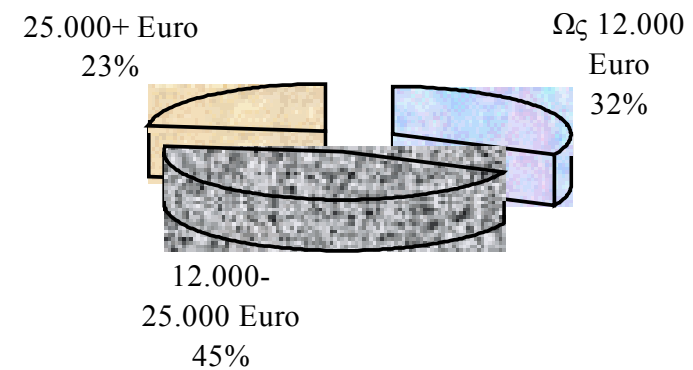
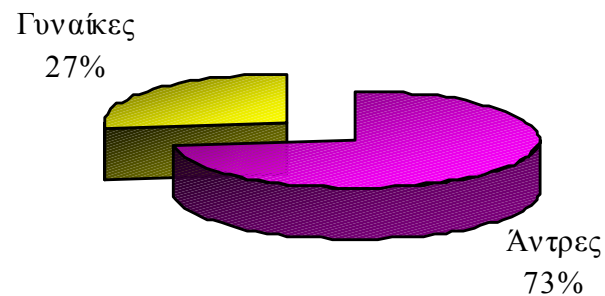
- ↪ Προσδιορισμός πελατών
- ↪ Καθορισμός των αναγκών των πελατών και των παραμέτρων που συνεισφέρουν στην ικανοποίησή τους (διαστάσεις ικανοποίησης)
- ↪ Προσδιορισμός και αποτύπωση των διαδικασιών που σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη
- ↪ Σχεδιασμός κατάλληλου ερωτηματολογίου
- ↪ Χρήση της μεθόδου MUSA για τη μέτρηση της ικανοποίησης
- ↪ Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- ↪ Συνεκτίμηση παραπόνων πελατών
- ↪ Προσδιορισμός των διεργασιών που πρέπει να βελτιωθούν και αξιολόγηση των σημείων βελτίωσης
- ↪ Καταγραφή και αξιολόγηση των διορθωτικών ενεργειών
- ↪ Νέος κύκλος

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- ↪ Γενική εμφάνιση της έκθεσης
- ↪ Συμπεριφορά πωλητών
- ↪ Χρόνος αναμονής πριν την εξυπηρέτηση
- ↪ Αναλυτική παρουσίαση των τεχνικών χαρακτηριστικών του αυτ/του
- ↪ Δυνατότητα δοκιμαστικής οδήγησης (test drive)
- ↪ Ενημέρωση του πελάτη σχετικά με τη διαδικασία σέρβις, τις εγγυήσεις, την οδική βοήθεια, τις δυνατότητες χρηματοδότησης & ασφάλισης
- ↪ Τρόπος εξόφλησης
- ↪ Τήρηση χρόνου παράδοσης

Σημείωση: Στην έρευνα δε μας ενδιέφερε η ικανοποίηση του πελάτη από το προϊόν αλλά μόνο από τις υπηρεσίες

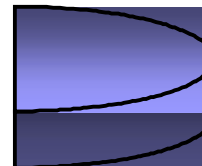
ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ



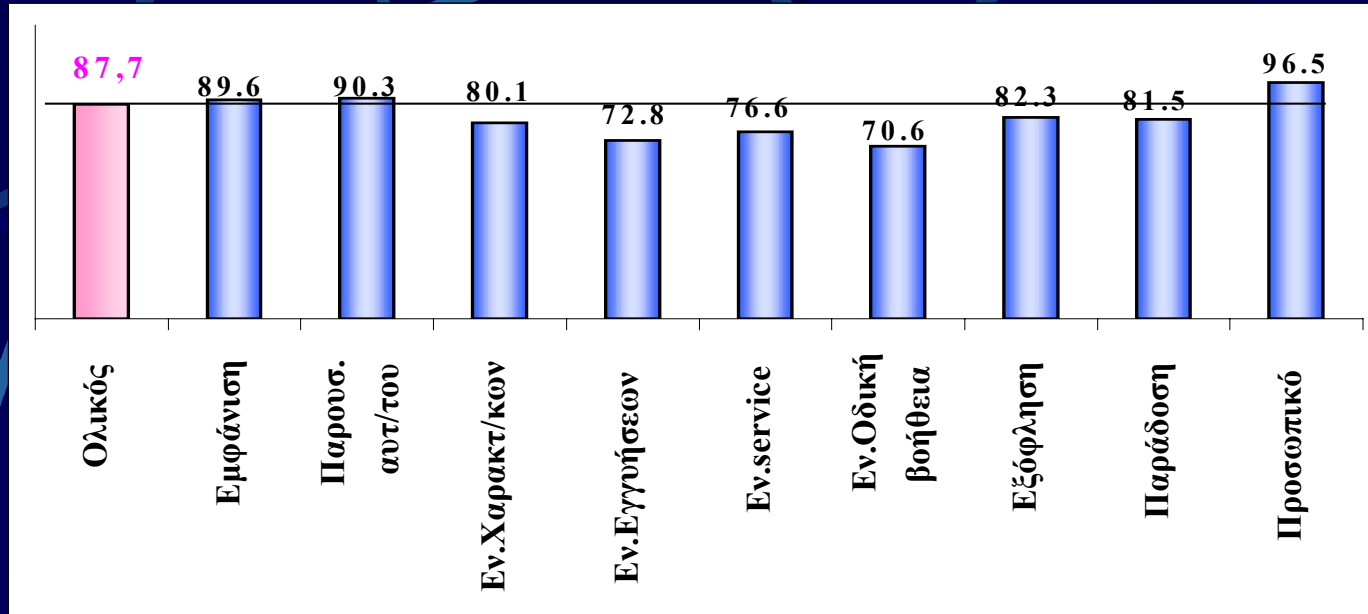
ΜΑΙΟΣ.-
ΙΟΥΛ.
50%



ΦΕΒΡ.-
ΑΠΡΙΛ.
50%

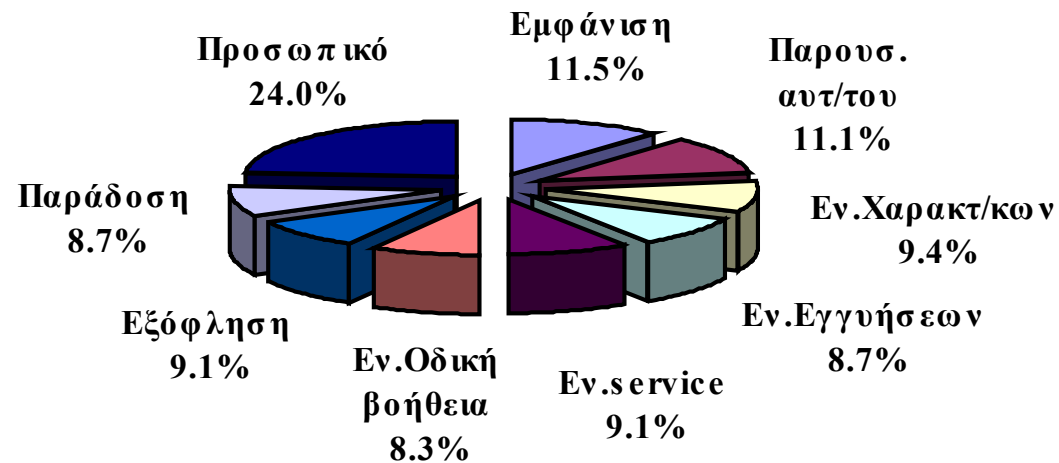


ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (Τμ. Πωλήσεων)



- ⇒ Οι δείκτες ικανοποίησης είναι υψηλοί για όλα τα επιμέρους κριτήρια
- ⇒ Οι πελάτες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση από το προσωπικό (96,5%)
- ⇒ Λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από την ενημέρωση που τους γίνεται σχετικά με τις πρόσθετες υπηρεσίες (π.χ. οδική βοήθεια)
- ⇒ Ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας δείχνει μη-απαιτητικούς πελάτες

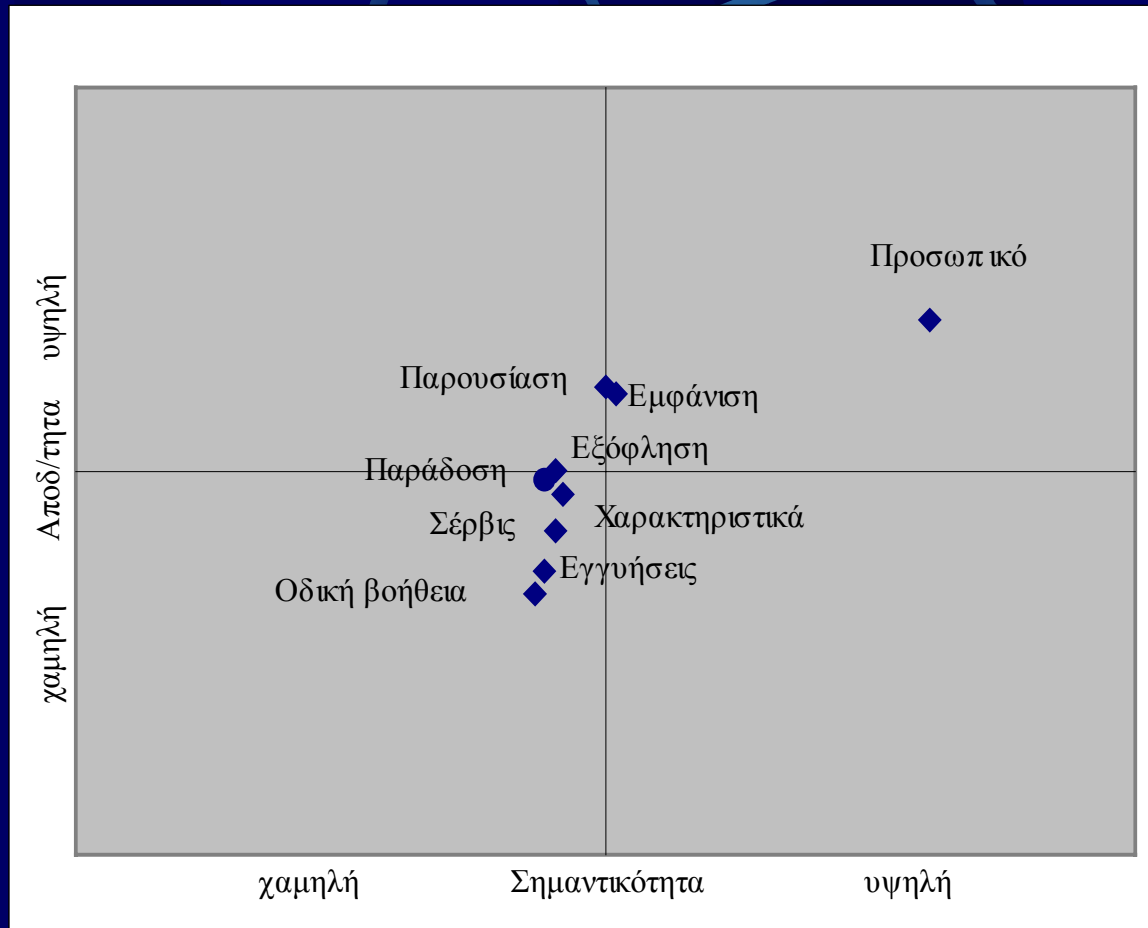
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ



Η εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι το πιο σημαντικό κριτήριο ικανοποίησης με βαρύτητα 24,0%

Ακολουθεί η εμφάνιση της έκθεσης με ποσοστό 11,5% και η παρουσίαση του αυτοκινήτου από τον πωλητή με 11,1%

ΣΧΕΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

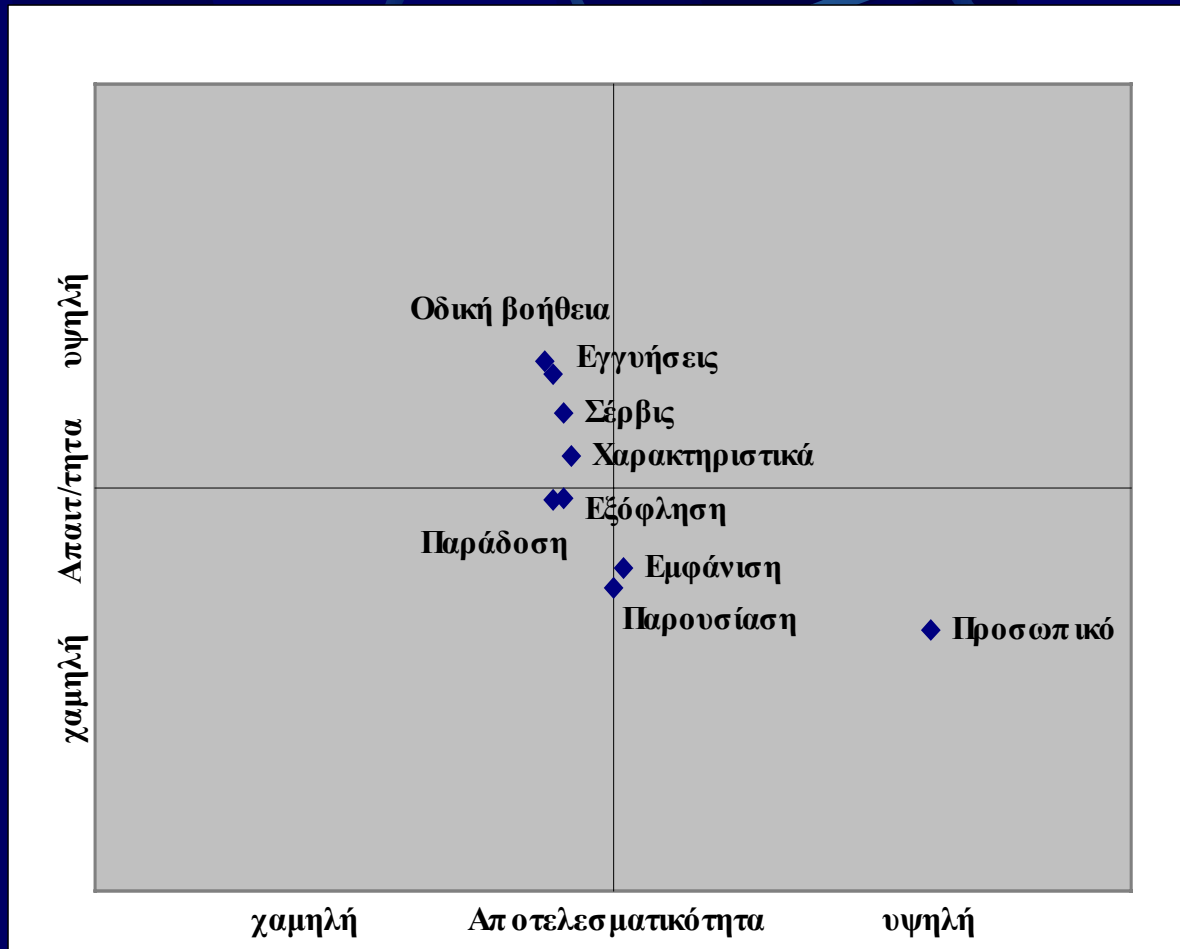


↪ Δεν υπάρχουν σημαντικά κριτήρια με χαμηλή απόδοση & υψηλή σημαντικότητα

↪ Η ενημέρωση για το σέρβις, τις εγγυήσεις, τα χαρακτηριστικά του αυτ/του & τις πρόσθετες υπηρεσίες δεν είναι κρίσιμα στην παρούσα φάση αλλά δεν πρέπει να αγνοηθούν γιατί ίσως αποκτήσουν μελλοντικά υψηλότερη σημαντικότητα

↪ Η εξυπηρέτηση από το προσωπικό αποτελεί ισχυρότατο πλεονέκτημα της εταιρείας

ΣΧΕΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ



Προτεραιότητες:

1η Βελτίωση της εξυπηρέτησης απ' το προσωπικό, της εμφάνιση της έκθεσης & της παρουσίασης του αυτ/του απ' τον πωλητή

2η Βελτίωση των κριτηρίων που αφορούν στην παράδοση, εξόφληση & παρουσίαση του αυτ/του στον πελάτη.

3η Βελτίωση της ενημέρωσης του πελάτη για τις εγγυήσεις, τα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου, τη διαδικασία σέρβις και τις πρόσθετες υπηρεσίες όπως η οδική βοήθεια.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Κατηγορίες πελατών	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Σύνολο πελατών	Εξυπηρέτηση από προσωπικό	----
Άνδρες	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εμφάνιση της έκθεσης	----
Γυναίκες	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εμφάνιση της έκθεσης	Ενημέρωση τεχνικών χαρακτηριστικών
Εισόδημα έως 12.000 ευρώ	Εμφάνιση έκθεσης/ Τρόπος εξόφλησης	Ενημέρωση τεχνικών χαρακτηριστικών
Εισόδημα 12.000-25.000 Ε	Εμφάνιση της έκθεσης	Ενημέρωσης για το σέρβις
Εισόδημα πάνω από 25.000 Ε	Εμφάνιση της έκθεσης	Ενημέρωσης για το σέρβις
Αγορά στο Α' τετράμηνο	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Τρόπος εξόφλησης	Συνέπεια παράδοσης
Αγορά στο Β' τετράμηνο	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Παρουσίαση αυτ/του	Ενημέρωσης για το σέρβις
Συμπεράσματα	Εμφάνιση έκθεσης/ Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Παρουσίαση αυτ/του από πωλητή/ Τρόπος εξόφλησης	Ενημέρωση τεχνικών χαρακτηριστικών/ Ενημέρωση για σέρβις

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

⇒ Όλα τα επιμέρους κριτήρια επηρεάζουν αρκετά την ολική ικανοποίηση του πελάτη (οι συντελεστές συσχέτισης κυμαίνονται μεταξύ 25% και 51%)

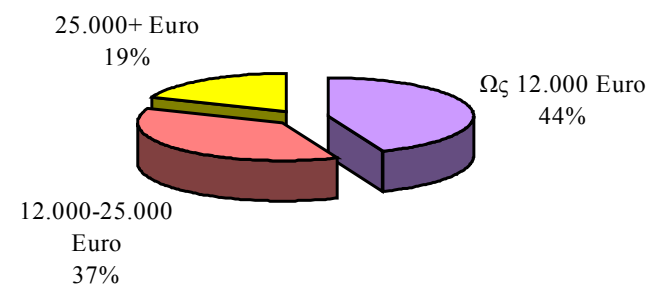
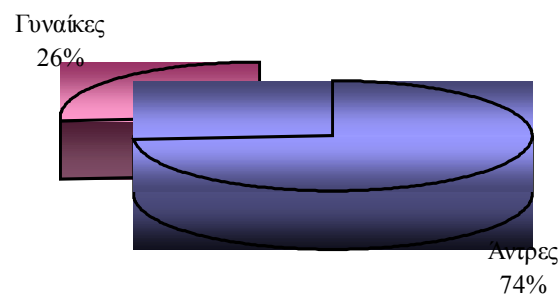
⇒ Όσο καλύτερη είναι η παρουσίαση του αυτ/του από τον πωλητή & η ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις & τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι συνολικά ο πελάτης (συντελεστές συσχέτισης 51%, 43% και 40% αντίστοιχα)

⇒ Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ολικής ικανοποίησης του πελάτη και της πρόθεσης επαναγοράς (39%), ενώ μικρότερη είναι η συσχέτιση της ολικής ικανοποίησης με τη πρόθεση του πελάτη να συστήσει την εταιρεία σε άλλους (24%)

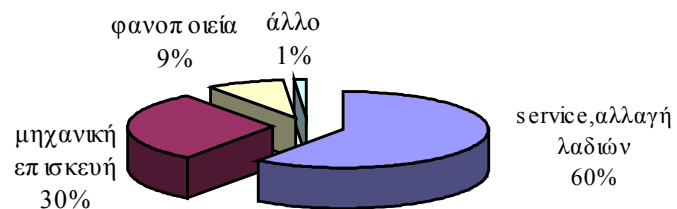
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ

- ↪ Τήρηση χρόνου παράδοσης του αυτ/του
- ↪ Ανταπόκριση στο ραντεβού (χρόνος που μεσολαβεί μέχρι το ραντεβού)
- ↪ Χρόνος αναμονής μέχρι την παράδοση του αυτ/του στους τεχνικούς
- ↪ Συμπεριφορά υπαλλήλων
- ↪ Δυνατότητα καταγραφής των προβλημάτων του αυτ/του απ'τον πελάτη
- ↪ Άρτιος εξοπλισμός του συνεργείου
- ↪ Σωστή διάγνωση βλάβης
- ↪ Επιδιόρθωση βλάβης από την πρώτη φορά
- ↪ Ποιότητα εργασιών
- ↪ Εξήγηση πάνω στις εργασίες που έγιναν & πάνω στο τιμολογίο
- ↪ Κόστος εργασιών & ανταλλακτικών-Σχέση κόστους/ποιότητας
- ↪ Παραχώρηση αυτοκινήτου αντικατάστασης

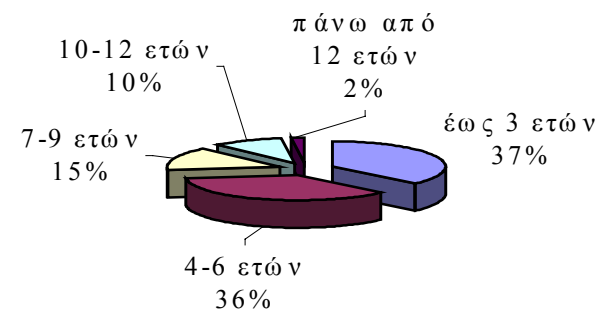
ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ



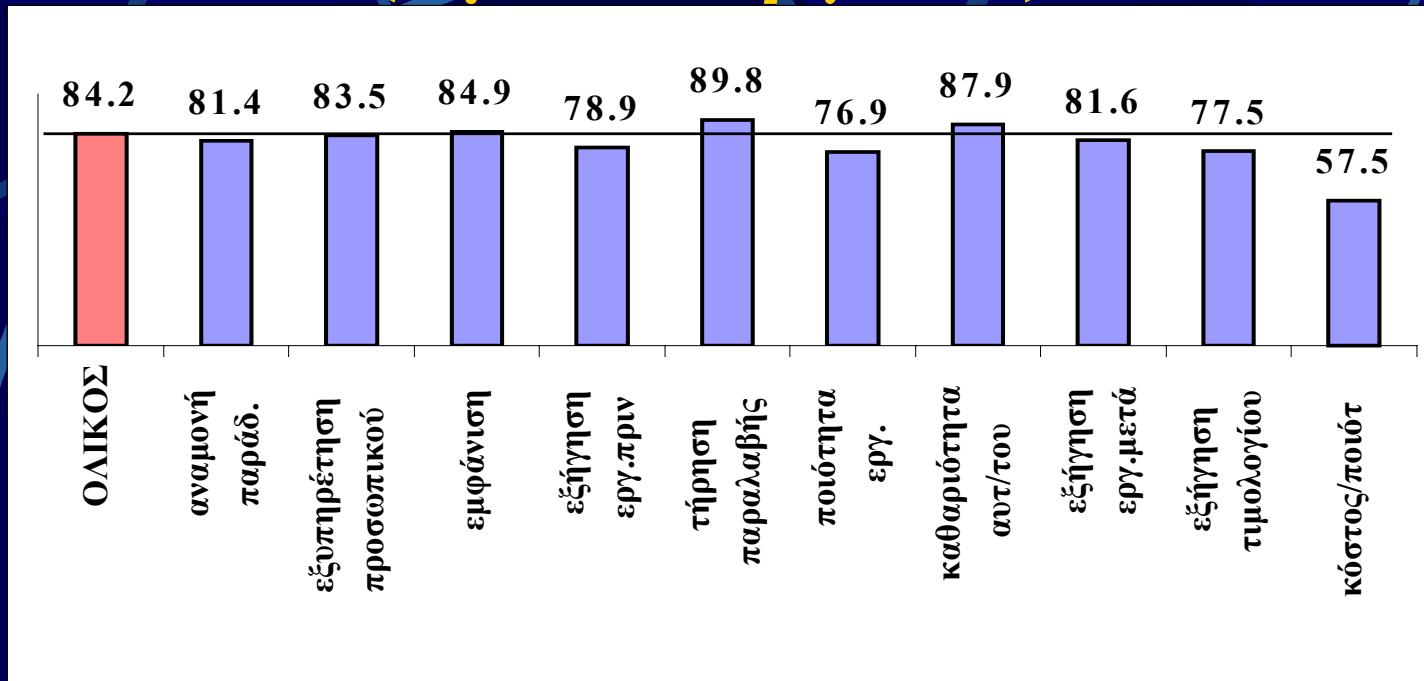
Εργασίες συνεργείου



Ηλικίες αυτοκινήτων



ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (Τμ. Συνεργείου)

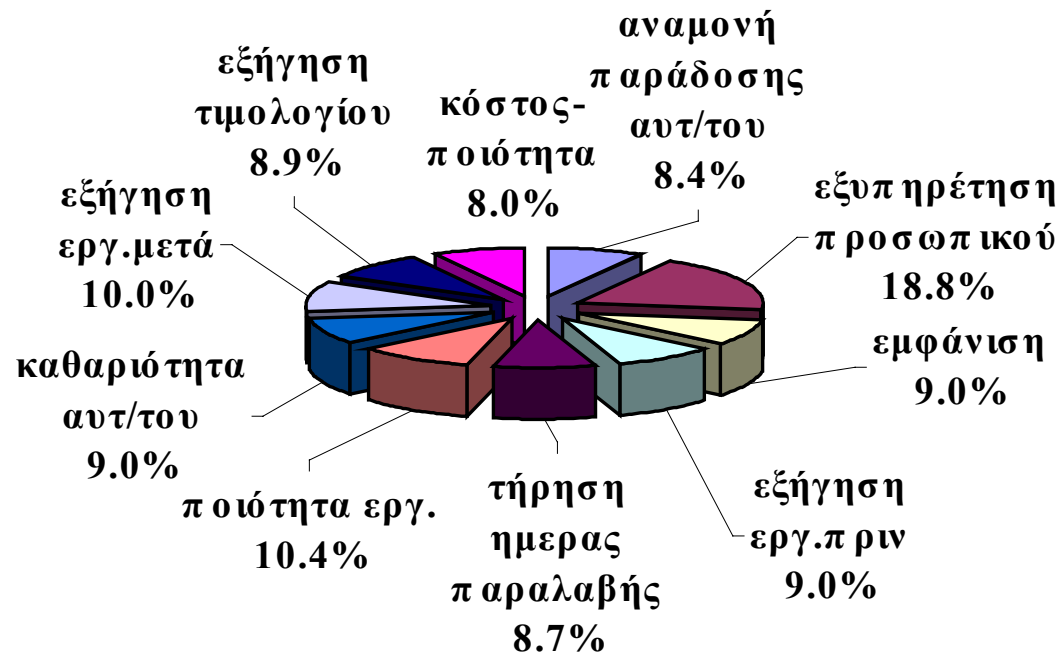


⇒ Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι περισσότερο από την συνέπεια στην ημερομηνία παραλαβής του αυτ/του τους (89,8%)

⇒ Η ικανοποίηση των πελατών από το κόστος των εργασιών και ανταλλακτικών είναι ιδιαίτερα χαμηλή (57,5%)

⇒ Μη-απαιτητικοί πελάτες (μέσος δείκτης απαιτητικότητας -49%)

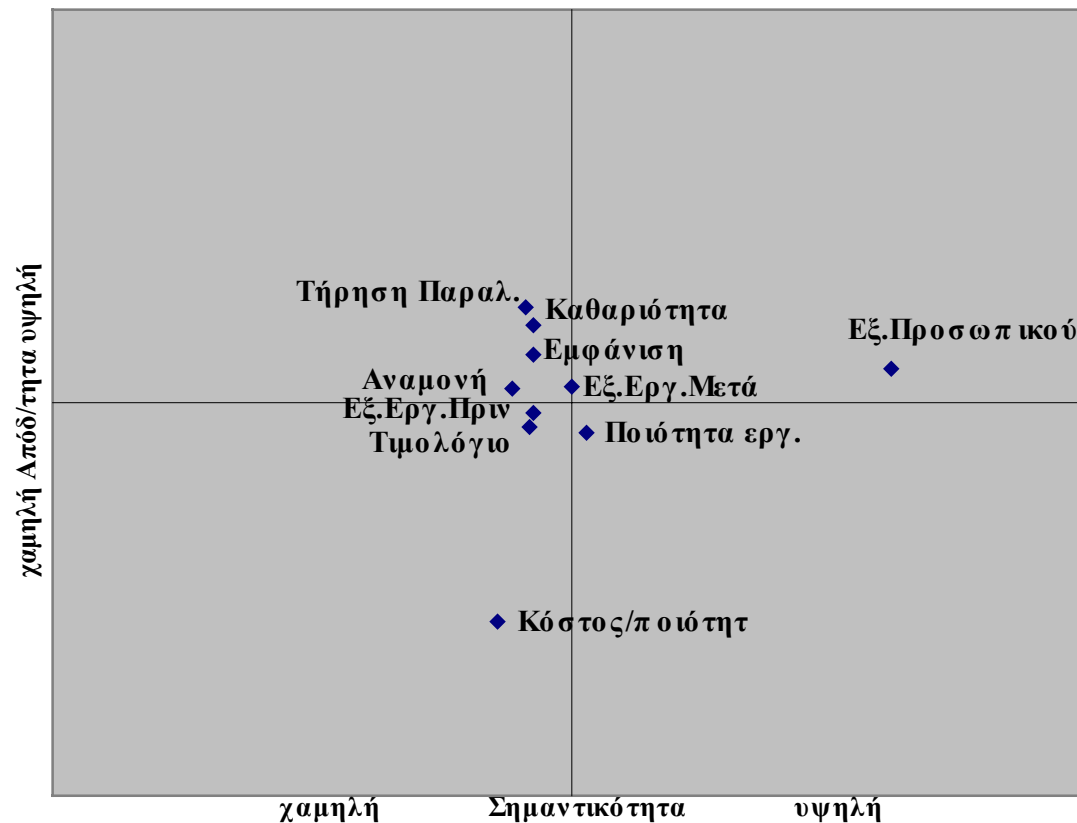
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ



⇒ Η πλέον σημαντική παράμετρος ικανοποίησης είναι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό (18,8%)

⇒ Οι υπόλοιπες παράμετροι κρίθηκαν ίδιας σημαντικότητας από τους πελάτες (8%-10,4%)

ΣΧΕΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

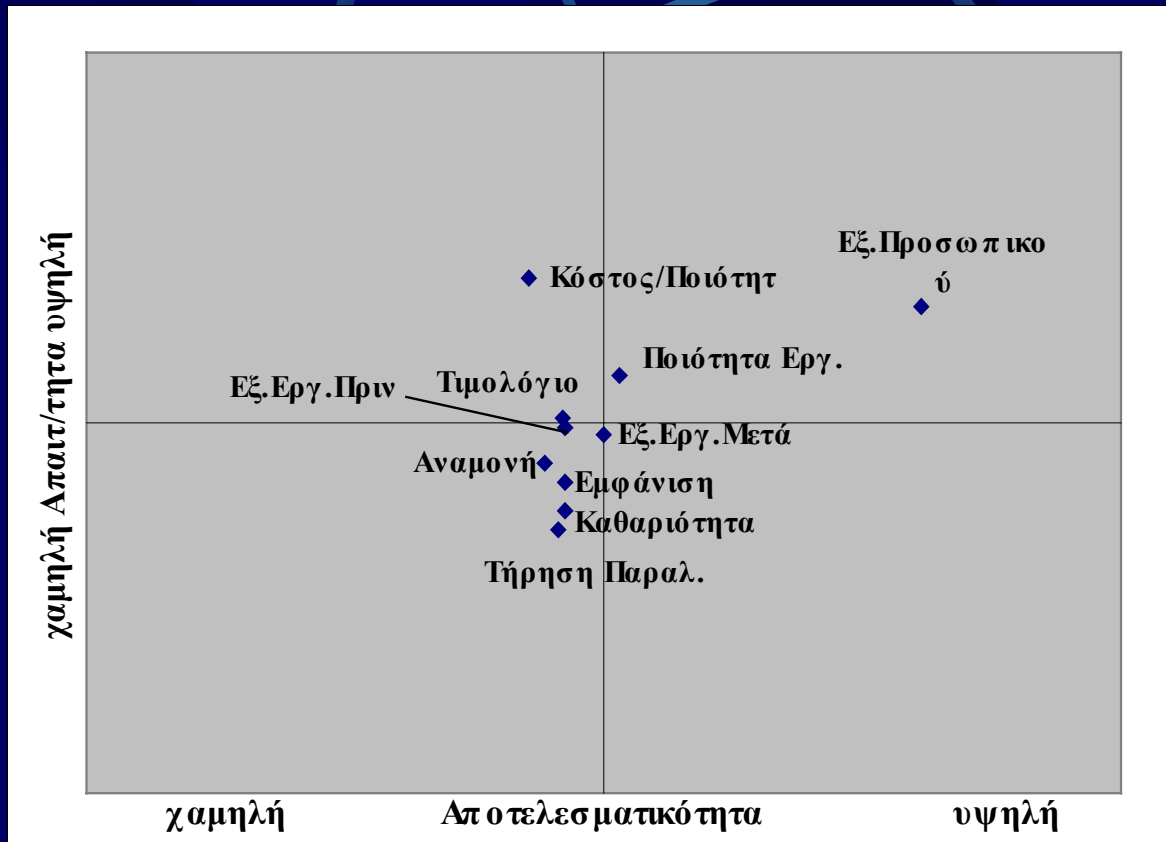


↪ Η τήρηση ημ/νιας παραλαβής, η καθαριότητα του αυτ/του, η εμφάνιση του συνεργείου & ο χρόνος αναμονής του πελάτη μέχρι την παράδοση του αυτ/του στο συνεργείο είτε έχουν όντως χαμηλή σημαντικότητα είτε απλά θεωρούνται από τους πελάτες ως δεδομένα

↪ Κρίσιμη διαδικασία αποτελεί η ποιότητα των εργασιών

↪ Η εξυπηρέτηση από το προσωπικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας

ΣΧΕΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ



➤ Η βελτίωση της εξήγησης των εργασιών που έγιναν είναι πιθανόν να αποτελέσει μελλοντικά 1η προτεραιότητα για την εταιρεία, στην περίπτωση που η αποτελεσματικότητά του αυξηθεί

➤ Δεν υπάρχει προς το παρόν κάποια διαδικασία που να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την εταιρεία

ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ

Κατηγορίες πελατών	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Σύνολο πελατών	Εξυπηρέτηση από προσωπικό	Ποιότητα εργασιών
Άνδρες	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εξήγηση εργασιών που έγιναν	-----
Γυναίκες	-----	Ποιότητα εργασιών/ Εξήγηση τιμολογίου
Με εισόδημα έως 12.000 Ε	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Εξήγηση εργασιών που έγιναν	-----
Με εισόδημα πάνω από 12.000 Ε	Ποιότητα εργασιών/ Τήρηση ημερομηνίας παραλαβής	-----
Συμπεράσματα	Εξυπηρέτηση από προσωπικό/ Τήρηση της ημερομηνίας παραλαβής/ Εξήγηση εργασιών που έγιναν	Ποιότητα εργασιών/ Εξήγηση τιμολογίου

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

1. Υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην ολική ικανοποίηση, την πρόθεση του πελάτη να επισκεφθεί ξανά το συνεργείο της εταιρείας (52%) και τη σύσταση της εταιρείας σε άλλους (64%). Κάτι ανάλογο δεν παρατηρείται στο τμ. πωλήσεων
2. Η ποιότητα των εργασιών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ολική ικανοποίηση των πελατών (61%)
3. Η ολική ικανοποίηση εξαρτάται αρκετά από την ικανοποίηση του πελάτη από τις εξηγήσεις για τις εργασίες που έγιναν στο αυτ/το (51%)
4. Καταγραφή των προβλημάτων του αυτ/του πριν την έναρξη επισκευής του αυξάνει την εμπιστοσύνη του πελάτη προς την εταιρεία και την πιθανότητα να την επισκεφθεί ξανά.


ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ (2)

5. Όταν ο πελάτης χρειαστεί να ξαναέρθει στο συνεργείο για την ολοκλήρωση των εργασιών της πρώτης φοράς, μειώνεται σε μεγάλο βαθμό η πιθανότητα να επισκεφθεί ξανά το συνεργείο (συσχέτιση -57%)
6. Η ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα των εργασιών μειώνεται περισσότερο όταν ξαναέρχεται στο συνεργείο είναι επειδή κάποιες εργασίες δεν έγιναν σωστά. Αντίθετα ο πελάτης κατανοεί περισσότερο την έλλειψη ανταλλακτικών ή την αδυναμία εντοπισμού βλάβης από τον τεχνίτη.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΤΟ ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ

⇒ Ενημέρωση για τα τεχνικά χαρακτηριστικά αυτ/του

⇒ Ενημέρωση για τη διαδικασία σέρβις




Καλύτερη
προφορική
ενημέρωση
απ' τον
πωλητή



Ταχυδρομική
αποστολή
ενημερωτικών
φυλλαδίων



Ανάπτυξη
ιστοσελίδας
στο διαδίκτυο



Τηλεφωνική
γραμμή χωρίς
χρέωση για
πληροφορίες

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ

- ⇒ Ποιότητα εργασιών → Εκπαίδευση τεχνικών πάνω στις νέες τεχνολογίες των αυτ/των
 - Πριν την παράδοση να γίνονται 2 έλεγχοι από 2 διαφορετικούς τεχνίτες
 - Σαφείς εντολές στο έντυπο εργασιών, συνεχής επικοινωνία τεχνίτη-ρεσεψιόν
- ⇒ Εξήγηση τιμολογίου → Ενημέρωση πελάτη & καταγραφή σε έντυπο του εκτιμώμενου κόστους επισκευής
 - Δυνατότητα επίλυσης αποριών πάνω στο τιμολόγιο από τη ρεσεψιόν

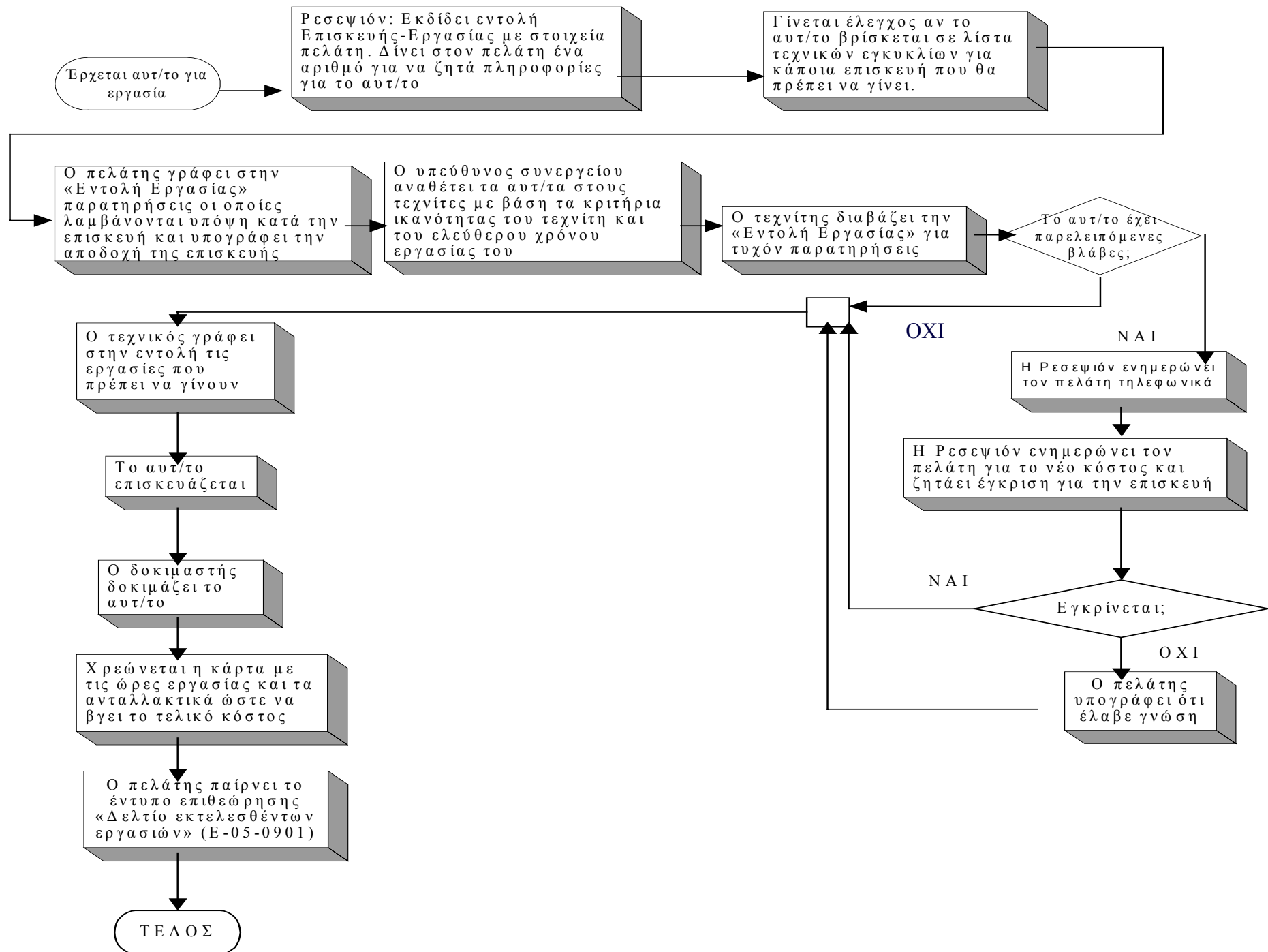
Γενικά: Ανάπτυξη βάσης δεδομένων με πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση των διαδικασιών της εταιρείας στο μέλλον

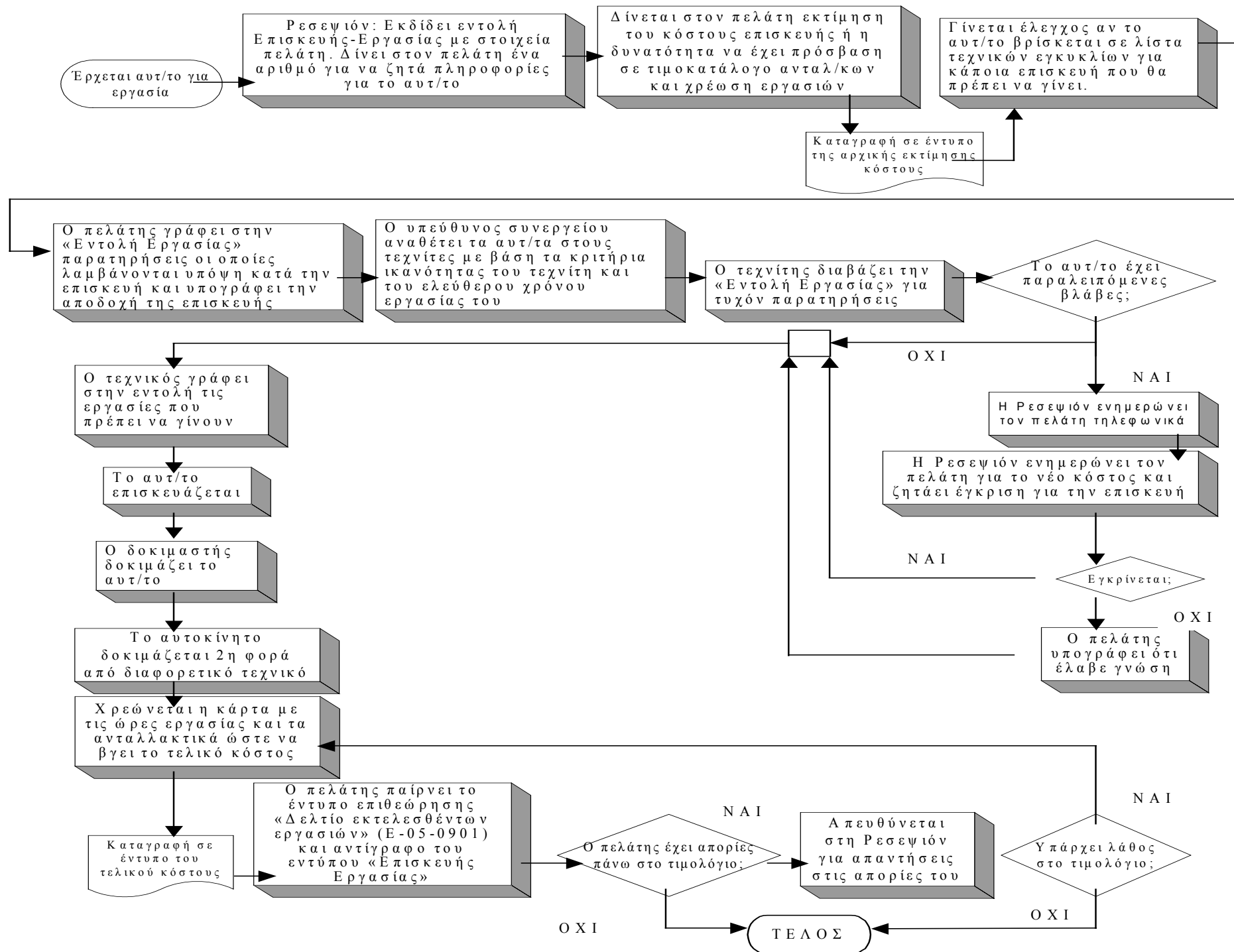


*«Διαχείριση ποιότητας & μέτρηση
ικανοποίησης του πελάτη: Ανάπτυξη μιας
μεθοδολογίας συνεχούς βελτίωσης στον
κλάδο του αυτοκινήτου»*

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!









Διασφάλιση Ποιότητας

Είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών & διαδικασιών που είναι απαραίτητες προς την εξασφάλιση προϊόντων σταθερής ποιότητας. Η επίτευξη διασφάλισης ποιότητας απαιτεί κάθε εργαζόμενος:

- ↳ Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει
- ↳ Να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα το κάνει
- ↳ Να έχει τα κατάλληλα μέσα για να το κάνει
- ↳ Να παίρνει διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται
- ↳ Να θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του

ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ Σ.Δ.Π. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ISO 9000

↯ Η ανώτατη διοίκηση παίρνει την απόφαση για την ανάγκη πιστοποίησης και δεσμεύεται να αναπτύξει κατάλληλο στρατηγικό σχέδιο για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9000

↯ Συγκροτείται συντονιστική επιτροπή με μέλη από όλα τα τμήματα της εταιρείας, η οποία εκπαιδεύεται σε θέματα ποιοτικού ελέγχου και διαχείρισης ποιότητας

↯ Εφαρμόζονται εσωτερικές επιθεωρήσεις για την παρακολούθηση της πορείας της προετοιμασίας για πιστοποίηση

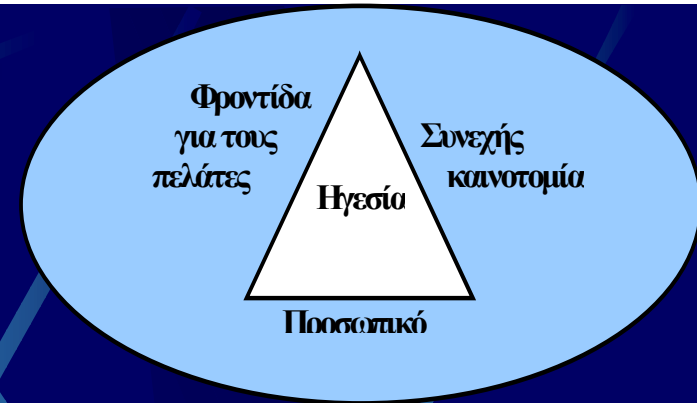
↯ Με τις εσωτερικές ανασκοπήσεις, επισημαίνονται οι περιοχές που απαιτούνται βελτιώσεις ή τεκμηρίωση & δημιουργείται το αρχικό εγχειρίδιο διαχείρισης ποιότητας

↯ Επιλέγεται ο φορέας πιστοποίησης

ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ Σ.Δ.Π. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ISO 9000 (συνέχεια)

- ↘ Τεκμηριώνονται και εφαρμόζονται οι διαδικασίες για τη διαχείριση ποιότητας ενώ ταυτόχρονα οι επιθεωρήσεις συνεχίζονται
- ↘ Οι επιθεωρητές του φορέα πιστοποίησης διενεργούν την προ-αξιολόγηση, προκειμένου να εντοπιστούν οι τελευταίες ελλείψεις του συστήματος ποιότητας
- ↘ Ο επιλεγμένος φορέας προχωράει σε τελική αξιολόγηση και δίνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στην επιχείρηση
- ↘ Αν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι θετικό η επιχείρηση λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό σε δύο μήνες ενώ αν έχουν βρεθεί ελλείψεις δίνεται στην επιχείρηση χρονικό περιθώριο έξι εβδομάδων για τις διορθωτικές ενέργειες

ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ



Η τελειότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από σειρά μικρών ή αθροιστικών βελτιώσεων συνεχώς κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ένα απλό μοντέλο για την πραγματοποίηση της τελειότητας είναι:

Συνεχής καινοτομία: τα συστατικά της καινοτομίας είναι επιμονή, πάθος, προσπάθεια, δημιουργικότητα

Φροντίδα για τους εξωτερικούς πελάτες: η μακροπρόθεσμη συνολική ικανοποίηση του πελάτη θα έπρεπε να είναι προτεραιότητα

Προσωπικό: οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες

Ηγεσία: ένας «ηγέτης» θα πρέπει να διατηρεί όραμα, ενθουσιασμό, εμπιστοσύνη, συνέπεια, διαμόρφωση αξιών, εκπαιδευτικές ικανότητες, πάθος για τελειότητα και να βρίσκεται παρών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού