

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



**Μία Πολυκριτήρια Προσέγγιση για την Ανάλυση της
Ικανοποίησης των Επιβατών Αεροπορικών Εταιριών
Βασισμένη στο Μοντέλο Ποιότητας του Καπο**

Διπλωματική εργασία της
Χουδαλάκη Ιωάννα

Επιβλέπων καθηγητής
Τσαφάρκης Στέλιος

Χανιά, Μάιος 2018

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όχι μόνο τους ανθρώπους που με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και εκείνους που με στήριξαν έμπρακτα καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Τσαφάρáκη Στέλιο ο οποίος μου έδειξε εμπιστοσύνη και μου προσέφερε την δυνατότητα να εκπονήσω την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την κα. Κρασαδάκη Λία, για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στους γονείς μου Γιώργο και Ελένη, αλλά και τα αδέρφια μου Αντιγόνη και Νίκο, για την πίστη, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση τους προς εμένα, να ακολουθήσω τα όνειρά μου. Τέλος, ευχαριστώ τον Μάριο, την ήρεμη δύναμη δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια.

Περίληψη

Η ικανοποίηση πελατών συγκεντρώνει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον παγκοσμίως. Η μέτρηση της ικανοποίησης αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία των επιχειρήσεων και οργανισμών αφού συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ωστόσο, σημαντικότερο παράγοντα ώστε οι επιχειρήσεις να διατηρούν ικανοποιημένους πελάτες αποτελεί η καλή γνώση των απαιτήσεων-προσδοκιών των πελατών.

Η ικανοποίηση συνδέεται στις περισσότερες περιπτώσεις με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα μίας υπηρεσίας/προϊόντος. Όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα, τόσο υψηλότερη θα είναι και η ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και το αντίστροφο. Όμως, εάν μία υπηρεσία/προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών αυτό δε σημαίνει κατ' ανάγκη ότι δημιουργεί και ικανοποίηση.

Η παρούσα εργασία εξετάζει την ικανοποίηση των επιβατών των δύο μεγαλύτερων αεροπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, Aegean Airlines και Ryanair, όσον αφορά την αντιληπτή ποιότητα των χαρακτηριστικών τους.

Ουσιαστικά, επιχειρείται να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από την αεροπορική εταιρεία;» Για την ανάλυση της ικανοποίησης των επιβατών από τις δύο αεροπορικές εταιρίες, χρησιμοποιείται η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA, ενώ η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας (υπηρεσιών) που προσφέρονται από την κάθε εταιρία, πραγματοποιείται σύμφωνα με τα τρία επίπεδα ποιότητας του μοντέλου του Kano. Σύμφωνα με το τελευταίο, τα χαρακτηριστικά ποιότητας ταξινομούνται σε τρία διακριτά επίπεδα: αναμενόμενης ποιότητας, επιθυμητής ποιότητας και ελκυστικής ποιότητας.

Οι δύο αεροπορικές εταιρίες που εξετάζονται, σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του 2016 (πηγή: (aia.gr, n.d.)), συγκέντρωσαν αθροιστικά το 71% του μεριδίου αγοράς στο διεθνή αερολιμένα Αθηνών και αποτελούν κυρίαρχες στον κλάδο τους για την Ελλάδα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι μελετώνται δύο διαφορετικού τύπου αεροπορικές εταιρίες, μια συμβατική (Aegean) και μία χαμηλού κόστους (Ryanair), όπου εξ' ορισμού διαφέρουν οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες.

Με δεδομένο το προηγούμενο, το παραπάνω ερώτημα μετατρέπεται στα εξής δύο: «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία συμβατική αεροπορική εταιρεία;» και «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους;». Στην παρούσα διπλωματική, αφενός παρουσιάζεται η 'αξιοποίηση' των δεδομένων μιας έρευνας ικανοποίησης που ακολουθεί τις αρχές της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA για τις ανάγκες του μοντέλου ποιότητας του Kano, αφετέρου αναζητούνται τυχόν διαφοροποιήσεις των απαιτήσεων των επιβατών μεταξύ μιας συμβατικής αεροπορικής σε σχέση με μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Πίνακας Περιεχομένων	4
Λίστα Σχημάτων	6
Λίστα Πινάκων	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Εισαγωγή.....	11
1.1 Στόχοι και δομή της εργασίας	11
Στόχοι της εργασίας.....	11
Δομή της εργασίας.....	12
1.2 Γενικά στοιχεία για τον κλάδο των Αερομεταφορών	13
Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους σε σχέση με τις συμβατικές.....	13
Η αγορά των αερομεταφορών	15
Η εταιρία Aegean	16
Η εταιρία Ryanair	18
1.3 Ικανοποίηση	19
Η έννοια της ικανοποίησης πελατών.....	19
Η αναγκαιότητα μέτρησης της ικανοποίησης	21
Οι μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης	23
1.4 Ποιότητα	28
Η έννοια της Ποιότητας Υπηρεσιών	28
Η στρατηγική σημασία της ποιότητας.....	29
1.5 Ικανοποίηση και Ποιότητα.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Το μοντέλο του Kano.....	34
2.1 Γενικά για το μοντέλο Kano	34
2.2 Θεωρία Ελκυστικής Ποιότητας.....	37
Αναμενόμενη ή Βασική ποιότητα (Must-be or basic quality / Must-be requirement).....	38
Επιθυμητή ή Μονοδιάστατη ποιότητα (One Dimensional quality).....	39
Ελκυστική ή Δελεαστική ποιότητα (Attractive quality)	39
Αδιάφορη ποιότητα (Indifferent quality).....	40
Αντίστροφη ποιότητα (Reverse quality).....	40
Αμφισβητήσιμη ποιότητα	41
2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου	41
2.4 Το βελτιωμένο μοντέλο του Kano.	42
2.5 Οι πιο συνήθεις προσεγγίσεις ταξινόμησης των χαρακτηριστικών ποιότητας του μοντέλου Kano	46

Η μέθοδος του Kano	48
Συγκριτική ανάλυση Ποινής-Επιβράβευσης (Penalty-Reward Contrast Analysis) ..	49
Περιοχή σημαντικότητας (Importance grid)	50
Μέθοδοι ποιοτικών δεδομένων (Qualitative data methods).....	51
Άμεση ταξινόμηση (Direct classification).....	52
2.6 Οι εφαρμογές του μοντέλου	53
Το μοντέλο του Kano και η Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment, QFD)	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Μεθοδολογικό Πλαίσιο.....	61
3.1 Γενικά.....	61
3.2 Εκτιμώμενη σημαντικότητα μέσω της μεθόδου MUSA.....	62
3.3 Διαγράμματα Διπλής σημαντικότητας.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Ερωτηματολόγιο και στατιστικά αποτελέσματα	67
4.1 Τα κριτήρια της έρευνας	67
4.2 Στατιστικά στοιχεία της έρευνας.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Αποτελέσματα μεθοδολογίας.....	77
5.1 Αποτελέσματα μεθοδολογίας για Aegean.....	77
Εκτιμώμενα και σχετικά βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών Aegean	77
Διαγράμματα Διπλής σημαντικότητας για Aegean	92
Ταξινόμηση κριτηρίων στις τρεις διαστάσεις ποιότητας του Kano	98
Συμπεράσματα για Aegean.....	102
5.2 Αποτελέσματα μεθοδολογίας για Ryanair	103
Εκτιμώμενα και σχετικά βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών Ryanair.....	103
Διαγράμματα Διπλής σημαντικότητας για Ryanair.....	118
Ταξινόμηση κριτηρίων στις τρεις διαστάσεις ποιότητας του Kano	125
Συμπεράσματα για Ryanair	128
5.3 Σύγκριση αποτελεσμάτων για τις δύο εταιρίες	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Συμπεράσματα	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας Ικανοποίησης	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Αναλυτικά τα κριτήρια ικανοποίησης	150
Αναφορές και Βιβλιογραφία.....	166

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1.1: Σχηματισμός Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους	14
Σχήμα 1.2: Αντιμετώπιση μη ικανοποίησης από τους πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)	22
Σχήμα 1.3: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών.....	25
Σχήμα 1.4: Επιπτώσεις από την βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα ..	29
Σχήμα 2.1: Μονοδιάστατο μοντέλο ικανοποίησης Kano	35
Σχήμα 2.2: Ορθολογικό μοντέλο Kano.....	37
Σχήμα 2.3: Κατηγορίες χαρακτηριστικών ποιότητας του μοντέλου Kano.....	38
Σχήμα 2.4: Το βελτιωμένο μοντέλο του Kano (Yang, 2005)	44
Σχήμα 2.5: Η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας, με χρήση του ερωτηματολογίου Kano (πηγή: (Mikulić & Prebežac, 2011)).....	48
Σχήμα 2.6: Διάγραμμα διπλής Σημαντικότητας (πηγή: (Mikulić & Prebežac, 2011))....	51
Σχήμα 2.7: Διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων (Shen, et al., 2000)	57
Σχήμα 2.8: Το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality, HOQ)	59
Σχήμα 2.9: Εφαρμογή του HOQ στο σχεδιασμό ιστοσελίδας (Shen, et al., 2000)	60
Σχήμα 3.1: Μεθοδολογικό πλαίσιο (Krassadaki & Grigoroudis, 2018).....	62
Σχήμα 3.2: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας (Ικανοποίησης - Δυσαρέσκειας).....	66
Σχήμα 4.1: Κριτήρια και υποκριτήρια της έρευνας	68
Σχήμα 4.2: Κατανομή του δείγματος.....	69
Σχήμα 4.3: Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο.....	70
Σχήμα 4.4: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία των επιβατών.....	71
Σχήμα 4.5: Κατανομή του δείγματος με βάση το λόγο του ταξιδιού	72
Σχήμα 4.6: Κατανομή του δείγματος με βάση το λόγο του ταξιδιού ανά εταιρία.....	73
Σχήμα 4.7: Κατανομή του δείγματος με βάση την ιδιότητα του επιβάτη	74
Σχήμα 4.8: Κατανομή του δείγματος με βάση τη μόνιμη κατοικία του επιβάτη	75
Σχήμα 4.9: Κατανομή του δείγματος με βάση τη συχνότητα που ταξιδεύει ο πελάτης..	76
Σχήμα 5.1: Σχετικές συχνότητες κριτηρίων - Aegean	78
Σχήμα 5.2: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” – Aegean	80
Σχήμα 5.3: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean ..	82
Σχήμα 5.4: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” -Aegean.....	84
Σχήμα 5.5: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” - Aegean	86
Σχήμα 5.6: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” – Aegean	88
Σχήμα 5.7: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean	90
Σχήμα 5.8: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για τα κριτήρια - Aegean	92
Σχήμα 5.9: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για κριτήριο “Τιμολογιακή πολιτική” – Aegean	93
Σχήμα 5.10: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για κριτήριο “Υπηρεσίες ιστοσελίδας” - Aegean	94
Σχήμα 5.11: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για κριτήριο “Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί” - Aegean.....	95
Σχήμα 5.12: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Aegean.....	96

Σχήμα 5.13: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Κατά την πτήση” - Aegean	97
Σχήμα 5.14: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Μετά την πτήση” - Aegean	98
Σχήμα 5.15: Σχετικές συχνότητες κριτηρίων – Ryanair	104
Σχήμα 5.16: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” - Ryanair.....	106
Σχήμα 5.17: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα” - Ryanair	108
Σχήμα 5.18: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair	110
Σχήμα 5.19: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Ryanair	112
Σχήμα 5.20: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Ryanair.....	114
Σχήμα 5.21: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair.....	116
Σχήμα 5.22: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας κριτηρίων -Ryanair	118
Σχήμα 5.23: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Τιμολογιακή πολιτική” -Ryanair	119
Σχήμα 5.24: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Ιστοσελίδα” - Ryanair	120
Σχήμα 5.25: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί” - Ryanair	121
Σχήμα 5.26: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Υπηρεσιών αεροδρομίου” - Ryanair	122
Σχήμα 5.27: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Κατά την πτήση” - Ryanair.....	123
Σχήμα 5.28: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Μετά την πτήση” - Ryanair.....	124

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ των συμβατικών αεροπορικών εταιριών και των εταιριών χαμηλού κόστους πηγή: (Κόκοτας, 2016)	15
Πίνακας 2.1: Ερευνητικές μελέτες και σχετικά άρθρα που χρησιμοποιείται το μοντέλο Kano (1984-2010). Πηγή: (Mikulić, 2007).....	46
Πίνακας 2.2: Ερευνητικές μελέτες και σχετικά άρθρα που χρησιμοποιείται το μοντέλο Kano (1984-2010). Πηγή: (Mikulić, 2007).....	48
Πίνακας 2.3: Ερευνητικές μελέτες και σχετικά άρθρα που χρησιμοποιείται το μοντέλο Kano (1984-2010). Πηγή: (Rashid, 2010)	55
Πίνακας 4.1: απόλυτες συχνότητες ηλικίας επιβατών	71
Πίνακας 4.2: απόλυτες συχνότητες επιβατών με βάση λόγο του ταξιδιού.....	72
Πίνακας 4.3: απόλυτες συχνότητες με βάση το λόγο του ταξιδιού	73
Πίνακας 4.4: σχετικές συχνότητες με βάση την ιδιότητα του επιβάτη.....	74
Πίνακας 4.5: απόλυτες συχνότητες μόνιμης κατοικίας των επιβατών	75
Πίνακας 4.6: απόλυτες συχνότητες με βάση τη συχνότητα ταξιδιού	76
Πίνακας 5.1: Βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών κριτηρίων – Aegean από MUSA.....	79
Πίνακας 5.2: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών κριτηρίων - Aegean	79
Πίνακας 5.3: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών κριτηρίων – Aegean.....	79
Πίνακας 5.4: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” – Aegean από MUSA.....	81
Πίνακας 5.5: Σχετικά βάρη Ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” - Aegean”	81
Πίνακας 5.6: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” - Aegean	81
Πίνακας 5.7: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean από MUSA	83
Πίνακας 5.8: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean	83
Πίνακας 5.9: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean	83
Πίνακας 5.10: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” – Aegean από MUSA	84
Πίνακας 5.11: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” -Aegean.....	85
Πίνακας 5.12: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” -Aegean.....	85
Πίνακας 5.13: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” – Aegean από MUSA	86
Πίνακας 5.14: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” - Aegean	87
Πίνακας 5.15: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” - Aegean	87
Πίνακας 5.16: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” – Aegean από MUSA	89
Πίνακας 5.17: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Aegean	89
Πίνακας 5.18: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Aegean	89

Πίνακας 5.19: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean από MUSA	90
Πίνακας 5.20 Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean	91
Πίνακας 5.21: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean	91
Πίνακας 5.22: Συγκεντρωτικός πίνακας κατάταξης χαρακτηριστικών ποιότητας Kano - Aegean	99
Πίνακας 5.23: Βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών κριτηρίων – Ryanair από MUSA	105
Πίνακας 5.24: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών κριτηρίων – Ryanair	105
Πίνακας 5.25: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών κριτηρίων- Ryanair	105
Πίνακας 5.26: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή Πολιτική”-Ryanair από MUSA	107
Πίνακας 5.27: Σχετικά βάρη Ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή Πολιτική”-Ryanair	107
Πίνακας 5.28: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή Πολιτική”-Ryanair	107
Πίνακας 5.29: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ίστοσελίδα” – Ryanair από MUSA	108
Πίνακας 5.30: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ίστοσελίδα” - Ryanair	109
Πίνακας 5.31: Σχετικά βάρη μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ίστοσελίδα” - Ryanair	109
Πίνακας 5.32: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair από MUSA	110
Πίνακας 5.33: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair	111
Πίνακας 5.34: Σχετικά βάρη μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair	111
Πίνακας 5.35: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” – Ryanair από MUSA	112
Πίνακας 5.36: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Ryanair	113
Πίνακας 5.37: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Ryanair	113
Πίνακας 5.38: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” – Ryanair από MUSA.....	115
Πίνακας 5.39: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Ryanair	115
Πίνακας 5.40: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Ryanair	115
Πίνακας 5.41: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair από MUSA	117
Πίνακας 5.42: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair.....	117
Πίνακας 5.43: Σχετικά βάρη μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair.....	117
Πίνακας 5.44: Συγκεντρωτικός πίνακας κατάταξης χαρακτηριστικών ποιότητας Kano - Ryanair	125

Πίνακας 5.45: Συγκριτικός πίνακας κατάταξης χαρακτηριστικών ποιότητας Kano για Aegean και Ryanair	129
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Εισαγωγή

1.1 Στόχοι και δομή της εργασίας

Στόχοι της εργασίας

Η καλή γνώση των απαιτήσεων-προσδοκιών των πελατών, αποτελεί βασικό παράγοντα, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Η παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη δημιουργεί υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Με αυτή τη λογική, δεν έχει νόημα οι επιχειρήσεις να προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ενδιαφέρουν τον πελάτη και κατά συνέπεια δεν του προσφέρουν ικανοποίηση. Επίσης, η παροχή χαρακτηριστικών ποιότητας που δεν έχει ή έχει μικρή σημασία για τον πελάτη δημιουργεί περιττά κόστη για την επιχείρηση.

Η ικανοποίηση συνδέεται με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα μίας υπηρεσίας/προϊόντος. Όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα, τόσο υψηλότερη θα είναι και η ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και το αντίστροφο. Όμως, εάν μία υπηρεσία/προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών αυτό δε σημαίνει κατ' ανάγκη ότι δημιουργεί και ικανοποίηση αλλά ούτε κατ' ανάγκη μπορεί να συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή μια υπηρεσία που δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του να προκαλέσει δυσαρέσκεια.

Το μοντέλο του Kano, συμβάλει στην πολύπλευρη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, αφού κατηγοριοποιεί τις απαιτήσεις τους σε τρία διαφορετικά επίπεδα: βασικές απαιτήσεις, μονοδιάστατου τύπου απαιτήσεις και δελεαστικού τύπου απαιτήσεις. Η φύση των απαιτήσεων κάθε κατηγορίας διαφέρει. Οι βασικές απαιτήσεις των πελατών αφορούν χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως δεδομένο ότι θα έχουν μια καλή ποιότητα. Για τις μονοδιάστατου τύπου απαιτήσεις, ο πελάτης θεωρεί ότι όσο καλύτερη ποιότητα λαμβάνει τόσο το καλύτερο είναι για αυτόν, ενώ όσον αφορά τις δελεαστικές απαιτήσεις, συνήθως δεν αναζητούνται ούτε διατυπώνονται από τους πελάτες και η προσφορά μίας καλής ποιότητας σε αυτές, έχει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση και εφαρμογή μιας μεθοδολογίας, η οποία αξιοποιεί τα βάρη της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA για να κατηγοριοποιήσει τα κριτήρια/υποκριτήρια στις τρεις διαστάσεις ποιότητας του Kano. Η πρωτοτυπία της μεθόδου έγκειται στην αξιοποίηση τμήματος των πολυκριτήριων αποτελεσμάτων προς χάριν του μοντέλου του Kano, ή διαφορετικά η ομαδοποίηση των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος/υπηρεσίας στις τρεις διαστάσεις του Kano επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης των βαρών που εκτιμά η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA. Για την εφαρμογή της μεθοδολογίας χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα δύο προγενέστερων ερευνών ικανοποίησης, μιας για την συμβατική αεροπορική εταιρία Aegean Airlines και μιας για την αεροπορική εταιρεία Ryanair (χαμηλού κόστους).

Ουσιαστικά, επιχειρείται να δοθεί απάντηση στα ερωτήματα «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία συμβατική αεροπορική εταιρεία;» και «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους;».

Σημειώνεται ότι στην συγκεκριμένη εργασία, παρουσιάζεται η 'αξιοποίηση' των δεδομένων και αποτελεσμάτων μιας έρευνας ικανοποίησης που ακολουθεί τις αρχές της

πολυκριτήριας μεθόδου MUSA για τις ανάγκες του μοντέλου ποιότητας του Kano. Επιπλέον, αναζητούνται τυχόν διαφοροποιήσεις των απαιτήσεων των επιβατών μιας συμβατικής αεροπορικής εταιρείας έναντι μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία διαιρείται σε έξι επιμέρους κεφάλαια:

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τρεις ενότητες. Αρχικά επιχειρείται μία σύντομη ανασκόπηση για τον κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα, όπου αναλύονται συνοπτικά οι εταιρίες χαμηλού κόστους συγκριτικά με τις συμβατικές, καθώς επίσης παρουσιάζονται οι εταιρίες Aegean και Ryanair που απασχολούν την παρούσα εργασία. Εν συνεχεία, στο ίδιο κεφάλαιο, με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, αναλύονται οι έννοιες της ικανοποίησης και της ποιότητας καθώς και η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και την ικανοποίηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο του Kano. Αρχικά παρουσιάζεται το μοντέλο στην αρχική του μορφή όπως προτάθηκε από τους (Kano, et al., 1984), ενώ στη συνέχεια αναλύεται η Θεωρία Ελκυστικής Ποιότητας όπως αυτή παρουσιάστηκε από τον (Kano, 2001). Ακολουθεί η καταγραφή των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της μεθόδου. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο επίσης περιλαμβάνει τις πιο συνήθεις προσεγγίσεις για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας. Το κεφάλαιο κλείνει με τις κυριότερες εφαρμογές του μοντέλου του Kano έως σήμερα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται αναλυτικά το μεθοδολογικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα εργασία. Αρχικά, καταγράφεται συνοπτικά μία γενική εικόνα της μεθοδολογίας, ενώ ακολούθως η μέθοδος αναλύεται περεταίρω στις επόμενες δύο παραγράφους. Αναλύεται η διαδικασία εκτίμησης της σημαντικότητας των κριτηρίων για τους ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους πελάτες και επιχειρείται μια σύγκριση των βαρών. Για την σύγκριση των βαρών κατασκευάζονται διαγράμματα διπλής σημαντικότητας των ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών, τα οποία υποδεικνύουν την ταξινόμηση των κριτηρίων στις τρεις διαστάσεις ποιότητας σύμφωνα με το μοντέλο του Kano.

Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά (υπηρεσίες) που εξετάζονται στην εργασία. Ταυτόχρονα καταγράφονται τα σημαντικότερα στατιστικά στοιχεία της έρευνας, σχετικά με το δείγμα που μελετάται, τόσο για της κάθε εταιρίας ξεχωριστά όσο και για το σύνολο αυτού.

Το πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε για τις δύο αεροπορικές εταιρίες και που περιγράφεται αναλυτικά στο τρίτο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, στην παρουσιάζονται για την κάθε εταιρία τα εκτιμώμενα (από τη MUSA) και τα σχετικά βάρη, για τις δύο ομάδες πελατών (ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι πελάτες), τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας για τα κριτήρια και υποκριτήρια που εξετάζονται ενώ παράλληλα ταξινομούνται όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά στις τρεις διαστάσεις ποιότητας σύμφωνα με το μοντέλο του Kano. Στη συνέχεια καταγράφονται τα συμπεράσματα για την κάθε εταιρία, ενώ τέλος ακολουθεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων ανάμεσα στις δύο εταιρίες.

Τελευταίο κεφάλαιο, το έκτο, εμπεριέχει τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, συνοψίζονται τα τελικά συμπεράσματα που αφορούν τις δύο εταιρίες και δίνεται η απάντηση στα ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά, δηλαδή «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία συμβατική αεροπορική εταιρεία;» και «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους;».

1.2 Γενικά στοιχεία για τον κλάδο των Αερομεταφορών

Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους σε σχέση με τις συμβατικές

Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ονοματολογία η οποία διαχωρίζει τις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες, από μικρότερες, χαμηλού κόστους αερομεταφορείς. Εταιρίες όπως είναι για παράδειγμα οι χαμηλού κόστους, Southwest, ValuJet και Ryanair εν συγκρίσει με συμβατικές Αμερικανικές United και Delta. Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διαιρέσει κανείς τους αερομεταφορείς, όπως για παράδειγμα με βάση την ιστορία (παραδοσιακή, μετά την απελευθέρωση της αγοράς, νεοεισερχόμενη), με βάση την τιμή του ναύλου (εισιτήριο υψηλού κόστους, χαμηλού κόστους), με βάση τη δομή της διαδρομής (hub-and-spoke, point-to-point, μικτή) ή το μέγεθος της εταιρίας (μεγάλη, περιφερειακή), και υπάρχουν λίγοι που διαχωρίζουν με βάση την κρίσιμη διαφορά μεταξύ αυτών των δύο αεροπορικών εταιριών: Την φιλοσοφία που λειτουργεί η εταιρία. Οι όροι που έχουν έχουν ειπωθεί, όπως εταιρία με πλήρεις υπηρεσίες (full service), είναι ατελείς καθώς υπάρχουν συμβατικές εταιρίες που συγκαταλέγονται στις εταιρίες full service και ταυτόχρονα παρέχουν βασικές υπηρεσίες έναντι αντιτίμου, όπως η British Airways που προσφέρει γεύμα επιπληρωμή και οι επιβάτες πληρώνουν για βαλίτσα. Αν και δεν υπάρχει κανένας απλός τρόπος που να εκφράζει το σύνολο της στρατηγικής μιας αεροπορικής εταιρείας σε μια λέξη ή φράση, δύο ορισμοί επιχειρούν να περιγράψουν τον φιλοσοφικό διαχωρισμό μεταξύ των αεροπορικών εταιριών Lufthansa και Delta, σε αντίθεση με τις Southwest και Ryanair, και αυτοί είναι οι όροι: «παραδοσιακή» και «χαμηλού κόστους» αεροπορική εταιρία. Ιστορικά, η λέξη «παραδοσιακή» συμβολίζεται φορείς που ιδρύθηκαν πριν από την απορρύθμιση των αερογραμμών στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Ωστόσο, στην πράξη, έχει συμβολίζει τις μεγαλύτερες, αεροπορικές εταιρείες με πλήρη υπηρεσία, ανεξάρτητα από το πότε άρχισαν να λειτουργούν. (Nissenberg, 1996)

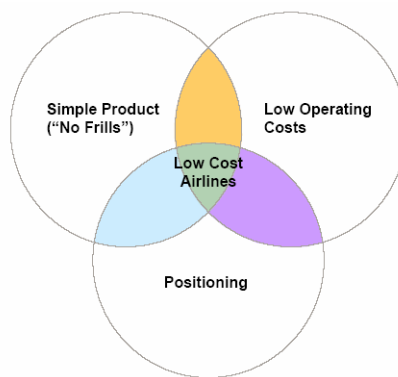
Παρόλα αυτά, η φιλοσοφία στην οποία βασίζεται μία αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους είναι απλή. Όσο πιο φθηνά παρέχονται οι υπηρεσίες της εταιρίας, τόσο περισσότερο κόσμος θα προσελκύσει. Στο γεγονός αυτό βασίζεται η ύπαρξη των αεροπορικών εταιριών της εν λόγω κατηγορίας, αφού όλες ξεκίνησαν ως μικρές επιχειρήσεις, χωρίς πελατειακό κοινό, αμφιβόλου διάρκειας και κερδοφορίας. Ωστόσο σήμερα, πολλές μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, ενώ οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανθίζουν οικονομικά και καθιερώνονται στην προτίμηση των επιβατών.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται, σε έρευνα που διεξήχθη το 2003 από το Consumers' Association στο Ηνωμένο Βασίλειο σε δείγμα 20.000 ατόμων που έχουν κάνει χρήση και των τριών τύπων αεροπορικών εταιριών, ότι το 50% δήλωσε προτίμηση στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (No Frills Airlines), 30% στις αεροπορικές

εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων (Scheduled Airlines), και μόλις το 20% σε αεροπορικές εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων (Charter Airlines). Τα βασικά χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που παρατίθενται παρακάτω έχουν βασικό κριτήριο τη ελαχιστοποίηση του κόστους από πλευράς της εταιρίας, προκειμένου να μπορούν να παρέχουν χαμηλότερης (σε σχέση με τις άλλες αεροπορικές εταιρείες που έχουν αυτά τα κόστη) τιμής, καθώς και την μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους

Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους οι οποίες από την ίδρυσή τους είχαν κάποια χαρακτηριστικά κάπως συγκεχυμένα, τα οποία ομαδοποιήθηκαν για να δημιουργήσουν την τελική μορφή των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.



Σχήμα 1.1: Σχηματισμός Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

Το απλό προϊόν (*Simple Product*) σημαίνει πως δεν περιλαμβάνεται προσφορά δωρεάν γευμάτων και ποτών κατά την διάρκεια της πτήσης, δεν υπάρχει συγκεκριμένη κράτηση θέσεων π.χ. θέση σε παράθυρο, υπάρχει στενή διάταξη των θέσεων και η συνολική χωρητικότητα του αεροπλάνου σε επιβάτες είναι μεγαλύτερη, υπάρχει μικρή απόσταση μεταξύ των καθισμάτων ανάμεσα στις σειρές και τα προγράμματα πτήσεων δεν είναι συχνά.

Η θέση τέτοιου είδους επιχειρήσεων (*Positioning*) αναφέρεται στην χρήση δευτερευόντων αερολιμένων, όπως περιφερικά αεροδρόμια με χαμηλούς φόρους. Οι επιβάτες των συγκεκριμένων αεροπορικών, συνήθως δεν είναι επαγγελματίες αλλά ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Οι πτήσεις που εκτελούνται είναι μικρής απόστασης με υψηλή ωστόσο συχνότητα δρομολογίων. Χρησιμοποιούν πολιτικές επιθετικού marketing. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός με τους υπόλοιπους αερομεταφορείς.

Τα χαμηλά λειτουργικά κόστη (*Low Operating Costs*), περιλαμβάνουν χαμηλές αμοιβές στους εργαζομένους, χαμηλούς δασμούς αεροδρομίων, χαμηλότερο κόστος για τη συντήρηση των αεροσκαφών. Ακόμη περιλαμβάνει χαμηλό αριθμό εργαζομένων που απασχολούνται και ελλιπή εκπαίδευση του πληρώματος σε σχέση με τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, λόγω του ομοιογενούς στόλου. Η υψηλή παραγωγικότητα πόρων, δηλαδή σύντομες/συχνές προσεδαφίσεις εξαιτίας των απλών διαδικασιών επιβίβασης, της μη μεταφοράς εμπορευμάτων και του σύντομου καθαρισμού του αεροσκάφους. Τελευταίος παράγοντας επίτευξης χαμηλών λειτουργικών κοστών αποτελεί το υψηλό ποσοστό πωλήσεων εισιτηρίων, μέσω του διαδικτύου.

Διαφορές Χαρακτηριστικών ανάμεσα σε συμβατικές και χαμηλού κόστους εταιρίες

Σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες εταιρίες χαμηλού κόστους, οι παραδοσιακές αεροπορικές προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες, όπου περιλαμβάνονται στην τιμή του εισιτηρίου. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες που στις μέρες μας προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους και εκμεταλλευόμενοι ότι οι υπηρεσίες αυτές δεν θεωρούνται πλέον δεδομένες, χρεώνουν επιπλέον υπηρεσίες που μέχρι πρότινος περιλαμβάνονταν στην τιμή του εισιτηρίου, όπως είναι η αποσκευή, το γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης κ.α.. Ο Πίνακας 1.1 επισημαίνει τις διαφορές μεταξύ των συμβατικών αεροπορικών εταιριών και των εταιριών χαμηλού κόστους.

Χαρακτηριστικά	Χαμηλού Κόστους	Συμβατικές Αεροπορικές
Προϊόν	Συγκεκριμένο προϊόν: χαμηλή τιμή	Εκτενές προϊόν: τιμή/ποιότητα
Τιμή	Απλή τιμολογιακή πολιτική	Περίπλοκη τιμολογιακή πολιτική
Διάθεση εισιτηρίων	Απευθείας / ιστοσελίδα	Απευθείας/Ιστοσελίδα/πράκτορες
Check in	Ηλεκτρονικό	Γκισέ / ηλεκτρονικό
Δίκτυο	Απευθείας πτήσεις	Δυνατότητα ανταπόκρισης
Κατηγορίες εισιτηρίων	Μία κατηγορία	Οικονομική / Business
Εστίαση	Χωρίς δωρεάν ποτά/ φαγητά	Δωρεάν φαγητά / ποτά
Συντελεστής πληρότητας	Υψηλός	Μέτριος-υψηλός
Τύποι αεροσκαφών	Ένας τύπος	Διάφοροι τύποι
Παρκάρισμα αεροπλάνου	30 λεπτά ή λιγότερο	Περιπλοκότητα - Αρκετή ώρα
Εξυπηρέτηση πελατών	Κακή ή μη αποδοτική	Πλήρης - προσφέρουν αξιοπιστία
Αεροδρόμιο	Δευτερεύον, μακρινό από κέντρο	Βασικό αεροδρόμιο πόλης
Λειτουργική δραστηριότητα	Μεταφορά επιβατών	Μεταφορά επιβατών - φορτίου
Target group	Αναψυχή, επιβάτες με προτεραιότητα τιμές και συντομία	Επιχειρηματικά ταξίδια/ αναψυχή

Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ των συμβατικών αεροπορικών εταιριών και των εταιριών χαμηλού κόστους
πηγή: (Κόκοτας, 2016)

Η αγορά των αερομεταφορών

Η ιστορία των εμπορικών αερομεταφορών στην Ελλάδα ξεκίνησε με μία κρατική αεροπορική εταιρεία, την Ελληνική Εταιρεία Εναερίων Συγκοινωνιών (Ε.Ε.Ε.Σ.), ελληνικός φορέας στόλου αερομεταφορών. Το 1935 ξεκίνησε τη λειτουργία της η εταιρία, Τ.Α.Ε (Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις ή Technical Air Transport Exploitations SA931.), ως η πρώτη εταιρία εκπαίδευσης πιλότων, ενώ από το 1946 σε συνεργασία με την αμερικάνικη εταιρία American Trans World Airline Company παρείχε υπηρεσίες και ως αεροπορική εταιρία. Λόγω πολλών οικονομικών δυσχερειών που αντιμετώπιζε το κράτος μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου πολέμου και λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού από τα υπόλοιπα μέσα μαζικής μεταφοράς ο κλάδος των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα δεν κατάφερε να αναπτυχθεί. Το 1956 υπογράφεται συμφωνία του Ελληνικού Κράτους με τον Αριστοτέλη Ωνάση που περιλαμβάνει και την αποκλειστική εκμετάλλευση των αεροπορικών συγκοινωνιών της χώρας και το 1957 η εταιρεία Τ.Α.Ε αγορασμένη πλέον από τον Έλληνα μεγιστάνα μετονομάζεται σε Ολυμπιακή Αεροπορία ή Olympic Airways S.A, συντελώντας στην μετέπειτα ανάπτυξη των υπηρεσιών του κλάδου των εμπορικών αερομεταφορών στην Ελλάδα.

Μέχρι το 1991 ο κλάδος των αερομεταφορών ήταν υπό την προστασία της ελληνικής κυβέρνησης λόγω της ευνοϊκής μεταχείρισης του μονοπωλιακού ανταγωνισμού που είχε δοθεί στον Ωνάση. Ωστόσο το 1992, με την εφαρμογή της καινούργια νομοθεσίας στον κλάδο αερομεταφορών στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής αεροπορικής αγοράς, με την απελευθέρωση των αγορών (η εξ' ολοκλήρου απελευθέρωση επισημοποιήθηκε το 1997) εισήλθαν στην Ελληνική αγορά οι ιδιωτικές εταιρίες αερομεταφορών με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο ανταγωνισμός και να δημιουργηθούν νέες προσδοκίες για την περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς.

Το 2013 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της Olympic Airlines από την Aegean, γεγονός που οφείλεται στην οικονομική δυσχέρεια που αντιμετώπιζε η εταιρία Olympic Airlines, στην εξάπλωση της οικονομικής κρίσης και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού στη διεθνή αγορά. Η σύναψη συμμαχιών στον κλάδο αερομεταφορών θεωρήθηκε επιτακτική ανάγκη για την ενίσχυση του διεθνούς ανταγωνισμού, καταλήγοντας στη δημιουργία ενός μεγαλύτερου ελληνικού φορέα αερομεταφορών που θα συμβάλλει στη σταθεροποίηση και στην ανάπτυξη του τουρισμού και της ελληνικής οικονομίας (European Commission, 2013). Επίσης, η είσοδος νέων ανταγωνιστών στο κλάδο λόγω της απελευθέρωσης των αγορών οδήγησε στην αναβάθμιση των υπηρεσιών αερομεταφορών στην Ελλάδα. Τον έλεγχο και την παρακολούθηση του ανταγωνισμού στον κλάδο αερομεταφορών έχει αναλάβει η Επιτροπή Ανταγωνισμού της Ελλάδας και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού (European Commission, 2012).

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι στην κατάταξη των αεροπορικών εταιρειών από άποψη επιβατικής κίνησης οι δύο πρώτες θέσεις καταλαμβάνονται από τους δύο αερομεταφορείς, με βάση το αεροδρόμιο της Αθήνας, την Aegean Airlines/Olympic Air και τη Ryanair. Η Aegean και η Ολυμπιακή κατόρθωσαν να διατηρήσουν σχεδόν 50% της επιβατικής κίνησης του αεροδρομίου, παρά την ενδυνάμωση της θέσης της Ryanair, η οποία το 2015 διπλασίασε το μερίδιό της στην αγορά από 7% το 2014 σε 14% το 2015. Για την ακρίβεια, η ανάπτυξη των εν λόγω αερομεταφορέων εξηγεί το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής αύξησης της επιβατικής κίνησης του αεροδρομίου. Η Lufthansa, η easyJet και η Swiss ακολουθούν στις επόμενες τρεις θέσεις, ενώ η επιτυχής πορεία της Turkish Airlines την έφερε στην 6η θέση, τρεις θέσεις υψηλότερα σε σύγκριση με το 2014. Οι παραδοσιακοί ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς, British Airways, Air France και Alitalia, βρίσκονται στις τρεις επόμενες θέσεις, ενώ τη δεκάδα συμπληρώνει η Qatar Airways, η οποία μέσα από την επιτυχημένη ανάπτυξη του δρομολογίου προς/από την Ντόχα ανέβηκε τρεις θέσεις. Το ποσοστό που κατέχουν οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους στην επιβατική κίνηση του αεροδρομίου αυξήθηκε σημαντικά από 16% σε 22%, με σχεδόν ίσο ποσοστό στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Η αύξηση αυτή οφείλεται στην επιτυχημένη απόδοση της Ryanair, όπως επίσης και στη θετική εξέλιξη άλλων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, όπως οι Transavia, Air Canada rouge και Germanwings. (Κόκοτας, 2016)

Η εταιρία Aegean

Η Aegean Airlines δραστηριοποιείται από το 1999 στον τομέα των αερομεταφορών στην Ελλάδα. Η εταιρία κατάφερε να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού, των επενδυτών καθώς και διεθνή αναγνώριση, γεγονότα που οδήγησαν στην κατοχή και διατήρηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στον τομέα δραστηριοποίησής της στη χώρα. Η εταιρία αποτελεί σήμερα μέλος της αεροπορικής συμμαχίας-συνεργασίας αναγνωρισμένων

αερομεταφορέων Star Alliance, με σκοπό των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων την προσφορά «υπηρεσιών υψηλής ποιότητας τόσο σε ανθρώπινο όσο και σε υλικό επίπεδο, σε πτήσεις μικρών και μεσαίων αποστάσεων». Η Aegean Airlines δηλώνει ότι το όραμά της είναι η λειτουργία και δράση με τρόπο υπεύθυνο και αποτελεσματικό όσων αφορά την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και των πελατών της.

Η ιστορία της εταιρίας Aegean ξεκίνησε το 1992, με την ίδρυση της Aegean Aviation που γίνεται η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρία που αποκτά άδεια αερομεταφορών. Το 1994 η εταιρία εισχώρησε στον Όμιλο Εταιριών Βασιλάκη και επένδυσε στην αγορά ιδιόκτητων Learjet για πτήσεις VIP. Στη συνέχεια, το 1999 μετονομάζεται σε Aegean Airlines και ξεκινά τις πρώτες της πτήσεις στην ελληνική επικράτεια, με προορισμούς που διαρκώς εμπλουτίζει, ενώ την ίδια χρονιά προέβη στην εξαγορά της Air Greece (Δικτυακός τόπος el.about.aegeanair.com). Το 2001 η Aegean Airlines ξεκίνησε συνεργασία με την Cronus Airlines ώστε να εισέλθει και στην αγορά αερομεταφορών του εξωτερικού. Για πρώτη φορά έτσι η εταιρία αποκτά ευρωπαϊκή διάσταση, καταφέροντας να εξυπηρετεί 7 προορισμούς στο εξωτερικό παράλληλα με 11 εγχώριους. Το 2003 η εταιρία καινοτομεί για τα ελληνικά δεδομένα του κλάδου, φέροντας επιτυχώς στην Ελλάδα το σύστημα e-ticket, όπου δίνεται η δυνατότητα αγοράς του εισιτηρίου απευθείας από τον πελάτη μέσω του δικτυακού της τόπου.

Η απόκτηση και διατήρηση έτσι μιας καλής φήμης για την Aegean Airlines διευκόλυνε την περεταίρω αναγνωρίσιμη πορεία της, καθώς το 2005 η εταιρία γίνεται συνεργάτης της Lufthansa και το 2006 της TAP Portugal, συνεργασίες που απέφεραν σημαντικά στρατηγικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην εταιρία και οδήγησαν στην ανανέωση του τότε υπάρχοντος στόλου. Το 2007 η εταιρία εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας της. Η συνέχιση της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στο ευρύ πλέον κοινό της, τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό, συντέλεσε στην λήψη πιστοποίησης ISO 14001:2004 το 2008.

Το 2009 η εταιρία συνεχίζει τις συνεργασίες, συμφωνώντας σχετικά με την Brussels Airlines και την bmi. Το 2010 η εταιρία αιτείται την συγχώνευση με την Olympic Air (πρώην Ολυμπιακή), η οποία αποτελούσε ως τότε και τον βασικότερο ανταγωνιστή της στην Ελλάδα, η οποία έγινε δεκτή από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού το 2013. Την ίδια χρονιά, η Olympic Air εξαγοράστηκε από την Aegean Airlines και πλέον αποτελεί θυγατρική της, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα (Δικτυακός τόπος el.about.aegeanair.com). Η πιο πρόσφατη συνεργασία της εταιρίας είναι αυτή με την Etihad Airways το 2014, μέσω της οποίας η Aegean εξυπηρετεί πλέον και έναν προορισμό στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Τέλος, καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας της ιστορικά, η εταιρία έχει αποσπάσει σημαντικές διακρίσεις και διεθνή βραβεία, με πιο πρόσφατη αυτή της «Περιφερειακής Αεροπορικής Εταιρείας της Χρονιάς-Regional Airline of the Year 2014» στα Air Transport News Awards 2014.

Ο στόλος της εταιρίας απαρτίζεται από 61 αεροσκάφη τα οποία χαρακτηρίζονται από χαμηλό μέσο όρο ηλικίας, κάτι που αποτελεί και ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Aegean. Επιπλέον, η εταιρία ενσωματώνει σε κάθε αεροσκάφος της προηγμένα συστήματα ασφαλείας, όπως το ACAS II (Σύστημα Αποφυγής Σύγκρουσης στον Αέρα), το EGPWS (Ενισχυμένο Σύστημα Προειδοποίησης Προσεγγίζοντας Εδάφους) και το DFCS (Ψηφιακό Σύστημα Πλοήγησης). Συγκεκριμένα, ο στόλος αποτελείται από:

- 38 AIRBUS A320,
- 8 AIRBUS A321,
- 1 AIRBUS A319,
- 4 Dash 8-100,
- 10 Dash8-Q400 και
- 2 ATR. [16]

Πηγή: (aegeanair.com, n.d.)

Η εταιρία Ryanair

Η Ryanair αποτελεί τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στη Ευρώπη, γνωστή επίσης ως Ryanair Ltd. Εδρεύει στην Ιρλανδία και τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στον αερολιμένα του Δουβλίνου. Η RYANAIR ιδρύθηκε το 1985 από τους Κρίστοφερ Ράιαν (Christopher Ryan), Λίαμ Λόνεργκαν (Liam Lonergan) και τον Ιρλανδό επιχειρηματία Τόνυ Ράιαν (Tony Ryan), απ' τον οποίο πήρε το όνομα της. Η Ryanair ιδρύθηκε με μετοχικό κεφάλαιο από μόλις £ 1 και προσωπικό 25 ατόμων. Η πρώτη της διαδρομή έγινε τον Ιούλιο του ίδιου έτους με καθημερινές πτήσεις σε 15-θέσιο αεροσκάφος (Bandeirante), που λειτουργούσε καθημερινά από Waterford στα νοτιοανατολικά της Ιρλανδίας προς το Λονδίνο (Gatwick). Το 1986 η Ryanair αποκτά άδεια από τις ρυθμιστικές αρχές να αμφισβητήσει το υψηλό μονοπώλιο από τις British Airways και Aer Lingus για το δρομολόγιο Δουβλίνο-Λονδίνο ενώ παράλληλα αναπτύσσει σταδιακά τον στόλο της σε 56 αεροσκάφη μέχρι το 1990, όπου και πραγματοποιεί επένδυση ύψους 20 εκατομμυρίων λιρών. Τον Ιανουάριο του 1991 ξεσπά ο Πόλεμος του Κόλπου, προκαλώντας την επιβατική κίνηση να καταρρεύσει, οδηγώντας την εταιρία να μειώσει τα δρομολόγια της και τον στόλο της για τα επόμενα 3 χρόνια. Οι δύο κύριες επιχειρησιακές βάσεις της Ryanair είναι ο αερολιμένας του Δουβλίνου και ο Stansted του Λονδίνου.

Η εταιρεία διαθέτει στόλο τριακοσίων αεροσκαφών τύπου Boeing 737-800, ενώ ανακοίνωσε πρόσφατα παραγγελίες για περαιτέρω 180 νέα αεροσκάφη Boeing, τα οποία θα παραδοθούν μεταξύ 2014 και 2018. Οι καθημερινές πτήσεις της εταιρίας ξεπερνούν καθημερινά τις 1.800 (πάνω από 500.000 πτήσεις ετησίως) από 69 βάσεις, που συνδέουν πάνω από 180 προορισμούς σε 30 χώρες της Ευρώπης. Η Ryanair έχει σήμερα μια ομάδα με περισσότερους από 9.500 εξειδικευμένους επαγγελματίες, πρόθυμους να εξυπηρετήσουν με κάθε τρόπο τους πελάτες της, ο οποίοι για το τρέχον έτος αγγίζουν τους 84.600.000. (ryanair.com, n.d.)

Η δραστηριοποίησή της στη Ελλάδα

Η εταιρεία παρουσιάστηκε στο ελληνικό επιβατικό κοινό το 2010 όπου ξεκίνησε δρομολόγια στην Ελλάδα, από Ρόδο, Κω και Βόλο. Η επέκταση των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα έλαβε ουσιαστικά χώρα μετά την δημιουργία βάσης στα Χανιά και στην συνέχεια στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη. Η δυναμική είσοδος της στην Ελλάδα και στις πτήσεις εσωτερικού δικτύου έχει προκαλέσει ριζικές αλλαγές στην αεροπορική αγορά της χώρας μας, με τους αερομεταφορείς να προχωρούν σε συνεχείς «αερομαχίες» για να κερδίσουν όλο και μεγαλύτερο ποσοστό από την αυξημένη επιβατική κίνηση, ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες. Κύριο «όπλο» στα χέρια της εταιρείας είναι οι πολύ χαμηλές τιμές των εισιτηρίων και οι προσφορές της, προκειμένου να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους Έλληνες αλλά και ξένους επιβάτες.

Το 2010 η κίνηση της αυξήθηκε κατά 8% σε 72.1 επιβάτες με μέσο όρο ναύλων μόλις 39 ευρώ και χωρίς προσαυξήσεις καυσίμων, παρά την απότομη αύξηση του κόστους των τελευταίων. Τα κέρδη της αυξήθηκαν κατά 26% σε πάνω από 401 εκατομμύρια ευρώ παρά τις υψηλές τιμές του πετρελαίου. Το 2011 και 2012 η εταιρεία συνεχίζει να αυξάνει την δύναμή της αποκτώντας νέες βάσεις και προσθέτοντας νέους προορισμούς. Το 2012 η εταιρεία ανοίγει την πρώτη της αεροπορική βάση στην Ελλάδα, στα Χανιά φτάνοντας έτσι τις 57 βάσεις και πάνω από 1.600 δρομολόγια σε καθημερινή βάση. Με τις συνεχόμενες προσθήκες νέων βάσεων και προορισμών τα κέρδη της εταιρείας αυξήθηκαν κατά 13% αγγίζοντας στα τέλη της συγκεκριμένης χρονιάς τα 569 εκατομμύρια ευρώ. Το 2013 η Ryanair ανοίγει αεροπορική βάση στην Αθήνα, στις Βρυξέλλες, στην Λισαβόνα και στην Ρώμη και ανακοινώνει καθαρά κέρδη 523 εκατομμύρια ευρώ. Οι επιβάτες τις έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε 68 προορισμούς που τους παρέχει η εταιρεία και πάνω από 1800 πτήσεις γεγονός που εκτόξευσε την κίνηση της στους 82 εκατομμύρια επιβάτες την χρονιά που πέρασε. (Κόκοτας, 2016)

1.3 Ικανοποίηση

Η έννοια της ικανοποίησης πελατών

Ικανοποίηση καταναλωτών

Η ικανοποίηση καταναλωτών συγκεντρώνει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Απαιτούν το προϊόν ή η υπηρεσία να καλύπτει τις ανάγκες τους, να είναι ποιοτικό αλλά και να προσφέρεται σε χαμηλή τιμή. Με άλλα λόγια, θα έλεγε κανείς, ότι οι καταναλωτές αναζητούν συνεχώς περισσότερο το λεγόμενο “value for money”. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τον υψηλό ανταγωνισμό που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων, οδηγούν τις εταιρείες στην υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής αντίληψης. Για το λόγο αυτό, η ικανοποίηση του πελάτη, θεωρείται στις μέρες μας απαραίτητη για μία επιχείρηση, υγιή και ανταγωνιστική, που διαρκώς εξελίσσεται, θέλοντας να παρέχει υψηλής ποιότητας αγαθά ή υπηρεσίες.

Ορισμός Ικανοποίησης

Σύμφωνα με την ετυμολογία της λέξης, ικανοποίηση ή στα αγγλικά satisfaction, προκύπτει από την λατινική λέξη satis, που σημαίνει αρκετά και τη λέξη facere που σημαίνει κάνω ή φτιάχνω. Παράλληλα, στην ελληνική γλώσσα ετυμολογικά προέρχεται από τις κύριες λέξεις ικανός και ποιώ, και σημαίνει την ευχαρίστηση που λαμβάνει κάποιος, επειδή πραγματοποιήθηκε κάτι που επιθυμούσε.

Η ουσιαστική όμως έννοια της λέξης ικανοποίησης, δεν έχει ακόμα προσδιοριστεί με ακρίβεια, ενώ δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την ‘Ικανοποίηση καταναλωτή’, παρά την εκτεταμένη έρευνα που έχει γίνει. Ο Oliver (1997) αναφερόμενος στο εν λόγω θέμα, υποστηρίζει ότι όλοι γνωρίζουν τι είναι η ‘ικανοποίηση’ μέχρι τη στιγμή που θα τους ζητηθεί να δώσουν ένα ορισμό. Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν ξέρει. Ωστόσο, μέχρι σήμερα στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί για το τι τελικά είναι η ικανοποίηση καταναλωτή. Η δυσκολία στην ερμηνεία της ικανοποίησης είχε σαν αποτέλεσμα να δοθούν στην διεθνή βιβλιογραφία αρκετοί ορισμοί για την

ικανοποίηση του πελάτη. Οι ορισμοί αυτοί μπορούν να δοθούν με δυο τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Μερικοί ορισμοί της ικανοποίησης όπως παρουσιάζονται από τους Γρηγορούδη και Σίσκος (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

οι όροι της ικανοποίησης του πελάτη (customer satisfaction) και ικανοποίησης του καταναλωτή (consumer satisfaction) είναι συνδεδεμένες με την έννοια της ευχαρίστησης και εκπλήρωσης των προσδοκιών του, από την αγορά και χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

«Η τελική ψυχολογική κατάσταση που προέρχεται από την ανεπιβεβαίωτη προσδοκία του πελάτη βασισμένη στην αρχική του προσδοκία.»

(Oliver, 1981)

«Η ικανοποίηση είναι μια γνωσιακή κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλλει»

(Howard & Seth, 1969)

«Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού»

(Westbrook & Reilly, 1983)

Η ικανοποίηση ωστόσο, μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν. Έτσι οι δημοφιλέστεροι ορισμοί της ικανοποίησης του πελάτη στηριζόμενοι στο γεγονός αυτό όπως παρουσιάζονται από τους Γρηγορούδης και Σίσκος (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000) είναι οι παρακάτω:

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία, ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα ήταν»

(Hunt, 1977)

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη»

(Engel & Blackwell, 1982)

«Η ικανοποίηση είναι αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επίπεδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά την χρήση του»

(Tse & Wilton, 1988)

«Μία συνολική μετά-αγοραστική αξιολόγηση» (Fornell, 1992)

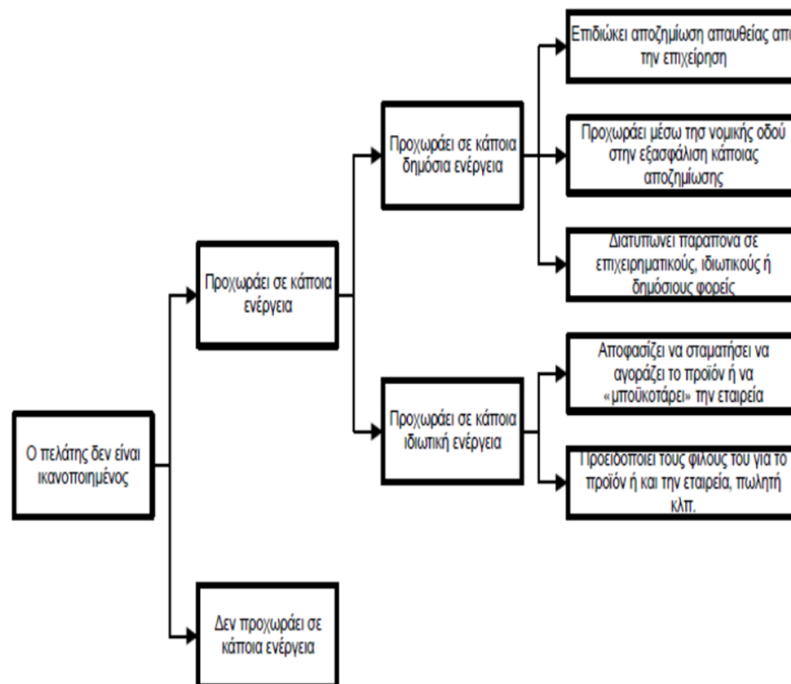
Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε, ότι ο ορισμός της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται στο βαθμό εκπλήρωσης των προσδοκιών που έχει, από ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Το γεγονός αυτό αυξάνει την πολυπλοκότητα στη διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης και συνεπώς τη δυσκολία ανάπτυξης μεθόδων και μοντέλων για τη μέτρησης της. Η ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική αντίδραση του ανθρώπου στηριζόμενη στις προσδοκίες που έχει καθώς και στην εμπειρία χρήσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ανάλογα με την περίπτωση η αντίδραση αυτή μπορεί να είναι ενθουσιασμός, ευχαρίστηση, ικανοποίηση, απλά αδιαφορία καθώς επίσης και δυσαρέσκεια. Η ύπαρξη της διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στους πελάτες, καθώς και της υποκειμενικότητας του ατόμου, καθιστά δύσκολη την διαδικασία μέτρησης της και εξαγωγής σωστών και αντικειμενικών συμπερασμάτων για αυτή.

Η αναγκαιότητα μέτρησης της ικανοποίησης

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση στρατηγικών που στοχεύουν πρωτίστως στην ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με τον Hill (Hill, 1996), το στοίχημα για τις σημερινές επιχειρήσεις είναι να διατηρήσουν το είδη υπάρχον πελατολόγιο αφού το κόστος για να το πετύχουν αυτό, είναι πολύ μικρότερο από αυτό που απαιτείται για να κερδίσουν καινούργιους.

Επιπλέον, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.2, ένας μη ικανοποιημένος πελάτης έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μία σειρά από ενέργειας οι οποίες να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.



Σχήμα 1.2: Αντιμετώπιση μη ικανοποίησης από τους πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, είναι πλέον αναγκαία για την εκάστοτε επιχείρηση ώστε να εξασφαλίζει της βιωσιμότητας της. Η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει το προϊόν της, τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται και τον ανταγωνισμό που καλείται να αντιμετωπίσει. Τούτο είναι σημαντικό, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξει ένα σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών της, τέτοιο ώστε να λαμβάνει σωστή πληροφόρηση από τους πελάτες της, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στην διαδικασία διαρκούς βελτίωσης του προϊόντος που προσφέρει. Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δεν είναι μια εύκολη υπόθεση, παρόλα αυτά κρίνεται απαραίτητη. Οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών εστιάζονται στα εξής σημεία (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

1. 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.
2. Μια μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή την δυσαρέσκεια τους από την 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.
3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στην συγκεκριμένη αγορά.
4. Η εφαρμογή των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πρότυπα που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
5. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των

γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του πελάτη.

6. 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 τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα να αμβλυνθούν αυτές οι διαφορές αντίληψης.

Για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έχουν επιλέξει και εφαρμόζουν την φιλοσοφία «προσανατολισμός στον πελάτη», ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών τους αποτελεί το σημαντικότερο δείκτη μέτρησης της απόδοσης τους.

Το «μερίδιο αγοράς» δεν αποτελεί πλέον ένα σαφή μέτρο της εκτίμησης της επιτυχίας του μάρκετινγκ και της επιχείρησης γενικότερα. Ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης είναι αποτέλεσμα της καλής ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, της καλής εξυπηρέτησης, της σωστής τιμολογιακής πολιτικής και γενικότερα ενός ορθολογικού και αποτελεσματικού τρόπου λειτουργίας και διοίκησης της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι τα εξής (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

1. Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία - 15 - με το σύνολο των πελατών.
2. Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο η 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.
3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.
4. Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
5. 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

Οι μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης

Οι τρόποι μέτρησης της Ικανοποίησης

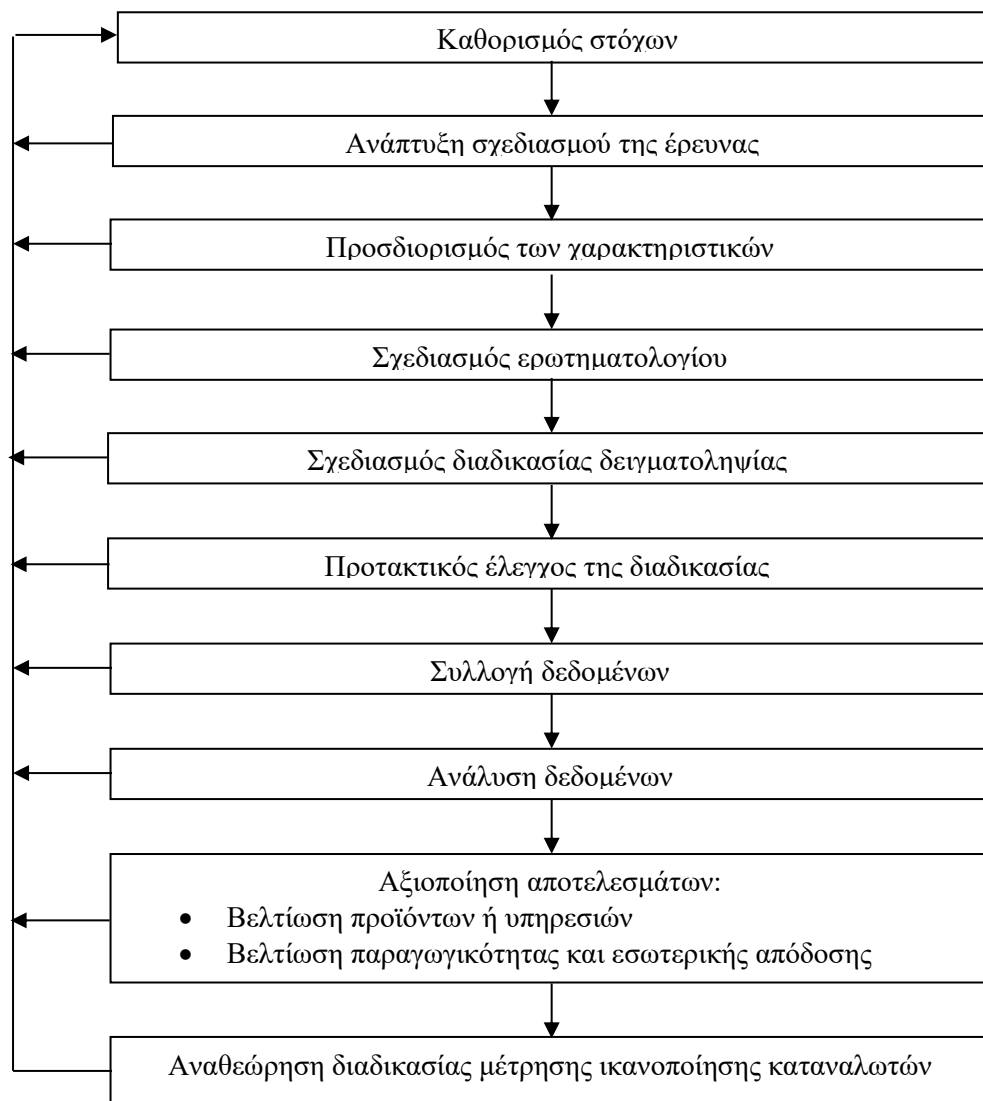
Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει επίσης απασχολήσει αρκετούς θεωρητικούς ερευνητές της επιστήμης του μάρκετινγκ. Η σχολή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών, μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός,

παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, κλπ.). Από την άλλη, η σχολή μάρκετινγκ προσεγγίζει το συγκεκριμένο θέμα από μια κοινωνικό- ψυχολογική πλευρά, δηλαδή με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδραση της στην μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Στόχος κάθε συστήματος είναι η σωστή καταγραφή των απόψεων των πελατών για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που τους προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση. Ανεπιτυχής μέτρηση της, ισοδυναμεί με αδυναμία της διοίκησης να αντιληφθεί τις απαιτήσεις των πελατών της καθώς επίσης την πραγματική εικόνα της αγοράς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η διοίκηση να μην μπορεί να πάρει τις σωστές αποφάσεις ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη της επιχείρησης και στην χειρότερη περίπτωση την βιωσιμότητα της. Έτσι, η υλοποίηση ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και πρέπει να υιοθετεί τις βασικές αρχές τόσο της διεξαγωγής ερευνών αγοράς, όσο και της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της εταιρείας.

Στο σχήμα 1.3 παρουσιάζονται αναλυτικά τα βασικά στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, όπου είναι εμφανής οι ακόλουθες υποθέσεις (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

- Ο «προσανατολισμός στον πελάτη» αποτελεί πρώτα απ' όλα δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης
- Η σημαντικότητα του πελάτη έχει ενσωματωθεί, έστω μερικώς, στη συνολική φιλοσοφία λειτουργίας και την κουλτούρα της εταιρείας.



Σχήμα 1.3: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Απώτερος στόχος κάθε διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από τους πελάτες, ώστε με την επεξεργασία αυτών να μπορεί η διοίκηση να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα για τον βαθμό, που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρουν στην αγορά, ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους. Έτσι, όλη η διαδικασία πρέπει να σχεδιαστεί και να οργανωθεί με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μπορούν να συλλεχθούν σωστά οι απαραίτητες πληροφορίες. Σύμφωνα με τον Hill (1996) (Hill, 1996) οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Προτεραιότητες των καταναλωτών:** τα κριτήρια δηλαδή στα οποία οι πελάτες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα. Η σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου ικανοποίησης θα πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί από τα στοιχεία της έρευνας.

- **Εύρος ανοχής των καταναλωτών:** είναι η απόκλιση που είναι διατεθειμένος να ανεχθεί ο καταναλωτής από το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης για κάθε κριτήριο.
- **Απόδοση της εταιρίας:** το πώς κρίνουν την απόδοση της εταιρίας οι πελάτες είναι πρωταρχικός στόχος των ερευνών ικανοποίησης.
- **Απόδοση της εταιρίας σχετικά με τις προτεραιότητες των καταναλωτών:** επιτρέπει τη λεπτομερή ανάλυση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της εταιρίας.
- **Απόδοση της εταιρίας σχετικά με την απόδοση των ανταγωνιστών:** η συγκεκριμένη μέτρηση είναι πολύ σημαντική, καθώς μια υψηλή βαθμολογία στην ικανοποίηση δεν ισοδυναμεί απαραίτητα με την προτίμηση των πελατών. Η πορεία της εταιρείας εξαρτάται κατά πολύ και από τις αποδόσεις των ανταγωνιστών της.
- **Προτεραιότητες για βελτίωση:** καθορίζουν τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν και συμβάλουν στην βελτίωση της συνολικής ικανοποίησης των πελατών της.

Για την συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών πρέπει να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί μια έρευνα ικανοποίησης. Υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες ερευνών ικανοποίησης οι ποιοτικές και οι ποσοτικές και οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με περιεχόμενο και του στόχους τους. Ο βασικός στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινίσεων για τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών είναι τα εξής (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

- Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν καθορισμένη μορφή.
- Τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό στην παρατήρηση.
- Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό, αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς
- Συνήθως δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Από την άλλη πλευρά, οι ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης έχουν σαν βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακή βάσης. Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά των ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι τα εξής:

- Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι ανοικτές ερωτήσεις.
- Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο σε σύγκριση με τις ποιοτικές έρευνες.
- Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται, σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης (ανάλυση δεδομένων, στατιστική, κλπ.).

- Είναι δυνατή η μέτρηση της αλλαγής της στάσης και των απόψεων των πελατών κατά την διάρκεια του χρόνου.

Όσον αφορά την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν τόσο από τις ποσοτικές όσο και από τις ποιοτικές έρευνες ικανοποίησης, έχει αναπτυχθεί μια πληθώρα τεχνικών και μεθόδων ανάλυσης δεδομένων. Σύμφωνα με τους Γρηγορούδη και Σίσκο (Grigoroudis & Siskos, 2002) οι σημαντικότερες μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη διαχωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

1. Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων : Η προσέγγιση περιλαμβάνει τις κλασικές μεθόδους στατιστικής ανάλυσης δεδομένων όπως είναι: η περιγραφική στατιστική, η πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis), η παραγοντική ανάλυση (factor analysis), το λογιστικό μοντέλο πιθανότητας (Logit analysis) και το κανονικό μοντέλο πιθανότητας (Probit analysis). Άλλες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι η διακριτή ανάλυση (discriminant analysis), η ανάλυση σοζυγίων (conjoint analysis) καθώς και η ανάλυση αντιστοιχιών (correspondence analysis).
2. Προσέγγιση ποιότητας: Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη από μια επιχείρηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρόλα αυτά τα μοντέλα ποιότητας δεν εστιάζουν στην διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα διεθνή βραβεία ποιότητας όπως το αυτό του Malcom Baldrige και το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας EFQM. Επίσης, στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται και το μοντέλο ιδανικού σημείου (ideal point) και το μοντέλο Servqual.
3. Μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή: Η ανάλυση συμπεριφοράς του πελάτη βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση είναι μια νοητική κατάσταση του πελάτη. Η εκτίμηση της απόδοσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι αρκετά υποκειμενική και για αυτό το λόγο πρέπει να συνδεθεί με κάποια πρότυπα σύγκρισης. Κυρίαρχη προσέγγιση στην προκειμένη περίπτωση αποτελεί το μοντέλο του Oliver ή μοντέλο διάψευσης προσδοκίας, όπου κυρίαρχο ρόλο παίζει η διαδικασία σύγκρισης της μετά-αγοραστικής εμπειρίας του πελάτη στηριζόμενη στις προσδοκίες που είχε.
4. Άλλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις: στην κατηγορία αυτή ανήκει το μοντέλο του Kano όπου θεωρεί ότι η σημαντικότητα διαφορετικών χαρακτηριστικών ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σε θέση να αναλύσει τη συμπεριφορά και να προσδιορίσει το τρόπο αντίδρασης των πελατών. Το μοντέλο του Fornel βασίζεται σε ένα οικονομετρικό μοντέλο το οποίο συσχετίζει διάφορα μέτρα της ικανοποίησης των πελατών με συγκεκριμένες και προκαθορισμένες σχέσεις. Επίσης, η καταναλωτική αφοσίωση μπορεί να αποτελέσει μια προσέγγιση στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.

Το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να θεωρηθεί και σαν ένα πρόβλημα της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Η μέθοδος MUSA χρησιμοποιεί τις αρχές τις αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και πολυκριτήριας θεωρίας χρησιμότητας – αξίας για την εκτίμηση της ικανοποίησης του πελάτη. Αναλυτική παρουσίαση της μεθόδου MUSA πραγματοποιείται στο 3ο κεφάλαιο της εργασίας μας.

1.4 Ποιότητα

Η έννοια της Ποιότητα Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Jackson and David (Jackson & David , 1995) ποιότητα είναι η σύνθεση όλων των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες των πελατών. Υπάρχει όμως μια διαφοροποίηση ανάμεσα στην ποιότητα προϊόντων και στην ποιότητα υπηρεσιών.

Η ποιότητα προϊόντων μπορεί να μετρηθεί με ένα σύνολο αντικειμενικών δεικτών, όπως αντοχή στο χρόνο, αριθμός ελαττωμάτων ή ελαττωματικών προϊόντων, κλπ. Από την άλλη, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια περισσότερο αφηρημένη και αόριστη έννοια, διότι εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά της ασάφειας, της ετερογένειας και της μη δυνατότητας διάκρισης ανάμεσα σε παραγωγή και κατανάλωση. Βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας υπηρεσιών είναι η ύπαρξη μη απτών χαρακτηριστικών και η υποκειμενικότητα των χαρακτηριστικών, ενώ δίνεται έμφαση στις διαδικασίες.

Στενή είναι και η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση πελατών. Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πρόθεση αγοράς του καταναλωτή. Η σπουδαιότητά της είναι αυξημένη σε περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού (τιμών, ποιότητας, προϊόντων).

Παρά το γεγονός ότι η διαφοροποίηση ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης του πελάτη δεν είναι πάντα σαφής, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια γνωστική-συναισθηματική αντίδραση, η οποία προκύπτει από ένα σύνολο αντιληπτών χαρακτηριστικών ποιότητας. Ουσιαστικά, η ικανοποίηση του πελάτη είναι η γνωστική κατάστασή του που αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες που έχει κάνει (Howard & Seth, 1969). Η ικανοποίηση περιλαμβάνει την εκπλήρωση αναγκών, ευχαρίστηση (δυσαρέσκεια), αλληλεπιδράσεις προσδοκιών και απόδοσης, εκτίμηση της αγοράς και της κατανάλωσης, αξιολόγηση του οφέλους κατανάλωσης.

Μια εναλλακτική προτεινόμενη διαφοροποίηση θεωρεί ότι η ποιότητα σχετίζεται περισσότερο με τις διοικητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης που είναι υπεύθυνη για την προσφορά μιας υπηρεσίας, ενώ η ικανοποίηση αφορά την εμπειρία του πελάτη με την συγκεκριμένη υπηρεσία. Γι' αυτό το λόγο, πιθανές βελτιώσεις ποιότητας που δε βασίζονται στις ανάγκες του πελάτη, δεν είναι σε θέση να βελτιώσουν το επίπεδο ικανοποίησης.

Στα θεμέλια της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βρίσκεται η πεποίθηση ότι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δε μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες. Η ποιότητα θα πρέπει να εκδηλώνεται με τρόπους σχετικούς και αντιληπτούς από το σύνολο των πελατών της επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται ως η πιο αναγκαία προϋπόθεση για την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Ορισμός ποιότητας

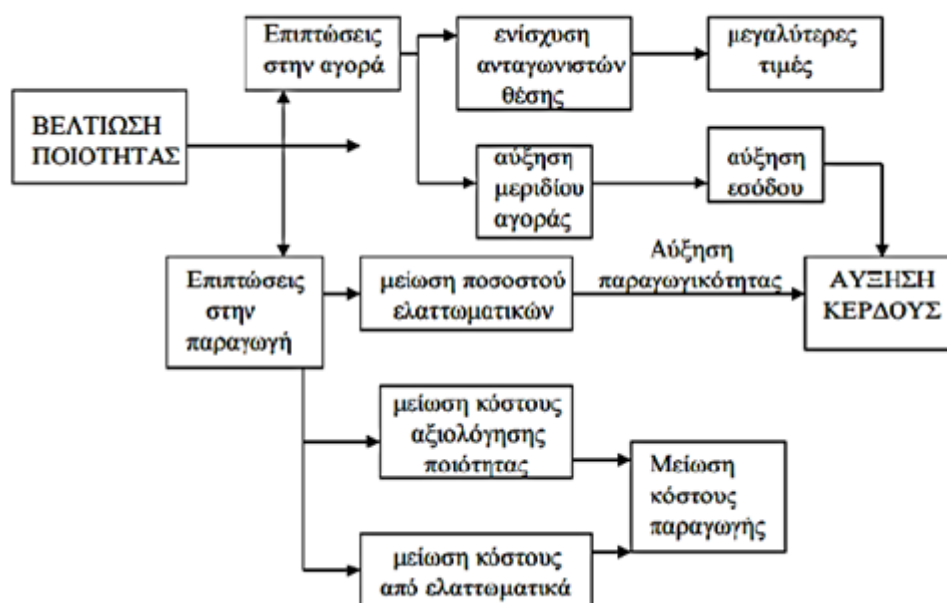
Η έννοια της ποιότητας αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια που ερμηνεύεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την οπτική σκοπιά από την οποία μελετάται. Ορισμένοι από τους πιο γνωστούς ορισμούς που αναφέρονται στην έννοια της ποιότητας από διακεκριμένους ειδικούς είναι οι παρακάτω:

«Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή την χρήση για την οποία προορίζεται» (Juran , 1950)

Γύρω από την έννοια της ποιότητας έχουν δημιουργηθεί διάφοροι μύθοι τις τελευταίες δεκαετίες όπως ότι η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί καθώς αποτελεί μια υποκειμενική έννοια, η ποιότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την έννοια της πολυτέλειας, όταν η ποιότητα αυξάνεται αυτομάτως αυξάνεται και το κόστος παραγωγής της επιχείρησης και τέλος ότι η κακή ποιότητα οφείλεται στους εργαζομένους.

Η στρατηγική σημασία της ποιότητας

Η ποιότητα είναι παράγοντας με μεγάλη επίδραση στην επιχείρηση τόσο στο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον (δηλαδή στην αγορά). Όσον αφορά τις επιπτώσεις της ποιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, είναι εφικτό αλλά και πολύ αναγκαίο να μελετηθούν και να αναλυθούν από το τμήμα μάρκετινγκ αλλά και από υπεύθυνους για τον στρατηγικό προγραμματισμό. Οι επιπτώσεις της ποιότητας εντός της επιχείρησης έχουν να κάνουν όχι μόνο με την μείωση του κόστους αλλά και με την εύρυθμη λειτουργία της και καλή συνεργασία των εργαζομένων.



Σχήμα 1.4: Επιπτώσεις από την βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα

Στο Σχήμα 1.4, παρατηρείται ότι η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ενισχύεται από τις βελτιώσεις που γίνονται για να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας λοιπόν μπορεί η επιχείρηση να αυξήσει το κόστος των παροχών της χωρίς τον κίνδυνο της μείωσης της ζήτησης εξαιτίας της υπεροχής της στην ποιότητα. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε αύξηση των μεριδίων αγοράς και συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε λόγω αύξηση των τιμών είτε αύξηση των πωλήσεων είτε λόγω του συνδυασμού των δυο.

Θετικές επιπτώσεις καλής ποιότητας

Η σχετική ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης με τον τρόπο που αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη έχει καθοριστική επίδραση στην διατήρηση και αύξηση του μεριδίου της αγοράς (με τον χαρακτηρισμό σχετική εννοείται η ποιότητα που παρέχει μια επιχείρηση συγκρινόμενη με αυτή των ανταγωνιστών της). Οι μεταβολές της σχετικής ποιότητας δηλαδή επιδρούν σημαντικότερα στο ύψος των πωλήσεων από τις μεταβολές της τιμής του προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις με σχετική ποιότητα πάνω από το 33% της αγοράς καταφέρνουν να διπλασιάσουν τα κέρδη τους σε σύγκριση με αυτές που βρίσκονται στο χαμηλότερο του 33%.

Σύμφωνα με μια μέτρηση της εταιρείας Gallup (1985) που έγινε για λογαριασμό της Αμερικάνικης Εταιρείας Ποιότητας οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τιμή σημαντικά μεγαλύτερη για την αγορά προϊόντων υψηλής ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα οι πελάτες εμφανίστηκαν πρόθυμοι να πληρώσουν την διπλάσια τιμή για ένα καλό ζευγάρι παπούτσια, 50% και πάνω για μια καλή τηλεόραση και 30% ή και περισσότερα για μιας καλής μάρκας αυτοκίνητο.

Αρνητικές επιπτώσεις κακής ποιότητας

Οι αρνητικές επιπτώσεις δημιουργούνται όταν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η μια στις τέσσερις συναλλαγές δημιουργεί πρόβλημα με τους πελάτες.

Το ποσοστό 70-90% των πελατών που έχει αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα με κάποια παροχή της επιχείρησης δεν παραπονιέται ενώ μόνον ο ένας στους δέκα από αυτούς παραμένει «πιστός» στην επιχείρηση. Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να λάβει υπόψη της ότι σε κάθε παράπονο που δέχεται αντιστοιχούν τρεις δυσαρεστημένοι πελάτες.

Το κόστος παραγωγής που θα είχε μια επιχείρηση αν ήταν διατεθειμένη να αυξήσει την ποιότητα της θα ήταν πέντε φορές μικρότερο από το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών.

1.5 Ικανοποίηση και Ποιότητα

Οι (Anderson, et al., 2004) υποδεικνύουν ότι η βιβλιογραφία δεν είναι ξεκάθαρη σχετικά με τη διαφορά μεταξύ της ποιότητας και της ικανοποίησης. Οι (Rust & Oliver, 1994) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση ή μη του πελάτη – μία γνωστική ή συναισθηματική αντίδραση - αναδύεται ως μια απάντηση σε ένα μεμονωμένο ή συνεχές σύνολο υπηρεσιών. Η ικανοποίηση είναι μια εμπειρία που αποκτάται «μετά την κατανάλωση» και η οποία αναπτύσσεται αφού συγκριθεί η αντιλαμβανόμενη ποιότητα με την αναμενόμενη ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρεται σε μια συνολική αξιολόγηση του συστήματος της εταιρείας.

Σε μια από λίγες εμπειρικές μελέτες πάνω σε αυτήν τη σχέση οι (Iacobucci, et al., 1995) συμπέραναν ότι η διαφορά κλειδί μεταξύ της ποιότητας εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης του πελάτη είναι ότι η ποιότητα σχετίζεται με τη διοικητική απόδοση της υπηρεσίας ενώ η ικανοποίηση αντανακλά τις εμπειρίες του καταναλωτή από αυτή την υπηρεσία.

Σύμφωνα με τους Dick και Basu (2001) - όπου ποιότητα είναι μια διάσταση πάνω στην οποία η ικανοποίηση βασίζεται - μπορούμε να δούμε την ποιότητα της υπηρεσίας σαν ένα πρόδρομο της ικανοποίησης. Οι Botton και Drew υπογραμμίζουν ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή εξαρτάται από τις προϋπάρχουσες ή τις ταυτόχρονες στάσεις σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας. Οι Bitner et al & (Anderson, et al., 2004), επίσης υποστηρίζουν αυτή τη σχέση υποδεικνύοντας ότι βελτιωμένη ποιότητα των υπηρεσιών οδηγεί σε ικανοποιημένο καταναλωτή και μάλιστα αυτή η σχέση είναι σε μεγάλο βαθμό διαισθητική.

Ο Holbrook (2004) χαρακτήρισε την έρευνα για την ποιότητα υπηρεσιών ως κολύμπι στην θάλασσα της σύγχυσης. Μια αναθεώρηση της υπάρχουσας θεωρίας, ωστόσο, υποστηρίζει ότι εμφανίζεται να υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των ερευνητών μάρκετινγκ ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση είναι ξεχωριστές έννοιες που μοιράζονται μια στενή σχέση (Bitner & Hubbert, Patterson & Gohnson) περιέγραψαν το κυρίαρχο μοντέλο της ικανοποίησης πελατών στις υπηρεσίες ως εξής:

«Εν συντομία η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι το άθροισμα μιας εμπειρικής και συναισθηματικής αντίδρασης σε μια περιστασιακή υπηρεσία (μερικές φορές και μακρόχρονη). Η ικανοποίηση ή μη απορρέει από τη σύγκριση του αποτελέσματος με το αναμενόμενο».

Αυτή η έννοια είναι συνεπής με το επιχείρημα του Oliver ότι η ικανοποίηση πελατών αρχικά θεωρήθηκε ως η απάντηση πλήρωσης αναγκών των πελατών. Ωστόσο, ο Oliver παραπέρα υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση επίσης περιλαμβάνει εκδηλώσεις που δεν περιορίζονται μόνο σε ικανοποίηση και μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία. Ο Oliver εκτείνει αυτό το επιχείρημα παρουσιάζοντας και επικυρώνοντας εμπειρικά ένα μοντέλο ικανοποίησης πελατών που περιλαμβάνει αυτό το γενικότερο ορισμό της έννοιας της ικανοποίησης στη σύγχρονη θεωρία των υπηρεσιών.

Εν συντομία, το μοντέλο του Oliver για την ικανοποίηση πελατών δείχνει ότι η έννοιας της ικανοποίησης μπορεί να επηρεαστεί από:

- θετικά και αρνητικά στοιχεία (π.χ. συναισθηματικούς λόγους)
- εμπειρική διάψευση

Η ποιότητα των υπηρεσιών από την άλλη πλευρά, αντιμετωπίζεται στη θεωρία ως μια μοναδική έννοια, ξεχωριστή από την ικανοποίηση των πελατών. Στο σημείο αυτό, πολλοί έχουν υποστηρίξει τους Parasuraman, Zeithaml & Berry ως προς τον ορισμό της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών, ως προς το ότι αντιπροσωπεύει τον πυρήνα του τι μπορεί να σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών, που είναι μια σύγκριση με το τέλειο (Rust & Oliver, 1994). Αυτός ο ορισμός φαίνεται πως δεν είναι συμβατός και με τον ορισμό των Bitrner & Hubbert (2004) για την ποιότητα των υπηρεσιών: «η εξ' ολοκλήρου εντύπωση των καταναλωτών για την ανωτερότητα/κατωτερότητα μιας εταιρείας και των υπηρεσιών της».

Υποστήριξη στο επιχείρημα των ξεχωριστών εννοιών της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελατών παρέχουν και οι (Rust & Oliver, 1994) που βασισμένοι στον Oliver αναγνωρίζουν έναν αριθμό από στοιχεία κλειδιά βάσει των οποίων ξεχωρίζει η ποιότητα των υπηρεσιών από την ικανοποίηση του πελάτη (Patterson & Johnson, Taylor).

- Οι διαστάσεις που διακρίνουν την έννοια της ποιότητας είναι μάλλον συγκεκριμένες, ενώ η ικανοποίηση μπορεί να προέλθει από οποιαδήποτε διάσταση (ανεξάρτητα του αν συνδέεται με την ποιότητα ή όχι).
- Οι προσδοκίες για την ποιότητα είναι βασισμένες στην αντιλαμβανόμενη τελειότητα, ενώ πολλοί παράγοντες μη-ποιότητας μπορεί να βοηθούν στη δημιουργία της έννοιας ικανοποίησης (π.χ. ισότητα αναγκών, αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη)
- Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα δεν χρειάζεται εμπειρία με την υπηρεσία ή τον παροχέα της υπηρεσίας, ενώ η έννοια της ικανοποίησης χρειάζεται
- Η ποιότητα θεωρείται πως έχει λιγότερους θεμελιώδεις «παράγοντες» απ' ότι η ικανοποίηση

Συνεπώς, μπορούμε να καταλήξουμε πως η θεωρία των υπηρεσιών υποστηρίζει την άποψη ότι η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη είναι καλύτερα αντιληπτές ως δύο ξεχωριστές έννοιες που δεν πρέπει να τις μεταχειρίζονται σαν δύο ισοβαρείς έννοιες στα μοντέλα λήψης αποφάσεων των καταναλωτών. Το συμπέρασμα ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη είναι δύο

ξεχωριστές έννοιες φυσικά καταλήγει στο ερώτημα: « ποια ακριβώς είναι η φύση της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο κατά τη δημιουργία της πρόθεσης αγοράς των καταναλωτών ;»

Σύνδεση ικανοποίησης και ποιότητας

Ο (Oliver, 1981)όσον αφορά την ικανοποίηση επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη φύση της ικανοποίησης που σχετίζεται με τις συναλλαγές, και τη διαφοροποιεί από τις στάσεις (attitude), ως εξής: η τοποθέτηση είναι ο σχετικά υπομονετικός συναισθηματικός προσανατολισμός του καταναλωτή για ένα προϊόν, ένα κατάσταση ή μια διαδικασία (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών) ενώ η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση μετά από μια εμπειρία διάψευσης που ενεργεί στο επίπεδο βάσης των τοποθετήσεων και είναι

χαρακτηριστική της κατανάλωσης. Η τοποθέτηση επομένως μετριέται σε όρους που αφορούν γενικότερα το προϊόν ή το κατάστημα και είναι λιγότερο προσανατολισμένη σε καταστάσεις.

Η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών, επομένως, αποτελεί μια σφαιρική κρίση, ενώ η ικανοποίηση συσχετίζεται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή. Κατά συνέπεια, οι δύο έννοιες συσχετίζονται, δεδομένου ότι τα γεγονότα που καθορίζουν την ικανοποίηση με την πάροδο του χρόνου οδηγούν στις αντιλήψεις για την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών:

Ικανοποίηση ↔ Χαρακτηριστικό της συναλλαγής

Ποιότητα ↔ Σφαιρική στάση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Το μοντέλο του Kano

Το κεφάλαιο αυτό, αφορά εξ' ολοκλήρου το μοντέλο του Kano. Αρχικά παρουσιάζεται το μοντέλο στην πρώτη του μορφή όπως προτάθηκε από τους (Kano , et al., 1984), ενώ στη συνέχεια αναλύεται η Θεωρία Ελκυστικής Ποιότητας σύμφωνα με τον (Kano, 2001). Ακολουθούν η καταγραφή των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της μεθόδου, οι πιο συνήθεις προσεγγίσεις για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας του μοντέλου ενώ τέλος καταγράφονται οι κυριότερες εφαρμογές του ίδιου έως σήμερα.

2.1 Γενικά για το μοντέλο Kano

Η ικανοποίηση του πελάτη, συγκεντρώνει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στο πλαίσιο μίας πιο πελατοκεντρικής αντίληψης από αυτές. Η καλή γνώση και η κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών του καταναλωτή, είναι βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της ικανοποίησής του. Με σκοπό τη διερεύνηση, λοιπόν, των αναγκών του πελάτη (τόσο αυτών που ο ίδιος δηλώνει, όσο και αυτών που υποσυνείδητα έχει ή θεωρεί ως δεδομένες και δεν αναφέρει), προτείνονται, στις περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές, μεθοδολογίες βασισμένες στο μοντέλο του Kano, όπου οι ανάγκες του πελάτη, κατηγοριοποιούνται με βάση τον τρόπο που οι ίδιες, επηρεάζουν την ικανοποίηση του. Αυτή η κατηγοριοποίηση μπορεί ακόμη να χρησιμοποιηθεί ως βάση της ανάπτυξης προϊόντων και ειδικά για τη μέθοδο QFD (quality function deployment).

Έως σήμερα, αρκετές θεωρίες έχουν διατυπωθεί όσο αφορά τους δυνητικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης. Από αυτούς, το μοντέλο που ανέπτυξε ο Noriaki Kano, καθηγητής του πανεπιστημίου του Τόκυο Rika, το 1984, λαμβάνει ιδιαίτερης προσοχής (Kano , et al., 1984). Το μοντέλο χρησιμοποιείται στον τομέα του μάρκετινγκ για να υλοποιήσει μελέτες προώθησης νέων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ χρησιμοποιείται και στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας. Η χρησιμότητα του μοντέλου του Kano, έγκειται στο γεγονός ότι προσφέρει ένα θεωρητικό μοντέλο και παράλληλα μια λειτουργική μεθοδολογία μελέτης όχι μόνο του τομέα των προσδοκιών όσο των προτιμήσεων, το οποίο έχει λάβει λιγότερης προσοχής σε μελέτες που αφορούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη.

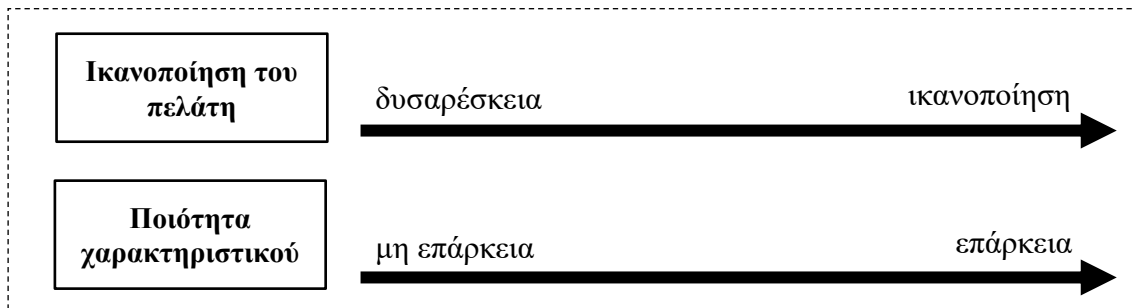
Το μοντέλο έχει ως βασικό δόγμα ότι οι πελάτες προσελκύονται από τη τιμή όμως η προσκόλληση τους σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα που προσφέρει. Ανάλογα με τις απόψεις των πελατών δημιουργούνται τα διαφορετικά επίπεδα ποιότητας τα οποία καθορίζουν την σημαντικότητα ενός χαρακτηριστικού.

Η πρόταση του μοντέλου Kano, βασίζεται σε δύο βασικά μοντέλα κατανόησης της στάσης ικανοποίησης του πελάτη. Αυτά ονομάζονται μονοδιάστατα και δυσδιάστατα μοντέλα (one-dimensional, two-dimensional models).

Μονοδιάστατο μοντέλο (one-dimensional model)

Στην περίπτωση του μονοδιάστατου μοντέλου Kano σε κάθε προϊόν ή υπηρεσία υπάρχουν συγκεκριμένες ιδιότητες/χαρακτηριστικά στις οποίες η ικανοποίηση του πελάτη είναι ανάλογη με την απόδοση του προϊόντος. Η ποιότητα που βρίσκεται σε αυτό

το μοντέλο ονομάζεται μονοδιάστατη, καθώς συμφωνεί με το «όσο περισσότερο τόσο καλύτερα και όσο λιγότερα τόσο χειρότερα».



Σχήμα 2.1: Μονοδιάστατο μοντέλο ικανοποίησης Kano

Τα χαρακτηριστικά που κατηγοριοποιούνται ως μονοδιάστατης ποιότητας, είναι εκείνα που ο πελάτης θεωρεί άμεσα συνδεδεμένα με την ικανοποίηση του και στα οποία η επιχείρηση πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή ώστε να διατηρηθεί ή ακόμα και να βελτιωθεί.

Παράδειγμα μονοδιάστατου χαρακτηριστικού αποτελεί, η ποσότητα του μελανιού που περιέχεται σε ένα στυλό. Όσο περισσότερη τόσο το καλύτερο (αφού το στυλό θα γράφει για περισσότερο) και αναλογικά θα αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και αντιστρόφως.

Δυσδιάστατο μοντέλο (two dimensional model)

Το δυσδιάστατο μοντέλο Kano, διαφέρει από το μονοδιάστατο καθώς στοχεύει σε περιπτώσεις που η συμπεριφορά του πελάτη ακολουθεί διαφορετική κατεύθυνση και η ικανοποίηση, δεν είναι πάντα ανάλογη της απόδοσης του χαρακτηριστικού του προϊόντος. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει δυο επιπλέον περιπτώσεις, οι οποίες ονομάζονται καταστάσεις και περιλαμβάνουν την αναμενόμενη και την ελκυστική ποιότητα. Η παρουσίαση του δυσδιάστατου μοντέλου Kano αναλύεται παρακάτω.

Η προσέγγιση του μοντέλου Kano

«...Η ικανοποίηση των πελατών είναι ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης. Δεν είναι η παροχή υπηρεσιών, ούτε οι πωλήσεις προϊόντων αλλά η ικανοποίηση των αναγκών που οδηγούν τους πελάτες στην αγορά προϊόντων ή τη χρήση των υπηρεσιών που παράγονται...»

(Hanan & Karp, 1989)

Η ικανοποίηση των πελατών είναι ο καλύτερος δείκτης για το μέλλον της επιχείρησης καθώς ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών οδηγεί σε υψηλό επίπεδο αφοσίωσης των πελατών. Ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης οδηγεί στη συνέχεια σε μια σταθερή εισροή μελλοντικών ταμειακών ροών. Μια αύξηση κατά 5% της αφοσίωσης των πελατών μπορεί να αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης κατά 100% (Reichheld & Sasser, 1990). Επίσης, η ικανοποίησης των πελατών αυξάνει την ελαστικότητα των τιμών,

δεδομένου ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες (Hinterhuber, 1997). Ακόμη, οι ίδιοι, είναι πιθανό να αγοράζουν συχνότερα και σε μεγαλύτερο όγκο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται από μια εταιρεία, όπως επίσης είναι πιθανό να δοκιμάσουν και άλλα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται από μια εταιρεία (Reichheld & Sasser, 1990).

Κάποια σημαντικά ερωτήματα που τίθενται, όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών είναι:

- Ποια προϊόντα και ποιες υπηρεσίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ληφθεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών;
- Ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών έχουν παραπάνω από ανάλογη επιρροή στην ικανοποίηση;
- Ποια χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα στα μάτια του πελάτη;

Παλαιότερα, θεωρούνταν πως η ικανοποίηση του πελάτη ότι μπορούσε να είναι μονοδιάστατη δηλαδή ότι εξαρτιόταν πάντα αναλογικά από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

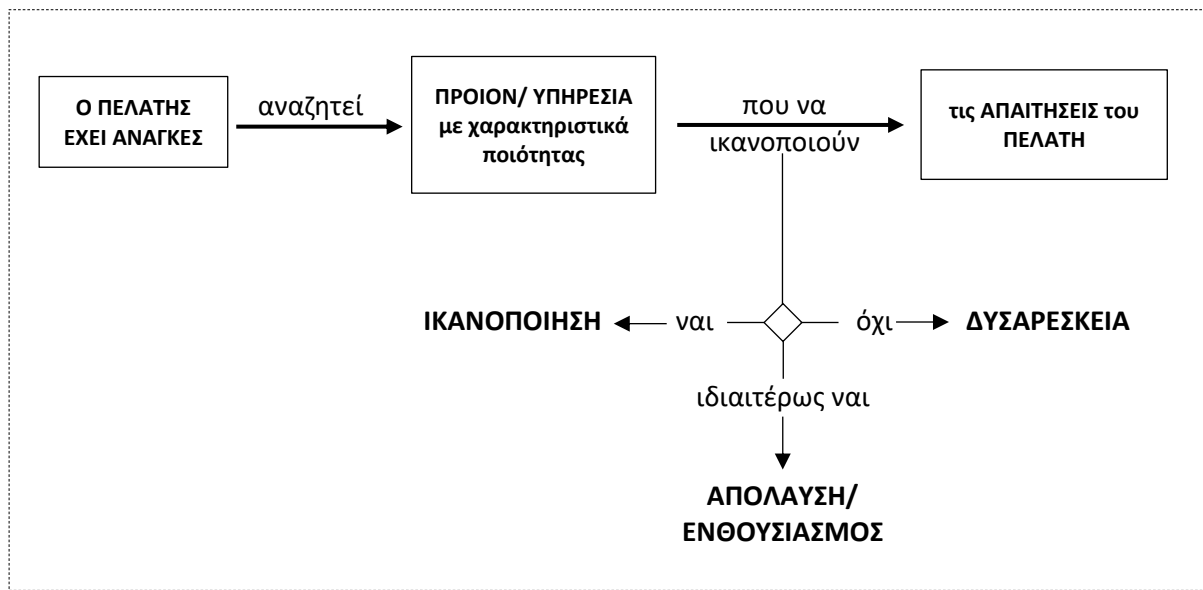
Ωστόσο αν υπάρξει ικανοποίηση του πελάτη πάνω σε συγκεκριμένα/μεμονωμένα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δεν σημαίνει αυτομάτως ότι θα υπάρξει υψηλό επίπεδο στην συνολική ικανοποίηση του πελάτη. Είναι επίσης ο τύπος του χαρακτηριστικού που καθορίζει τόσο την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων όσο και την ικανοποίηση του πελάτη. Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η απόδοση με την ικανοποίηση δεν μεταβάλλονται πάντοτε γραμμικά. Το συμπέρασμα αυτό αποτελεί την βάση της προσέγγισης του μοντέλου Kano.

Οι διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano

Η σημαντικότητα διαφορετικών χαρακτηριστικών ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σε θέση να αναλύσει τη συμπεριφορά και να προσδιορίσει τον τρόπο αντίδρασης των πελατών. Η υπόθεση αυτή αποτελεί και τη βασική αρχή του μοντέλου που προτάθηκε από τον Noriaki Kano (Kano, 1996). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι δυνατό να παρατηρηθούν διαφορετικά επίπεδα ή τύποι ποιότητας, ανάλογα με τις απόψεις των πελατών για τη σημαντικότητα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, του μοντέλου του Kano, αποτελεί η αξιολόγηση της ικανοποίησης σε ένα στυλό διαρκείας (Vavra, 1997). Αν η ροή του μελανιού δεν είναι επαρκής (ή είναι μεγαλύτερη από όσο πρέπει), οι πελάτες θα εκφράσουν ένα υψηλό επίπεδο δυσαρέσκειας. Από την άλλη πλευρά αν η ροή του μελανιού είναι επαρκής, είναι πιθανό οι πελάτες να μην εκφράσουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, δεδομένου ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι μια αναγκαία λειτουργία του προϊόντος η οποία θεωρείται δεδομένη.

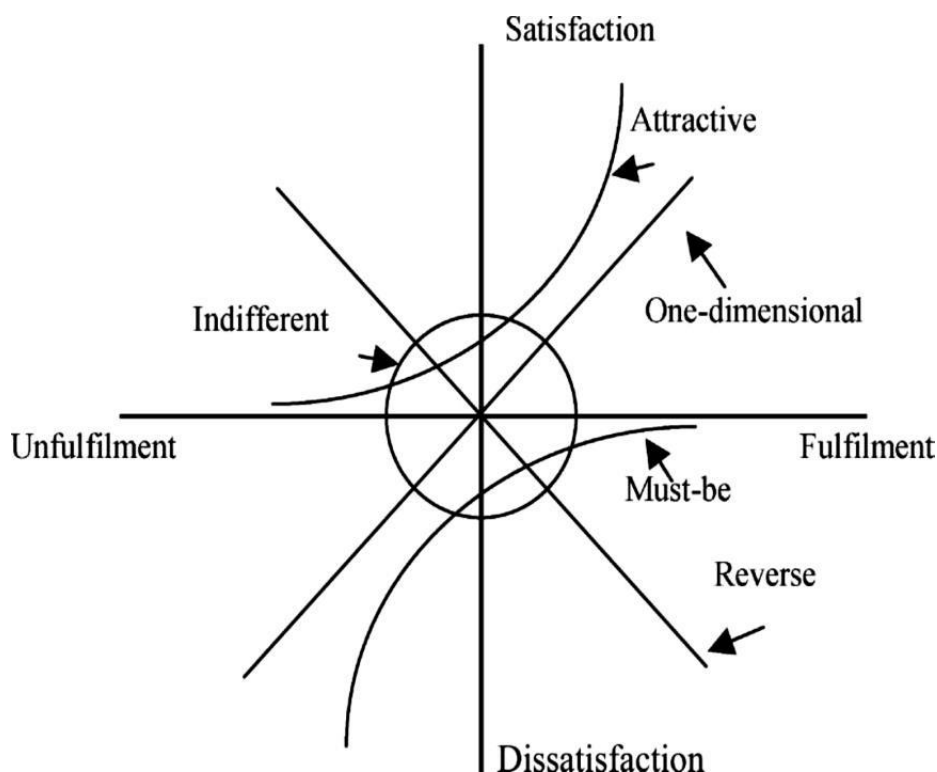
Ο Kano με το μοντέλο που πρότεινε το 1984, ταξινομεί τις απαιτήσεις του πελάτη για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία σε τρεις κατηγορίες. Στο πιο κάτω διάγραμμα ροής, απεικονίζει τον ορθολογισμό του μοντέλου Kano.



Σχήμα 2.2: Ορθολογικό μοντέλο Kano

2.2 Θεωρία Ελκυστικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον (Kano, 2001), η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας προήλθε εξαιτίας της έλλειψης επεξηγηματικής ισχύος του μονοδιάστατου προσδιορισμού της ποιότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί, σύμφωνα με τους (Witell & Lofgren, 2007), το γεγονός ότι ο κόσμος ικανοποιείται αν η ημερομηνία λήξης στην συσκευασία του γάλατος είναι μεγάλη, ενώ δυσαρεστείται η αναγραφόμενη ημερομηνία είναι κοντά. Διαφορετική είναι ωστόσο η αντιμετώπιση για ένα χαρακτηριστικό ποιότητας όπως αυτό της διαρροής. Ο καταναλωτής δεν ικανοποιούνται αν η συσκευασία δεν παρουσιάζει κάποια διαρροή, ενώ αντιθέτως θα δυσαρεστηθεί ιδιαίτερα αν υπάρχει. Το χαρακτηριστικό της ημερομηνίας λήξης, μπορεί να ερμηνευτεί με την μονοδιάστατη εξέταση της, ωστόσο, όχι και αυτόν της διαρροής. Για να γίνει κατανοητός ο ρόλος των χαρακτηριστικών ποιότητας, οι (Kano, et al., 1984) παρουσίασαν ένα μοντέλο που αξιολογεί τα πρότυπα της ποιότητας, βάσει της ικανοποίησης του πελάτη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας και το βαθμό επάρκειάς τους. Στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος Kano (σχήμα 2.3), παρουσιάζεται η φυσική επάρκεια ενός χαρακτηριστικού ποιότητας, ενώ ο κάθετος άξονας παρουσιάζει την ικανοποίηση από το ίδιο. Η θεωρία εξηγεί πώς η σχέση ανάμεσα, στο βαθμό απόδοσης του χαρακτηριστικού και την ικανοποίησης του πελάτη, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο του Kano, οι κατηγορίες αυτές, είναι παρόμοιες με τις θεωρίες ποιότητας που προτείνουν οι Mizuno και Ishikawa, με τη διαφορά ότι, δεν παρέχονται μόνο γενικές εννοιές και ονοματολογία, αλλά ο Kano και οι συνεργάτες του, προσφέρουν μια μεθοδολογία προς χρήση.



Σχήμα 2.3: Κατηγορίες χαρακτηριστικών ποιότητας του μοντέλου Kano

Αναμενόμενη ή Βασική ποιότητα (Must-be or basic quality / Must-be requirement)

Οι αναμενόμενης ποιότητας απαιτήσεις των πελατών, περιγράφονται ως βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η καλή ποιότητα τους είναι αναγκαία. Αν το προϊόν δεν πληροί αυτές τις απαιτήσεις, ο πελάτης είναι ιδιαίτερα δυσαρεστημένος. Από την άλλη μεριά, επειδή ο πελάτης θεωρεί ότι οι απαιτήσεις του αυτές, είναι αυτονόητες, η εκπλήρωσή τους δεν συνεπάγεται και τη ικανοποίηση του ίδιου. Με άλλα λόγια, η καλή επίδοση ενός τέτοιου χαρακτηριστικού, δεν καθορίζει την ικανοποίηση του καταναλωτή, αλλά εξασφαλίζει μόνο την μη δυσαρέσκεια (ουδετερότητα) του. Επί παραδείγματι, εφόσον ένα καταναλωτής, αγοράσει ένα στυλό το οποίο αποδειχθεί ότι δεν γράφει, αυτό αυτόματα θα προκαλέσει την πολύ έντονη δυσαρέσκειά του.

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία οι πελάτες αξιολογούν ως ιδιαίτερα σημαντικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες που αναμένει ο πελάτης ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία, ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι είναι σε θέση να καθορίσουν συγκεκριμένα επίπεδα αποδοχής, δηλαδή επίπεδα στα οποία θα είναι αποδεκτή η απόδοση ενός τέτοιου χαρακτηριστικού ποιότητας.

Όπως διαπιστώθηκε και στο Σχήμα 2.3, στην εν λόγω περίπτωση, οι πολύ υψηλές επιδόσεις θα λέγαμε ότι εξασφαλίζουν την ουδετερότητα του πελάτη και σε καμία περίπτωση την ικανοποίησή του, αφού η συγκεκριμένη καμπύλη των must-be χαρακτηριστικών, δε θα ξεπεράσει ποτέ τον οριζόντιο άξονα. Για ένα προϊόν που χαρακτηρίζεται από τέτοιου είδους απαιτήσεις, η μη εκπλήρωσή τους εγκυμονεί κινδύνους για τη δημιουργία καταστάσεων ελάχιστου ή καθόλου κέρδους και μεγάλης

πιθανότητας αποτυχίας του προϊόντος, όμως σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή όταν ικανοποιούνται επαρκώς) εγγυώνται την εξασφάλιση της μη αποτυχίας του προηγούμενου.

Επιθυμητή ή Μονοδιάστατη ποιότητα (One Dimensional quality)

Τα χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας, χαρακτηρίζονται από την γραμμική-αναλογική σχέση ανάμεσα στην επίδοση του κριτηρίου και της προκαλούμενης ικανοποίησης του πελάτη, λόγω αυτής. Πιο αναλυτικά, για τα χαρακτηριστικά αυτά είναι επιθυμητή η καλή ποιότητά τους, η οποία θα επιφέρει στον πελάτη, αναλογική ικανοποίηση. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή, μίας κακής επίδοσης των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, θα επέφερε την ανάλογη δυσανεμία του πελάτη. Τα στοιχεία της συγκεκριμένης κατηγορίας, είναι σημαντικό να υπάρχουν σε ένα προϊόν/υπηρεσία καθώς μπορούν να φέρουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και να ενθουσιάσουν όταν η επίδοση τους είναι εξαιρετικά υψηλά.

Η μονοδιάστατη ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνήθως ως πρότυπο κατηγοριοποίησης των προϊόντων, όπως για παράδειγμα η θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην τιμή των προϊόντων και την ικανοποίηση του πελάτη.

Ως παράδειγμα τέτοιου χαρακτηριστικού μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση όπου ο πελάτης σε ένα εστιατόριο αναμένει την παραγγελία του να ληφθεί αμέσως και με ακρίβεια και να του παραδοθεί σε μια λογική χρονική περίοδο. Όσο καλύτερα το εστιατόριο ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης. Άλλο ενδεικτικό παράδειγμα τέτοιων χαρακτηριστικών αποτελεί η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μάλιστα, η τιμή στην οποία ο πελάτης είναι συνήθως πρόθυμος να πληρώσει για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι πολύ στενά συνδεδεμένη με τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά (στα καταστήματα μια μικρή έκπτωση που θα γίνει στον πελάτη είναι πιθανόν μια ανάγκη μονοδιάστατη, όμως μια μεγάλη έκπτωση θα οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη).

Ελκυστική ή Δελεαστική ποιότητα (Attractive quality)

Οι δελεαστικού τύπου απαιτήσεις έχουν την υψηλότερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Συνήθως, αυτού του είδους τα χαρακτηριστικά, ούτε αναζητούνται από τους πελάτες ούτε διατυπώνονται προφορικά. Εντούτοις, η υψηλή απόδοση αυτού του τύπου των απαιτήσεων, οδηγεί σε μία υψηλότερου επιπέδου ικανοποίηση σε σχέση με την αναλογική αύξησή της, όπως συμβαίνει με τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά ποιότητας.

Αναλυτικότερα, οι ελκυστικές απαιτήσεις ούτε εκφράζονται ρητά, ούτε αναμένονται από τον πελάτη. Το γεγονός ότι οι πελάτες δεν αναμένουν αυτά τα στοιχεία οδηγεί στη αποφυγή της δυσανεμίας τους όταν αυτά απουσιάζουν, ενώ σε αντίθετη περίπτωση δημιουργείται έντονη ευχαρίστηση. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη και ταξινομούνται ως ελκυστικές απαιτήσεις, δημιουργούν πρόσθετη αξία για τον ίδιο και εξυψώνουν την ικανοποίηση του.

Τα στοιχεία αυτής της κατηγορίας, λόγω του ότι οι πελάτες δεν τα αναμένουν στο συγκεκριμένο προϊόν και όταν προσφέρονται τους ξαφνιάζουν δημιουργώντας απόλαυση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν τους πελάτες παρεμφερών ανταγωνιστικών προϊόντων.

Τα δελεαστικά χαρακτηριστικά είναι εκείνα που έχουν τη μέγιστη επιρροή στο μέγεθος της ικανοποίησης ενός πελάτη από μια υπηρεσία ή ένα προϊόν καθώς μικρές βελτιώσεις στην παροχή των στοιχείων αυτών προκαλούν σχετικά μεγάλες αυξήσεις στην ικανοποίηση, ενθουσιάζουν τους πελάτες και εμπνέουν την αφοσίωση. Τα χαρακτηριστικά αυτά ικανοποιούν συχνά λανθάνουσες ανάγκες, δηλαδή πραγματικές ανάγκες τις οποίες οι πελάτες δε γνωρίζουν τη δεδομένη χρονική στιγμή. Εάν μια εταιρεία καταλάβει μια τέτοια ανάγκη και την εκπληρώσει, ο πελάτης γίνεται γρήγορα ευχαριστημένος. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά ελκυστικής ποιότητας που αυξάνουν την ποιότητα είναι δύσκολο να βρεθούν, αφού δεν αναφέρονται μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και επιπλέον, η απουσία τους δεν προκαλεί τη δυσαρέσκεια του πελάτη με αποτέλεσμα η αντίχρευσή τους να μην είναι εύκολο ζήτημα.

Η ελκυστική ποιότητα μπορεί επίσης να αξιοποιηθεί ως ένα εργαλείο διαφοροποίησης των προϊόντων, αφού η δημιουργία προϊόντων με εξαιρετικά χαρακτηριστικά (χαρακτηριστικά δελεαστικής ποιότητας) θα ικανοποιούσε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις συγκεκριμένων πελατειακών ομάδων.

Οι καταστάσεις που περιλαμβάνουν την ελκυστική ποιότητα, εμφανίζονται όταν η παρουσία ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού δεν θεωρείται ορθά αναμενόμενη από τον πελάτη. Είτε το χαρακτηριστικό το οποίο δεν είναι ούτε γνωστό αλλά ούτε το φαντάζονται-υπολόγιζαν οι πελάτες, οπότε η παρουσία του προκαλεί ευχάριστο ενθουσιασμό.

Ενδεικτικό παράδειγμα δελεαστικού χαρακτηριστικού, αποτελεί η περίπτωση ενός καταστήματος καλλυντικών όταν μια πελάτισσα που θα αγοράσει κάποια καλλυντικά δεν πάρει κάποιο δώρο για τις αγορές που πραγματοποίησε. Ίσως να μην δυσαρεστηθεί αλλά θα είναι πιο ικανοποιημένη αν επιβραβευθεί για τις αγορές της με κάποιο δώρο.

Αδιάφορη ποιότητα (Indifferent quality)

Η αδιάφορη ποιότητα αναφέρεται σε πτυχές του χαρακτηριστικού ποιότητας που δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές και συνεπώς δεν καταλήγουν ούτε σε ικανοποίηση του πελάτη αλλά ούτε και σε δυσαρέσκειά του. Η παροχή αδιάφορης ποιότητας μπορεί να αποτελέσει δαπάνη για την επιχείρηση, ως εκ τούτου, κάποιες φορές η παροχή της μπορεί να περιοριστεί για λόγους εξοικονόμησης κόστους.

Αντίστροφη ποιότητα (Reverse quality)

Στην αντίστροφη ποιότητα περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά που όταν υπάρχουν σε υψηλό βαθμό προκαλούν την δυσαρέσκεια ενώ όταν βρίσκονται σε χαμηλό βαθμό προκαλούν την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης λαμβάνεται ως δεδομένο ότι οι ανάγκες των πελατών αλλά και ο τρόπος που εκείνοι αντιλαμβάνονται την ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας διαφέρουν. Είναι ανάγκη για μια επιχείρηση αν θέλει να διατηρήσει τον αριθμό των πελατών της να ελαχιστοποιήσει τα αντίστροφα χαρακτηριστικά με κάθε κόστος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τιμή ενός προϊόντος καθώς όταν αυξάνεται προκαλείται η δυσαρέσκεια του πελάτη ενώ όταν βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα τότε ο πελάτης είναι ικανοποιημένος.

Αμφισβητήσιμη ποιότητα

Περιλαμβάνει τις απαντήσεις που προκαλούν δυσπιστία στο κατά πόσο ο ερωτώμενος έχει κατανοήσει την ερώτηση. Η αμφισβητήσιμη ποιότητα περιλαμβάνει τις περιπτώσεις όπου παρατηρούνται αντιφάσεις στις απαντήσεις που έχουν δοθεί. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε γιατί ο ερωτώμενος δεν έχει κατανοήσει επαρκώς την ερώτηση από δικό του σφάλμα ή από λανθασμένη διατύπωση της ερώτησης. Είτε στην μια είτε στην άλλη περίπτωση θα πρέπει να γίνει έλεγχος ή ίσως και αναδιατύπωση της ερώτησης για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου

Πλεονεκτήματα

- Οι απαιτήσεις των πελατών γίνονται περισσότερο κατανοητές. Μπορούν να προσδιοριστούν τα κριτήρια τα οποία επιδρούν περισσότερο στην ικανοποίηση των καταναλωτών.
- Η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών στις διάφορες διαστάσεις ποιότητας (βασικές, μονοδιάστατες, κλπ.) μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στον καθορισμό των στόχων της.
- Καθορισμός των προτεραιοτήτων για την ανάπτυξη των προϊόντων. Για παράδειγμα αν οι βασικές ανάγκες των πελατών έχουν ικανοποιηθεί σε ένα σημαντικό επίπεδο τότε δεν θα ήταν ωφέλιμο για την επιχείρηση να επενδύσει σε αυτές. Αντίθετα θα ήταν περισσότερο χρήσιμο γι' αυτήν να γίνουν βελτιώσεις στις μονοδιάστατες ή οι ελκυστικές ανάγκες, δεδομένου ότι έχουν μεγαλύτερη επίδραση στον πελάτη.
- Προσδιορισμός και επιλογή των σημαντικότερων για την ικανοποίηση κριτηρίων σε περίπτωση που υπάρχει αδυναμία κάλυψης δυο απαιτήσεων είτε για οικονομικούς είτε για τεχνικούς λόγους
- Ανακάλυψη και ικανοποίηση των ελκυστικών χαρακτηριστικών με αποτέλεσμα την διαφοροποίηση των προϊόντων από το σύνολο. Με αυτόν τον τρόπο ξεχωρίζουν τα προϊόντα που διαθέτουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και εξελίσσεται η καινοτομία των επιχειρήσεων. Αντιθέτως αν ένα προϊόν διαθέτει βασικά και μονοδιάστατα χαρακτηριστικά δεν θεωρείται ξεχωριστό και επομένως μπορεί να αντικατασταθεί με ευκολία.
- Το μοντέλο του Kano μπορεί να συνδυαστεί ιδανικά με τη μέθοδο της Ανάπτυξης Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment). Η QFD είναι μια μέθοδος δομημένης μελέτης και ανάπτυξης προϊόντος η οποία προσδιορίζει με σαφήνεια τόσο τις απαιτήσεις όσο και τις ανάγκες του πελάτη αξιολογεί τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και θέτει προτεραιότητες με βάση τις απαιτήσεις αυτές.

Μειονεκτήματα/Δυσκολίες

- Δυσκολία στην κατανόηση του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο, καθώς απαιτείται να καταλάβει ότι οι ερωτήσεις του μοντέλου Kano δεν χρησιμοποιούνται για να βαθμονομήσουν ένα χαρακτηριστικό αλλά να το κατηγοριοποιήσουν. Αν υπάρξει εσφαλμένη κατανόηση, στον τρόπο που γίνεται η βαθμονόμηση των ερωτήσεων, με βάση την κλίμακα από 1 έως 5 τότε πιθανόν να παρερμηνευτούν τόσο οι απαντήσεις όσο και η ανάλυση τους με αποτέλεσμα να μην αντανακλούν στην πραγματικότητα.
- Δυσκολία στην διατύπωση των πρότυπων ερωτήσεων. Αυτή η δυσκολία προκύπτει όταν το ερωτηματολόγιο γίνεται για έρευνα διεθνούς επιπέδου. Οι ερωτώμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν τις ερωτήσεις στην μητρική τους γλώσσα καθώς δεν μπορεί να ληφθεί ως δεδομένο ότι θα τις καταλάβουν αν είναι γραμμένες σε μια γλώσσα που δεν κατανοούν επαρκώς.
- Πιθανότητα οι ερωτώμενοι να χρησιμοποιούν ήδη ένα ανταγωνιστικό προϊόν επιπρόσθετα με το προϊόν της έρευνας. Στην περίπτωση αυτή η απάντηση που αφορά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό επιλέγεται από ζεύγη ερωτήσεων π.χ. «μονοδιάστατο/ βασικό». Έτσι δίνεται η ερμηνεία ότι ναι μεν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι πολύ σημαντικό για τον πελάτη όμως η απουσία του δεν δημιουργεί προβλήματα σε αυτόν καθώς μπορεί να το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό να καλύπτεται από ένα ανταγωνιστικό προϊόν. Προκύπτει λοιπόν από τον πίνακα αξιολόγησης αδιάφορη κατηγοριοποίηση έναντι της βασικής που είναι και η επιθυμητή. Για να αλλάξει αυτό τροποποιείται ο πίνακας αξιολόγησης.

2.4 Το βελτιωμένο μοντέλο του Kano.

Στην παρούσα παράγραφο παρουσιάζεται το βελτιωμένο μοντέλο του Kano, όπως αυτό προτάθηκε από τον Yang (2005) (Yang, 2005). Το μοντέλο Kano έχει μια έλλειψη που δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν επακριβώς τις επιρροές των χαρακτηριστικών ποιότητας. Η αδυναμία του, έγκειται στο ότι δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη στην εκτίμηση ο βαθμός σημαντικότητας που αποδίδει ο πελάτης σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας. Το μοντέλο Kano μπορεί να βελτιωθεί. Βάσει του βελτιωμένου μοντέλου, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μια πιο ακριβή κατανόηση των χαρακτηριστικών ποιότητας από την οπτική γωνία του πελάτη και μπορούν ως εκ τούτου να λάβουν πιο ακριβείς αποφάσεις ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Yang (Yang, 2005), οι πιο χρήσιμες εφαρμογές του μοντέλου του Kano βρίσκονται στο χώρο της παραγωγής, της ανάπτυξης και βελτίωσης υπηρεσιών. Εντούτοις, καμιά φορά η χρήση παραχωρήσεων (trade-offs) είναι απαραίτητη. Δηλαδή όταν δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα δύο ή περισσότερες απαιτήσεις του προϊόντος, λόγω τεχνικών ή οικονομικών παραγόντων, τότε μπορεί να προσδιοριστεί εκείνο το χαρακτηριστικό ποιότητας του προϊόντος που ασκεί τη μέγιστη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη. Συνήθως, για κάθε ποιοτικό χαρακτηριστικό η επιρροή του στην ικανοποίηση του πελάτη είναι συσχετισμένη με το βαθμό σημαντικότητας που αποδίδει ο ίδιος ο πελάτης στο χαρακτηριστικό. Άρα, το μοντέλο Kano, μπορεί να επαναπροσδιοριστεί με ένα νεότερο μοντέλο «το βελτιωμένο μοντέλο Kano» (“the refined Kano’s model”), όπου η σημαντικότητα – βαρύτητα έτσι όπως την εκφράζουν οι πελάτες λαμβάνεται υπόψη.

Όσο αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας, αν ένα τέτοιο χαρακτηριστικό ποιότητας βρίσκεται ότι έχει υψηλή σημαντικότητα στην εκτίμηση των πελατών, αυτό το χαρακτηριστικό ποιότητας δεν είναι μόνο μια απαραίτητη απαίτηση ποιότητας αλλά επίσης μια σημαντική απαίτηση ποιότητας. Αντιθέτως, αν ένα βασικό χαρακτηριστικό ποιότητας θεωρείται ως λιγότερο σημαντικό, μπορεί να καθοριστεί ως απαραίτητη απαίτηση ποιότητας, αλλά χωρίς να θεωρείται σημαντικό.

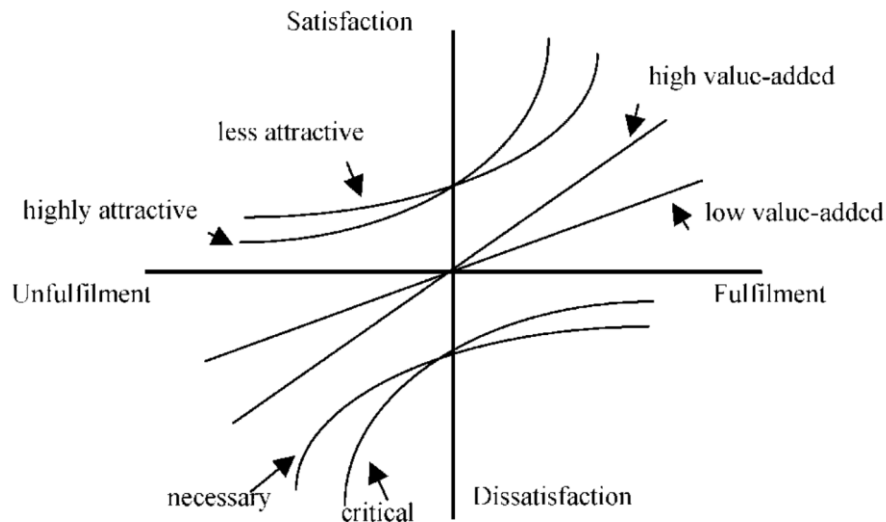
Με σεβασμό στα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά ποιότητας, αυξάνοντας τέτοια χαρακτηριστικά αυξάνει και η ικανοποίηση του πελάτη. Ένα μονοδιάστατο χαρακτηριστικό ποιότητας είναι ως εκ τούτου ένα χαρακτηριστικό ποιότητας προστιθέμενης αξίας. Είναι ως εκ τούτου πιθανό να καθοριστούν κάποια μονοδιάστατα χαρακτηριστικά ποιότητας με υψηλή σημαντικότητα ως υψηλής προστιθέμενης αξίας χαρακτηριστικά ποιότητας, ενώ άλλα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως χαμηλής προστιθέμενης αξίας χαρακτηριστικά.

Για τα ελκυστικά χαρακτηριστικά ποιότητας, αυτά με υψηλή σημαντικότητα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως πολύ ελκυστικά χαρακτηριστικά ποιότητας, ενώ εκείνα λιγότερης σημαντικότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως λιγότερο ελκυστικά χαρακτηριστικά ποιότητας.

Τα αδιάφορα χαρακτηριστικά ποιότητας αναφέρονται στην εν λόγω μελέτη ως άνευ σημασίας χαρακτηριστικά ποιότητας. Ωστόσο, αν ένα αδιάφορο χαρακτηριστικό ποιότητας κατέχει υψηλότερη σημαντικότητα από ένα άλλο, μπορεί να καθοριστεί ως δυνητικό χαρακτηριστικό ποιότητας επειδή υπάρχει το ενδεχόμενο να ελκύσει τους πελάτες. Τα αδιάφορα χαρακτηριστικά ποιότητας μπορούν ως εκ τούτου να κατηγοριοποιηθούν ως άνευ σημασίας ή δυνητικά ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητάς τους.

Οι βαθμοί σημαντικότητας κατηγοριοποιούνται σε δύο κατηγορίες. Αν ο βαθμός σημαντικότητας ενός χαρακτηριστικού είναι μεγαλύτερος από το μέσο βαθμό σημαντικότητας για όλα τα χαρακτηριστικά παροχής υπηρεσιών, αυτό το χαρακτηριστικό έχει υψηλό βαθμό σημαντικότητας. Το χαρακτηριστικό όμως έχει χαμηλό βαθμό σημαντικότητας αν είναι κάτω από το μέσο όρο. Προσθέτοντας το βαθμό σημαντικότητας, το βελτιωμένο μοντέλο μπορεί να βοηθήσει τους παρόχους υπηρεσιών στην ακριβή αξιολόγηση των επιρροών των διαφόρων χαρακτηριστικών παροχής υπηρεσιών.

Στο σχήμα 2.4 παρουσιάζονται οι βελτιωμένες κατηγορίες ποιοτικών χαρακτηριστικών του βελτιωμένο μοντέλο του Kano.



Σχήμα 2.4: Το βελτιωμένο μοντέλο του Kano (Yang, 2005)

Ο επαναπροσδιορισμός των χαρακτηριστικών ποιότητας, σύμφωνα με το βελτιωμένο μοντέλο, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λαμβάνουν ακριβέστερες αποφάσεις όσον αφορά την ποιότητα. Οι ακόλουθες περιγραφές εξηγούν την εφαρμογή του βελτιωμένου μοντέλου.

1. Ελκυστικά χαρακτηριστικά Kano

Ιδιαίτερα ελκυστικά χαρακτηριστικά ποιότητας

Πρόκειται για πολύ καλά όπλα των εταιρειών προκειμένου να έλκουν πιθανούς πελάτες. Είναι στην ουσία στρατηγικές προτάσεις χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν το καλύτερο εργαλείο επίτευξης μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

Λιγότερο ελκυστικά χαρακτηριστικά ποιότητας

Επειδή αυτά τα χαρακτηριστικά τυγχάνουν μικρής ελκυστικότητας στους πελάτες, μπορούν να απορριφθούν σε περίπτωση υψηλού κόστους προδιαγραφής τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν μικρότερη δυνατότητα να προσελκύσουν τους πελάτες, ούτως ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αποφασίσουν σχετικά με τη σημαντικότητα της παροχής τους βάσει του κόστους.

2. Μονοδιάστατα χαρακτηριστικά Kano

Υψηλής προστιθέμενης αξίας χαρακτηριστικά ποιότητας

Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να συνεισφέρουν πολύ στην ικανοποίηση των πελατών και να αποδειχθούν πολύ προσοδοφόρα για μια εταιρεία, προωθώντας τη συνολική ποιότητα παροχής υπηρεσιών, ούτως ώστε οι επιχειρήσεις να πρέπει να παρέχουν όσο περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δυνατόν. Για αυτό καθίσταται αναγκαίο οι εταιρείες να μεριμνούν να παρέχουν τέτοιου είδους χαρακτηριστικά στο πελατειακό τους κοινό.

Υψηλής προστιθέμενης αξίας χαρακτηριστικά ποιότητας

Σε αντίθεση, αυτά λίγη προσφορά μπορούν να έχουν στην αύξηση της

ικανοποίησης. Ωστόσο, οι εταιρείες δεν δύναται να τα αγνοήσουν εντελώς. Επίσης, τέτοιου είδους χαρακτηριστικά θα πρέπει να αποφεύγεται να παρέχονται σε χαμηλά επίπεδα στους δυσαρεστημένους πελάτες. Τα χαρακτηριστικά αυτά 1. Δεν μπορούν να αγνοηθούν από τις επιχειρήσεις λόγω της συμβολής τους να στοχεύουν λιγότερο στην αποφυγή δυσαρέσκειας από τους πελάτες που προκλήθηκε από ανεπαρκές πρότυπο παροχής υπηρεσιών.

3. Βασικά χαρακτηριστικά Kano

Κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας

Είναι βασικά για τους πελάτες. Οι εταιρείες θα πρέπει να παρέχουν επαρκή κάλυψη αυτών των χαρακτηριστικών στους πελάτες. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να παρέχονται επαρκώς λόγω της σημαντικότητάς τους στους πελάτες.

Αναγκαία χαρακτηριστικά ποιότητας

Οι επιχειρήσεις μπορούν να καλύψουν αυτά σε ένα απαιτούμενο επίπεδο για να αποφευχθούν οι δυσαρεστημένοι πελάτες

4. Αδιάφορα χαρακτηριστικά Kano

Δυνητικά χαρακτηριστικά ποιότητας

τα χαρακτηριστικά μπορούν να γίνουν στρατηγικό όπλο για τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν πελάτες στο μέλλον.

Άνευ σημασίας χαρακτηριστικά ποιότητας

Οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να προσφέρουν αυτά τα χαρακτηριστικά λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις κόστους.

Το εκλεπτυσμένο μοντέλο του Kano μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κάνουν ακριβείς αποφάσεις σχετικά με τον ποιοτικό σχεδιασμό (Yang, 2005).

2.5 Οι πιο συνήθεις προσεγγίσεις ταξινόμησης των χαρακτηριστικών ποιότητας του μοντέλου Kano

Σύμφωνα με τον (Mikulić, 2007) , το μοντέλο ελκυστικής ποιότητας του Kano (Kano , et al., 1984) από την εισαγωγή του το 1984, έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών επαγγελματιών του μάρκετινγκ και ερευνητών από ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών, έξω από την παραδοσιακή θεωρία της ποιότητας των υπηρεσιών, η οποία υιοθετήθηκε από τους PZB (Parasuraman, Zeithaml και Berry) και από πολλούς άλλους συγγραφείς. Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο προέρχεται από τον ιαπωνικό τομέα παραγωγής, εφαρμόστηκε επιτυχώς και δοκιμάστηκε εμπειρικά σε πολυάριθμες μελέτες σε διάφορες υπηρεσίες. Στον Πίνακα 2.1, φαίνονται διάφοροι τομείς της βιομηχανία όπου έχει εφαρμοστεί, αλλά και η μεθοδολογία σύμφωνα με την οποία έγινε η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών. Οι μεθοδολογίες για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών αναλύονται παρακάτω.

Author	Industry	Assessment of Kano quality elements	Model type
Kano et. al. (1984)	technical products	Kano method (KM)	Q
Brandt (1987)	transport services	Penalty-reward-contrast analysis (PRCA)	-
Schvaneveldt et al. (1991)	mass market services	KM	Q
Berger et al. (CQM) (1993)	technical products	KM	CR
Fong (1996)	conceptual paper	Suggests the use of KM in combination with a self-stated importance questionnaire.	CR
Lee and Newcomb (1996)	science research program	KM	CR
Matzler et al. (1996)	sports products	KM	CS
Chikara and Takahashi (1997)	information system	KM	n.a.
Vavra (1997)	conceptual paper (book)	Importance grid analysis (IGA)	Q
Huiskonen and Pirttila (1998)	customer service	functional/dysfunctional questions (KM)	Q
Matzler and Hinterhuber (1998)	sports products	KM	CS
Tan et al. (1999)	IT (web page)	KM	CS
Shen et al. (2000)	conceptual paper	KM	n.a.
Tan and Shen (2000)	IT (web page)	KM	n.a.
Martensen and Gronholdt	employee satisfaction	IGA	Q

Πίνακας 2.1: Ερευνητικές μελέτες και σχετικά άρθρα που χρησιμοποιείται το μοντέλο Kano (1984-2010).
Πηγή: (Mikulić, 2007)

(2001)			
Sa and Saraiva (2001)	services (Kindergarten)	KM	CR
Tan and Pawitra (2001)	tourist destination	KM	n.a.
Erto and Vanacore (2002)	hotel service quality	not clear; use a probabilistic approach to measure SQ	Q
Fuchs (2002)	tourist destination	IGA	CS
Matzler and Sauerwein (2002)	internal IT department	IGA; PRCA	CS
Matzler et al. (2002)	internal IT department	IGA (test the convergent validity of IGA with 4 different implicit importance measures)	n.a.
Ting and Chen (2002)	services (hypermarket)	regression analysis with dummy variables for each attribute	Q
Fuchs and Weiermair (2003)	tourist destination	IGA; PRCA	CS
Jane and Dominguez (2003a)	health care (conceptual paper)	-	CS
Jane and Dominguez (2003b)	health care (conceptual paper)	proposed: KM with shortened response scales (3 responses)	CS
Matzler et al. (2003)	bank services	IGA	CS
Pawitra and Tan (2003)	tourist destination	KM	n.a.
Yang (2003)	customer service	KM	n.a.
Bartikowski and Llosa (2004)	customer service (insurance)	IGA; KM; PRCA; correspondence analysis	CS
Conklin et al. (2004)	retail outlet	Shapley value regression analysis	CS
Fuchs and Weiermair (2004)	tourist destination	IGA; PRCA	CS
Kuo (2004)	web-community service	KM	Q
Matzler et al. (2004a)	automotive supplier	PRCA	CS
Matzler et al. (2004b)	employee satisfaction	PRCA	CS
Rahman (2004)	bank services	KM	CN
Shahin (2004)	travel agent	KM	n.a.
Busacca and Padula (2005)	mobile communication	IGA; PRCA	CS
Chen et al. (2005)	mobile-commerce car system	KM	CS
Nilsson-Witell and Fundin (2005)	e-service	KM	Q
Peters (2005)	employee satisfaction	IGA	n.a.
Yang (2005)	technical products	KM	Q
Eskildsen and Kristensen (2006)	employee satisfaction	regression analysis between attribute performance and attribute importance	CS
Fuller et al. (2006)	tourist destination	PRCA	CS
Jonsson Kvist and Klefsjo (2006)	tourism	n.a.	CN

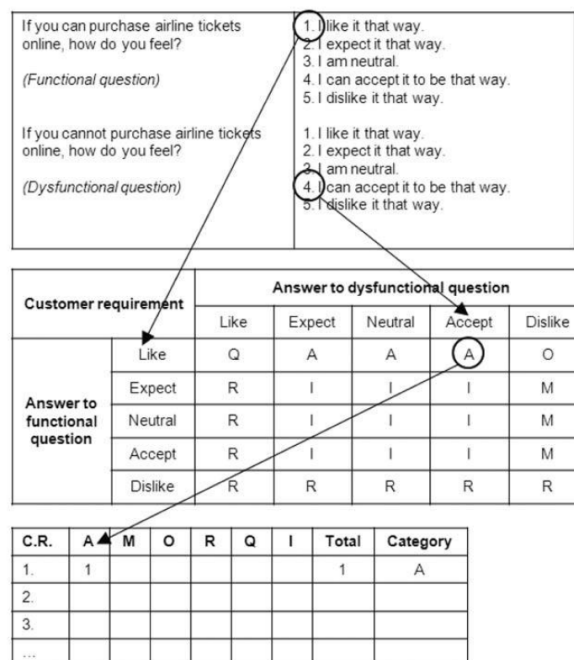
Lilja and Wiklund (2006)	conceptual paper	-	Q
Riviere et al. (2006)	food products	two-sequence consumer test which considers the Kano model	CS

Ποιότητα/quality (Q), ικανοποίηση/satisfaction (S), απαιτήσεις πελάτη/customer requirements (CR), ανάγκες πελάτη/customer needs (CN)

Πίνακας 2.2: Ερευνητικές μελέτες και σχετικά άρθρα που χρησιμοποιείται το μοντέλο Kano (1984-2010).
Πηγή: (Mikulić, 2007)

Η μέθοδος του Kano

Οι δημιουργοί του μοντέλου Kano παρείχαν τη δική τους προσέγγιση στην ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας, χρησιμοποιώντας ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από ζεύγη ερωτήσεων για κάθε χαρακτηριστικό ενός συγκεκριμένου προϊόντος / υπηρεσίας (Kano, et al., 1984). Κάθε ζευγάρι ερωτήσεων, ρωτά για τα συναισθήματα του καταναλωτή στην περίπτωση εκπλήρωσης ενός χαρακτηριστικού (η λεγόμενη ως "λειτουργική ερώτηση" ή "functional question") και η άλλη ερώτηση ρωτά τα συναισθήματα του καταναλωτή σε περίπτωση μη εκπλήρωσης ενός χαρακτηριστικού ("δυσλειτουργική ερώτηση" ή "dysfunctional question"). Στη συνέχεια, τα δεδομένα αναλύονται μέσω ενός ειδικού πίνακα αξιολόγησης, ο οποίος καταλήγει σε κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών για κάθε ερωτώμενο (βλ. εικόνα). Οι συχνότητες των κατηγοριοποιήσεων ενός ατόμου στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για την παροχή της τελικής ταξινόμησης των χαρακτηριστικών.



Notes: A = attractive; M = must-be; O = one-dimensional; R = reverse;

Σχήμα 2.5: Η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας, με χρήση του ερωτηματολογίου Kano (πηγή: (Mikulić & Prebežac, 2011))

Για να βελτιωθεί η αρχική μεθοδολογία, αρκετοί συγγραφείς έχουν τροποποιήσει τη διατύπωση των ερωτήσεων ή / και των απαντήσεων (Schvaneveldt et al., 1991, Tontini, 2000, Chen and Lee, 2009). Άλλοι έχουν τροποποιήσει τις υποκατηγορίες των αρχικών κατηγοριών Kano (Shahin and Zairi, 2009).

Συγκριτική ανάλυση Ποινής-Επιβράβευσης (Penalty-Reward Contrast Analysis)

Αν και η τεχνική της "συγκριτικής ανάλυσης ποινής-επιβράβευσης" (PRCA) αναπτύχθηκε αρχικά από τον Brandt (1987) για τον εντοπισμό χαρακτηριστικών βελτίωσης της αξίας, στο πλαίσιο των υπηρεσιών μεταφοράς. Η μέθοδος PRCA έγινε στη συνέχεια μια συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας Kano σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών (Mikulić & Prebežac, 2011).

Η συγκεκριμένη τεχνική αναλύει την επίδραση των επιδόσεων των πολύ υψηλών και πολύ χαμηλών χαρακτηριστικών στη συνολική ικανοποίηση, χρησιμοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης με δύο σειρές εικονικών μεταβλητών για κάθε χαρακτηριστικό.

Ένα σύνολο αποκτάται με την κωδικοποίηση της απόδοσης μικρότερου χαρακτηριστικού ως "1", ενώ όλες οι άλλες αξιολογήσεις απόδοσης χαρακτηριστικών κωδικοποιούνται ως "0". Το δεύτερο σετ αποδίδεται με την κωδικοποίηση της απόδοσης υψηλότερου χαρακτηριστικού ως "1", ενώ όλες οι άλλες αξιολογήσεις απόδοσης χαρακτηριστικών κωδικοποιούνται ως "0". Στη συνέχεια, τα δύο εικονικά σύνολα υποχωρούν έναντι ενός μέτρου συνολικής ικανοποίησης, με αποτέλεσμα δύο συντελεστές παλινδρόμησης (RC) για κάθε χαρακτηριστικό. Ο πρώτος συντελεστής παλινδρόμησης ποσοτικοποιεί την ποινή ενός χαρακτηριστικού (δηλαδή το αρνητικό αντίκτυπο του χαρακτηριστικού στη συνολική ικανοποίηση όταν εκτελείται πολύ κακώς), ενώ ο δεύτερος συντελεστής παλινδρόμησης ποσοτικοποιεί την ανταμοιβή ενός χαρακτηριστικού (δηλαδή, το θετικό αντίκτυπο του χαρακτηριστικού στη συνολική ικανοποίηση όταν εκτελείται πολύ καλά). Μια σύγκριση των δύο συντελεστών παλινδρόμησης, αποκαλύπτει τότε εάν ένα χαρακτηριστικό έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση. Επιπλέον, το σύνολο της απόλυτης αξίας του συντελεστή παλινδρόμησης ποινής και του συντελεστή παλινδρόμησης ανταμοιβής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ληφθεί ένα μέτρο του εύρους του αντίκτυπου των χαρακτηριστικών στη συνολική ικανοποίηση, υποδεικνύοντας έτσι τη σημασία ενός χαρακτηριστικού στην εξήγηση της συνολικής κρίσης του πελάτη για το προϊόν / την υπηρεσία (Mikulić & Prebežac, 2008)

Οι περισσότεροι συγγραφείς χρησιμοποιούν ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (MRA) στην συγκριτική ανάλυση ποινής-επιβράβευση (PRCA). Η χρήση πολλαπλής παλινδρόμησης σε PRCA σημαίνει ότι η τεχνική εφαρμόζεται συνήθως σε μικρότερο σύνολο χαρακτηριστικών από άλλες τεχνικές (όπως η μέθοδος Kano ή η "περιοχή σημαντικότητας"- Importance grid), επειδή η πολλαπλή παλινδρόμηση έχει περιορισμούς στην ανάλυση μεγαλύτερου αριθμού μεταβλητών λόγω του προβλήματος της πολυσυγγραμμικότητας. Για να παρακάμψουν αυτό το πρόβλημα, κάποιοι συγγραφείς αναλύουν τα δεδομένα πριν εφαρμόσουν την PRCA. Ωστόσο, αυτό είναι λιγότερο από το βέλτιστο, διότι δεν διευκολύνει τη λεπτομερή ανάλυση των μεμονωμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων / υπηρεσιών. Επιπλέον, η ανάλυση παραγόντων δεν είναι απαραίτητα μια έγκυρη προσέγγιση, επειδή τα δεδομένα εισόδου για την PRCA προέρχονται από έρευνες ικανοποίησης πελατών, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζουν τα

χαρακτηριστικά ως διαμορφωτικούς δείκτες και όχι συσχετισμένους παράγοντες.

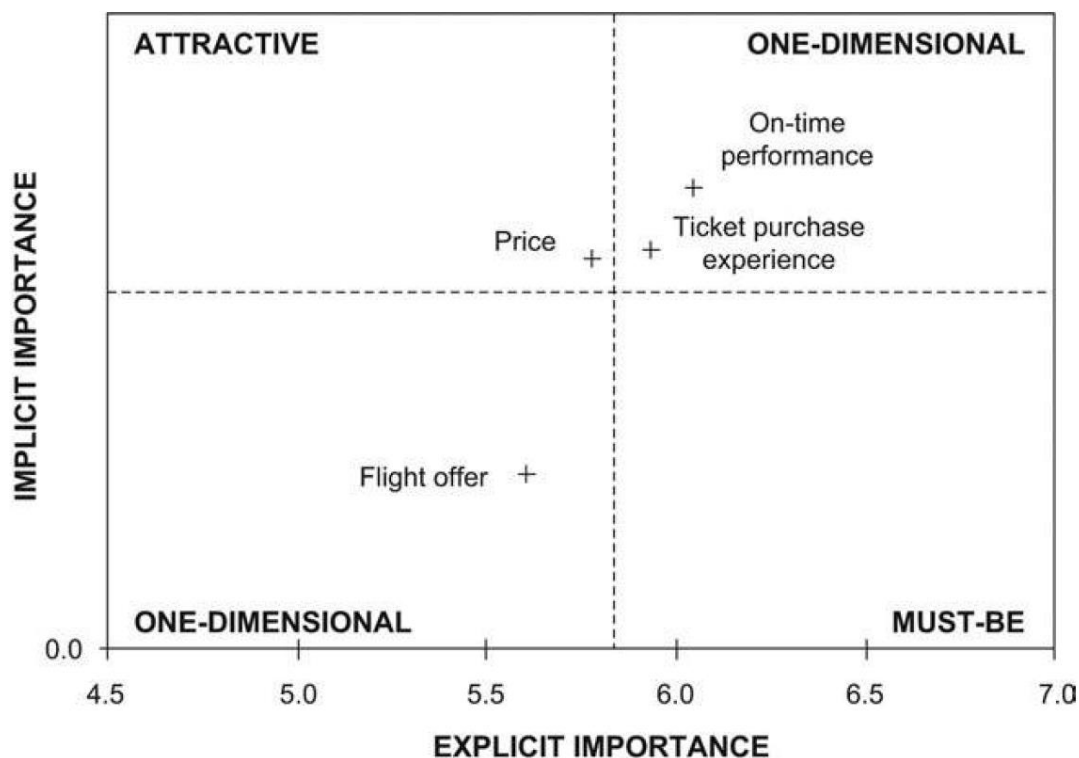
Συνοπτικά, όταν η PRCA χρησιμοποιείται σωστά, είναι μια αξιόπιστη προσέγγιση για την ανάλυση των ασυμμετριών στη σχέση μεταξύ των υποκειμενικών αντιλήψεων της απόδοσης των χαρακτηριστικών και της συνολικής ικανοποίησης από ένα προϊόν / υπηρεσία. Σε σύγκριση με τη μέθοδο Kano, η PRCA έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το πλεονέκτημά του είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διάκριση μεταξύ των ιδιοτήτων όσον αφορά τη σχετική σημασία τους στην εξήγηση της συνολικής κρίσης του πελάτη για ένα προϊόν / υπηρεσία. Αντίθετα, το μειονέκτημα του είναι ότι, αντίθετα με τη μέθοδο Kano, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση χαρακτηριστικών που δεν υπάρχουν ακόμη. (Mikulić & Prebežac, 2011)

Περιοχή σημαντικότητας (Importance grid)

Η μέθοδος "περιοχής σημαντικότητας" (IG), η οποία αναπτύχθηκε από έναν σύμβουλο της IBM ως αναλυτικό εργαλείο για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας στο μοντέλο Kano, αναφέρθηκε για πρώτη φορά στην επιστημονική βιβλιογραφία του (Vavra, 1997). Από τότε έχει εφαρμοστεί σε μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών (Mikulić & Prebežac, 2011).

Η μέθοδος IG συγκρίνει τη εκφρασμένη και τη εκτιμώμενη σημαντικότητα του χαρακτηριστικού (Attribute Importance ή AI) για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών. Η εκφρασμένη σημαντικότητα αποκτάται απευθείας από τον πελάτη (μέσω άμεσων αξιολογήσεων ή σειράς κατάταξης), ενώ η υπονοούμενη σημαντικότητα προέρχεται στατιστικά από την παλινδρόμηση ή τη συσχέτιση των επιδόσεων των χαρακτηριστικών με ένα συνολικό μέτρο απόδοσης (όπως η συνολική ικανοποίηση). Οι περισσότεροι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει τυποποιημένους συντελεστές b (βήτα) από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, ή μερικούς συντελεστές συσχέτισης, αν και ορισμένοι συγγραφείς χρησιμοποίησαν συντελεστές συσχέτισης Pearson- ή Spearman. Για την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών, χρησιμοποιούνται τα μέτρα της εκφρασμένης σημαντικότητας και της έμμεσης σημαντικότητας, για την κατασκευή ενός δισδιάστατου πλέγματος (ή περιοχής/grid), το οποίο χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, χρησιμοποιώντας τις μέσες τιμές από την εκφρασμένη και εκτιμώμενη σημαντικότητα ως κατώτατα όρια. Παρατηρώντας τις θέσεις των χαρακτηριστικών σε αυτή την περιοχή, η ανάλυση επιχειρεί να ταξινομήσει τα χαρακτηριστικά στις διαστάσεις ποιότητας Kano ως εξής:

1. Τα βασικά χαρακτηριστικά ("must-be") έχουν υψηλή εκφρασμένη σημαντικότητα του χαρακτηριστικού (πάνω από το μέσο όρο), αλλά χαμηλή (κάτω από το μέσο όρο) εκτιμώμενη σημαντικότητα.
2. Τα ελκυστικά χαρακτηριστικά έχουν χαμηλή εκφρασμένη σημαντικότητα, αλλά υψηλή εκτιμώμενη σημαντικότητα.
3. Τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά με υψηλή εκτιμώμενη και εκφρασμένη σημαντικότητα.
4. Τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά με χαμηλή εκτιμώμενη και εκφρασμένη σημαντικότητα.



Σχήμα 2.6: Διάγραμμα διπλής Σημαντικότητας (πηγή: (Mikulić & Prebežac, 2011))

Μέθοδοι ποιοτικών δεδομένων (Qualitative data methods)

Η «θεωρία των δύο παραγόντων» της ικανοποίησης/ δυσaréσκειας της εργασίας και της τεχνικής κρίσιμου συμβάντος (Critical Incident Technique - CIT) (Herzberg et al., 1959), έχουν υιοθετηθεί ευρέως από τους συγγραφείς για τη διερεύνηση της ιδέας ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά που είναι κυρίως ικανοποιητικά και χαρακτηριστικά που κυρίως δυσαρεστούν σε διάφορα προϊόντα. Κατά παρόμοιο τρόπο, έχει εφαρμοστεί η τεχνική της «ανάλυσης των παραπόνων και των φιλοφρονήσεων» (analysis of complaints and compliments -ACC) για τον ίδιο σκοπό (Cadotte and Turgeon, 1988, Oliver, 1997, Friman and Edvardsson, 2003). Αν και αυτές οι μελέτες δεν αναφέρονται απευθείας στο μοντέλο Kano, αρκετοί συγγραφείς αναφέρονται τόσο στην CIT όσο και στην ACC ως ποιοτικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε δεδομένα για εφαρμογή στο μοντέλο Kano. Η βασική υπόθεση στην εφαρμογή της CIT και της ACC στο μοντέλο Kano είναι ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας μπορούν να ταξινομηθούν συγκρίνοντας πόσο συχνά οι πελάτες αναφέρουν ένα χαρακτηριστικό σε ένα θετικό ή ένα αρνητικό πλαίσιο.

Συνοψίζοντας η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών γίνεται ως εξής:

- Αν ο αριθμός των αρνητικών περιστατικών / παραπόνων υπερβαίνει σημαντικά τον αριθμό των θετικών περιστατικών / συμπερασμάτων, το χαρακτηριστικό κατηγοριοποιείται ως χαρακτηριστικό "βασικό".
- Εάν ο αριθμός των θετικών συμβάντων / συμπερασμάτων υπερβαίνει σημαντικά τον αριθμό των αρνητικών περιστατικών / καταγγελιών, το χαρακτηριστικό κατηγοριοποιείται ως χαρακτηριστικό "ελκυστικό".
- Εάν ο αριθμός των θετικών περιστατικών / συμπερασμάτων και ο αριθμός των

αρνητικών περιστατικών / παραπόνων είναι κατά προσέγγιση ίσος, το χαρακτηριστικό κατηγοριοποιείται ως χαρακτηριστικό "μονοδιάστατο". (Mikulić & Prebežac, 2011)

Η αξιοπιστία τόσο της CIT όσο και της ACC για την ταξινόμηση χαρακτηριστικών στο μοντέλο Kano παραμένει αμφισβητήσιμη. Παρ' όλα αυτά, η διαχειριστική αξία των αποτελεσμάτων παραμένει υψηλή αν ο στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσει ενεργές και / ή σημαντικές πηγές ικανοποίησης (ικανοποίηση) και δυσαρέσκεια ("δυσαρέσκεια") σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον προϊόντος / υπηρεσίας. (Mikulić & Prebežac, 2011)

Άμεση ταξινόμηση (Direct classification)

Μια απλή μέθοδος άμεσης ταξινόμησης των χαρακτηριστικών σύμφωνα με το μοντέλο Kano προτάθηκε από τους (Emery & Tian, 2002), οι οποίοι πρότειναν ότι η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας θα πρέπει να εξηγείται στους ερωτώμενους, οι οποίοι θα ταξινομούσαν οι ίδιοι τα χαρακτηριστικά στις διάφορες κατηγορίες Kano. Μια παρόμοια προσέγγιση δύο βαθμίδων άμεσης ταξινόμησης, που ονομάζεται "μέθοδος ταξινόμησης των δυνάμεων επιλογής", προτάθηκε από τους (Shen, et al., 2000). Ως πρώτο βήμα, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να ταξινομήσουν τις ιδιότητες προϊόντων / υπηρεσιών στις τρεις κύριες Kano ("ελκυστική", "υποχρεωτική" και "μονοδιάστατη"), ακολουθούμενη από ένα δεύτερο βήμα, στο οποίο οι ερωτηθέντες βελτίωσαν την ταξινόμηση με υποκατηγορίες σε "κάπως ελκυστικό / βασικό" "Και" πολύ ελκυστικά / βασικά "χαρακτηριστικά ποιότητας.

Σύμφωνα με τους (Mikulić & Prebežac, 2011), η άμεση ταξινόμηση είναι η μοναδική προσέγγιση που δεν βασίζεται σε έμμεση εκτίμηση των διαφόρων κατηγοριών Kano βάσει εκτιμώμενων-σιωπηρών υποθέσεων. Επιπλέον, προβλήματα αξιοπιστίας μπορεί να προκύψουν μόνο αν ο ερευνητής δεν εξηγήσει τη θεωρία καλά και / ή οι ερωτηθέντες δεν το καταλαβαίνουν καλά. Όπως και με την πρώτη τεχνική που εξετάστηκε στην παρούσα μελέτη (η μέθοδος Kano), τα πλεονεκτήματα της άμεσης ταξινόμησης είναι:

- ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ταξινομήσει τόσο υπάρχοντα όσο και μη υπάρχοντα χαρακτηριστικά και
- ότι δεν έχει τεχνικούς περιορισμούς όσον αφορά τον αριθμό χαρακτηριστικών που μπορούν να αναλυθούν.

Τα πρακτικά μειονεκτήματα της προσέγγισης, σύμφωνα με τους προηγούμενους, της άμεσης ταξινόμησης είναι ότι η εξήγηση της θεωρίας στους ερωτηθέντες μπορεί να είναι χρονοβόρα και μπορεί να είναι δύσκολο για ορισμένους ερωτηθέντες να την κατανοήσουν. Συνοπτικά, τα μειονεκτήματα της προσέγγισης σημαίνουν ότι η δυνατότητα άμεσης ταξινόμησης στις τυπικές έρευνες ικανοποίησης πελατών είναι περιορισμένη και μπορεί να προκύψουν προβλήματα αξιοπιστίας. Δεδομένου ότι η μέθοδος Kano δεν απαιτεί ειδική κατάρτιση ούτε για τους αναμεταδότες ούτε για τους ερωτηθέντες, φαίνεται ότι είναι προτιμότερη από τη μέθοδο άμεσης ταξινόμησης

2.6 Οι εφαρμογές του μοντέλου

Πολλές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει τη μέθοδο Kano, ιδιαίτερα στον τομέα της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας (TQM), όπου χρησιμοποιήθηκε η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας Kano για την προσαρμογή των αναλογιών βελτίωσης στην ανάπτυξη της ποιότητας-λειτουργίας ((Franceschini & Terzago, 1998), (Matzlera & Hinterhuber, 1998), (Tan, et al., 1999), (Shen, et al., 2000), (Tan & Shen, 2000), (Tan & Pawitra, 2001) (Pawitra & Tan, 2003), (Lee, et al., 2008), (Baki, et al., 2009).

Η μεθοδολογία Kano συνδυάστηκε συχνά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών, όπως την ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας (QFD), SERVQUAL, ανάλυση τρόπων αστοχίας και επιπτώσεων (FMEA), τεχνολογική ετοιμότητα και επιλογή ιδεών Pugh. Αυτές οι μέθοδοι έχουν συνήθως εφαρμοστεί διαδοχικά, αλλά ορισμένες εξαιρέσεις είναι άξιες αναφοράς.

Όσον αφορά την QFD, οι (Moura e Sa & Saraiva, 2001) κατέδειξαν πως η μεθοδολογία Kano μπορεί να χρησιμοποιηθεί πριν μια ομάδα σχεδιασμού αρχίσει να εργάζεται με την επιλογή ιδεών QFD και Pugh. Ωστόσο, δεν έγινε προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία του Kano μαζί με τις άλλες μεθόδους. Οι (Matzlera & Hinterhuber, 1998) χρησιμοποίησαν τα αποτελέσματα από τη μεθοδολογία Kano με δύο τρόπους στην εργασία τους με QFD:

1. η ταξινόμηση κάθε χαρακτηριστικού εμφανίστηκε σε ένα δωμάτιο που περιείχε τη φωνή του πελάτη και
2. οι καλύτεροι και οι χειρότεροι συντελεστές (που περιεγράφηκαν προηγουμένως) χρησιμοποιήθηκαν ως βάρη σημαντικότητας για να δώσουν προτεραιότητα στις διάφορες ιδιότητες.

Οι (Tan & Shen, 2010), (Shen, et al., 2000) και οι (Tan, et al., 1999) χρησιμοποίησαν την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών για να προσαρμόσουν τη σχέση βελτίωσης των χαρακτηριστικών ποιότητας. Ο προσαρμοσμένος λόγος βελτίωσης υπολογίζεται ως:

$$improvement\ ratio_{adjusted} = \left(\frac{target\ value}{present\ performance} \right)^{\frac{1}{k}}$$

Για τα οποία η k μεταβλητή παίρνει τιμές:

- βασικά χαρακτηριστικά = 1/2
- μονοδιάστατα χαρακτηριστικά = 1
- ελκυστικά χαρακτηριστικά = 2

Οι (Tan, et al., 1999) σημείωσαν ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί μόνο για τις τρεις κύριες διαστάσεις των χαρακτηριστικών και ότι μια ομάδα σχεδίασης (του προϊόντος) μπορεί να επιλέξει διαφορετικές τιμές του k, ανάλογα με την εμπειρία και την κατανόηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών.

Συγκρίνοντας τις προσεγγίσεις των προηγούμενων, όλοι έδωσαν προτεραιότητα στα βασικά χαρακτηριστικά. Συνεπώς, δεν υπάρχει συμφωνία σχετικά με τον τρόπο χρήσης των διαφορετικών κατηγοριών χαρακτηριστικών στο QFD και τα αποτελέσματα θα είναι διαφορετικά ανάλογα με την προσέγγιση που επιλέγεται για να δοθεί προτεραιότητα στις ιδιότητες.

Μελετώντας τους τρόπους αστοχίας των προϊόντων, (Shahin, 2004)επεσήμανε ότι το κάτω αριστερό μέρος του πίνακα μετασχηματισμού εντός του FMEA, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ της συχνότητας και της σοβαρότητας των αστοχιών του προϊόντος. Ο προηγούμενος, τροποποίησε αμφότερες τις ερωτήσεις ζεύγους και τον πίνακα μετασχηματισμού και έπειτα ανέπτυξε τρόπους για την εκτίμηση του αριθμού προτεραιότητας κινδύνου (RPN) και του λόγου διόρθωσης (CR).

Ο (Fundin & Nilsson, 2003) συνένωσαν τη μεθοδολογία Kano με τον δείκτη τεχνογνωσίας (TRI) (Parasuraman , 2000) για να αξιολογήσουν ποια χαρακτηριστικά θεωρούνταν ελκυστικά από τους πελάτες σε κλίμακα υιοθέτησης προϊόντων. Σύμφωνα με αυτούς, αυτό μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν για ένα προϊόν (ή μία υπηρεσία), πόσο έχει διανύσει από τον κύκλο ζωής του και πόσο χρόνο θα πάρει για να τον ολοκληρώσει. Αυτό μπορεί χρησιμεύσει κατά τον υπολογισμό του ρυθμού με τον οποίο ένας οργανισμός πρέπει να προσφέρει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σε μια αγορά. Ωστόσο, δεν δόθηκαν κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον ακριβή τρόπο εκτέλεσης των εκτιμήσεων αυτών.

Στον Πίνακα 2.3 αναγράφονται αναλυτικά τα πεδία εφαρμογής του μοντέλου από τη δημιουργία του έως και το 2010.

Author	Industry/ Fields	Model type
Kano et al. (1984)	technical products	A model of quality (Q)
Berger et al. (1993)	technical products	A model of customer requirements (CR)
Matzler et al. (1996)	sports products	A model of customer satisfaction(CS)
Sauerwein et al (1996)	to delight customer	A model of customer satisfaction(CS)
Vavra (1997)	conceptual paper on importance grid analysis	A model of quality (Q)
Huiskonen and Pirttila (1998)	customer service strategy planning	A model of production
Matzler and Hinterhuber (1998)	sports products	A model of customer satisfaction(CS)
Sauerwein (1999)	product design optimization	A model of product design
VonDran et al. (1999)	web site design	A model of quality (Q)
Tan et al. (1999)	IT (web page)	A model of quality (Q)
Rust and Oliver (2000)	delight for customer	A model of customer satisfaction(CS)
Martensen and Gronholdt (2001)	employee satisfaction	A model of quality (Q)
Ting and Chen (2002)	services (hypermarket) using regrssion analysis	A model of quality (Q)
Jane and Dominguez (2003a)	health care	A model of customer satisfaction(CS)
Rahman (2004)	bank services	A model of customer need(CN)
Lilja (2005)	focus on customer	A model of quality (Q)
Yang (2005)	technical products	A model of quality (Q)
MacDonald et al. (2006)	kano methods in product decision theory	A model of customer satisfaction(CS)
Zultner and Mazur (2006)	Using in QFD	A model of quality (Q)
Chen and Su (2006)	customer knowledge discovery for innovative PD	A model of product development (PD)
Au et al.(2006)	to foot wear design	A model of product design
Riviere et al. (2006)	an optimized preference analysis	A model of customer satisfaction(CS)
Emery (2006)	examination of faculty expectation	A model of customer satisfaction(CS)
Eskildsen and Kristensen (2006)	employee satisfaction	A model of customer satisfaction(CS)
Heo et al. (2007)	kano model to physical usability interaction (PUI)	A model of customer need(CN)
Rejeb et al. (2008)	to manage innovation project	A model of customer requirements (CR)
Lee et al.(2008)	product life management	A model of product development (PD)
Chen and Ko (2008)	a fuzzy nonlinear model	A model of quality (Q)
Chen and Chuang (2008)	computational approach	A model of customer need(CN)
Chang et al.(2009)	web personalization	A model of customer need(CN)
Lee and Huang (2009)	fuzzy mode	A model of quality (Q)
Raharjo et al. (2009)	kano model dynamics for multiple product design	A model of product design
Li et al.(2009)	imprecision of customer requirements	A model of product planning
Slevitch and Oh (2009)	attribute performance and CS	A model of customer satisfaction(CS)
Garibay et al.(2010)	evaluation of digital library	A model of quality (Q)
Xu et al. (2009)	analytical and computational approach	A model of customer need(CN)
Lin et al. (2010)	a moderated regression approach	A model of quality (Q)
Li et al.(2010)	CR in mature period PI	A model of product improvement (PI)
Chen et al.(2010)	home life industry innovation	A model of product design
Ullah and Tamaki (2010)	to simulate unknown customer answer	A method of customer need analysis

Πίνακας 2.3: Ερευνητικές μελέτες και σχετικά άρθρα που χρησιμοποιείται το μοντέλο Kano (1984-2010). Πηγή: (Rashid, 2010)

Το μοντέλο του Kano και η Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment, QFD)

Στη βιβλιογραφία έχει προταθεί η ενοποίηση του μοντέλου Kano με την Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment, QFD) σε ένα μοντέλο διαδικασιών με στόχο την ανάπτυξη επιτυχημένων, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών [(Shen, et al., 2000) και (Matzlera & Hinterhuberb, 1998)].

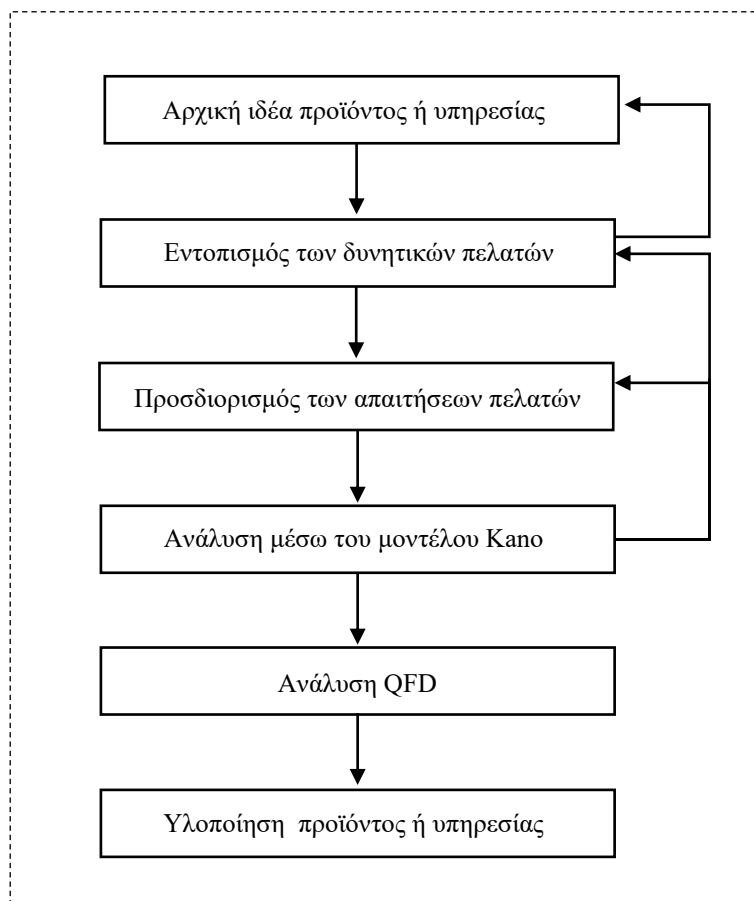
Το μοντέλο διαδικασιών που προτείνεται από τους (Shen, et al., 2000) περιλαμβάνει:

- την παραγωγή της αρχικής ιδέας του προϊόντος/υπηρεσίας,
- τον προσδιορισμό των δυνητικών πελατών,
- των προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών,
- την ανάλυση μέσω του μοντέλου Kano,
- την ανάλυση QFD και
- άλλες φάσεις υλοποίησης του προϊόντος.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το εν λόγω μοντέλο ασχολείται περισσότερο με τις αρχικές φάσεις ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ιδιαίτερη ωστόσο, προσοχή λαμβάνουν τα στάδια ανάπτυξης της αρχικής ιδέας και της αναγνώρισης των εν δυνάμει πελατών. Η τεχνολογία, οι ανάγκες της αγοράς, οι λύσεις που προτείνουν οι ανταγωνιστές αλλά και οι απόψεις των δυνητικών καταναλωτών, μπορούν να αποτελέσουν πηγές ιδεών. Οι εν δυνάμει πελάτες πρέπει να προσδιοριστούν πριν τη συγκέντρωση των απαιτήσεών τους και τη διενέργεια περαιτέρω ανάλυσης, ενώ η ομάδα σχεδιασμού πρέπει να αποφασίσει σε τι κοινό απευθύνεται το νέο προϊόν.

Σε αυτό το βήμα είναι ανάγκη να εξεταστούν διάφορα ζητήματα. Πρωτίστως, μπορεί να υπάρχουν ποικίλες απόψεις για το ποιοι αποτελούν τους πιθανούς πελάτες, ενώ είναι πιθανό να αναγνωρισθούν διάφορες ομάδες πελατών για μια συγκεκριμένη μελλοντική υπηρεσία. Επίσης, μπορεί οι ανάγκες ενός μεγάλου αριθμού των πελατών, να διαφέρουν από εκείνες άλλων πελατών, όπου στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να γίνει ομαδοποίηση των προηγούμενων προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το μερίδιο αγοράς. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικά προϊόντα/υπηρεσίες για ένα τμήμα πελατών ή να αναπτυχθεί ένα προϊόν/ υπηρεσία για ένα τμήμα των πελατών που πιθανότατα είναι μικρό αλλά οι ανάγκες του δεν έχουν ακόμη καλυφθεί από την ήδη υπάρχουσα αγορά.



Σχήμα 2.7: Διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων (Shen, et al., 2000)

Η ανάπτυξη μίας ιδέας και ο προσδιορισμός των εν δυνάμει πελατών πραγματοποιούνται επαναληπτικά. Εφόσον διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχουν αρκετοί εν δυνάμει πελάτες ή ότι η πιθανή αγορά δεν είναι τόσο μεγάλη όσο αναμένεται, η διαδικασία επανέρχεται στο πρότερο στάδιο, ακολουθεί η αξιολόγηση και τροποποίηση της αρχικής ιδέας ή αναζητούνται εναλλακτικές.

Αφότου γίνει η αναγνώριση των προηγούμενων, η εξουσιοδοτημένη ομάδα προχωρά στη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και των αναγκών των καταναλωτών. Οι εν λόγω ανάγκες συνήθως εντοπίζονται με τη διεξαγωγή ερευνών και προσωπικών συνεντεύξεων. Ωστόσο, είναι σημαντικό προσδιοριστούν όχι μόνο οι δηλωμένες ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και αυτές που ο ίδιος δεν αναφέρει και αποτελούν σιωπηλές απαιτήσεις.

Κατά το επόμενο στάδιο, οι προσδιορισμένες πλέον απαιτήσεις των καταναλωτών, αναλύονται με βάση το μοντέλο Kano. Πιο συγκεκριμένα, οι απαιτήσεις ομαδοποιούνται στις κατηγορίες του μοντέλου Kano με τη χρήση των κατάλληλων ερωτηματολογίων Kano. Η κατάταξη αυτή, βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών απαιτήσεων για τις μελλοντικές υπηρεσίες. Μερικές ιδιότητες μπορούν απλά να διασφαλίσουν ότι οι πελάτες δε θα είναι δυσαρεστημένοι, ενώ κάποιες άλλες μπορούν να ευχαριστήσουν τους πελάτες. Ο γενικός στόχος είναι να εκπληρωθούν όλες οι βασικές απαιτήσεις, να παραμείνει ανταγωνιστική η επιχείρηση ως προς τους πρωτοπόρους στην αγορά όσον αφορά στις μονοδιάστατες ιδιότητες και να περιλαμβάνει μερικά δελεαστικά στοιχεία στις υπηρεσίες της (CQM, 1993).

Ανάλογα με τα εξαγόμενα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου Kano, πρέπει να ελεγχθεί η πληρότητα των απαιτήσεων των καταναλωτών, δηλαδή πρέπει να εξασφαλισθεί η καταγραφή των επαρκών αναγκών τους, από την άποψη των διαφορετικών κατηγοριών Kano. Αυτό είναι πολύ χρήσιμο για τον προσδιορισμό των βασικών και των δελεαστικών χαρακτηριστικών επειδή αυτά τα χαρακτηριστικά δεν διατυπώνονται εύκολα από τους πελάτες.

Η μεθοδολογία QFD

Αφού ολοκληρωθεί επιτυχώς η ανάλυση των απαιτήσεων των πελατών, με τη βοήθεια του μοντέλου Kano, οι απαιτήσεις εισάγονται στην ανάλυση QFD. Η συγκεκριμένη, παρέχει ένα μέσο μετάφρασής τους σε κατάλληλα τεχνικά χαρακτηριστικά για κάθε στάδιο ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.

Η μεθοδολογία QFD, που προτάθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία, περιλαμβάνει 4 στάδια τα οποία περιλαμβάνουν το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality, HOQ), τον προγραμματισμό των υλικών, τον προγραμματισμό των διαδικασιών και τον προγραμματισμό της παραγωγής (Akao, 1990). Μεταξύ των διάφορων σταδίων, το HOQ είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο και ο στόχος του είναι να απεικονίσει τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών (Hauser & Clausing, 1988). Το HOQ είναι μια μήτρα, κατασκευασμένη από διάφορες υπό-μήτρες, η οποία συσχετίζει τις προσδιορισμένες ανάγκες των πελατών με τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών.

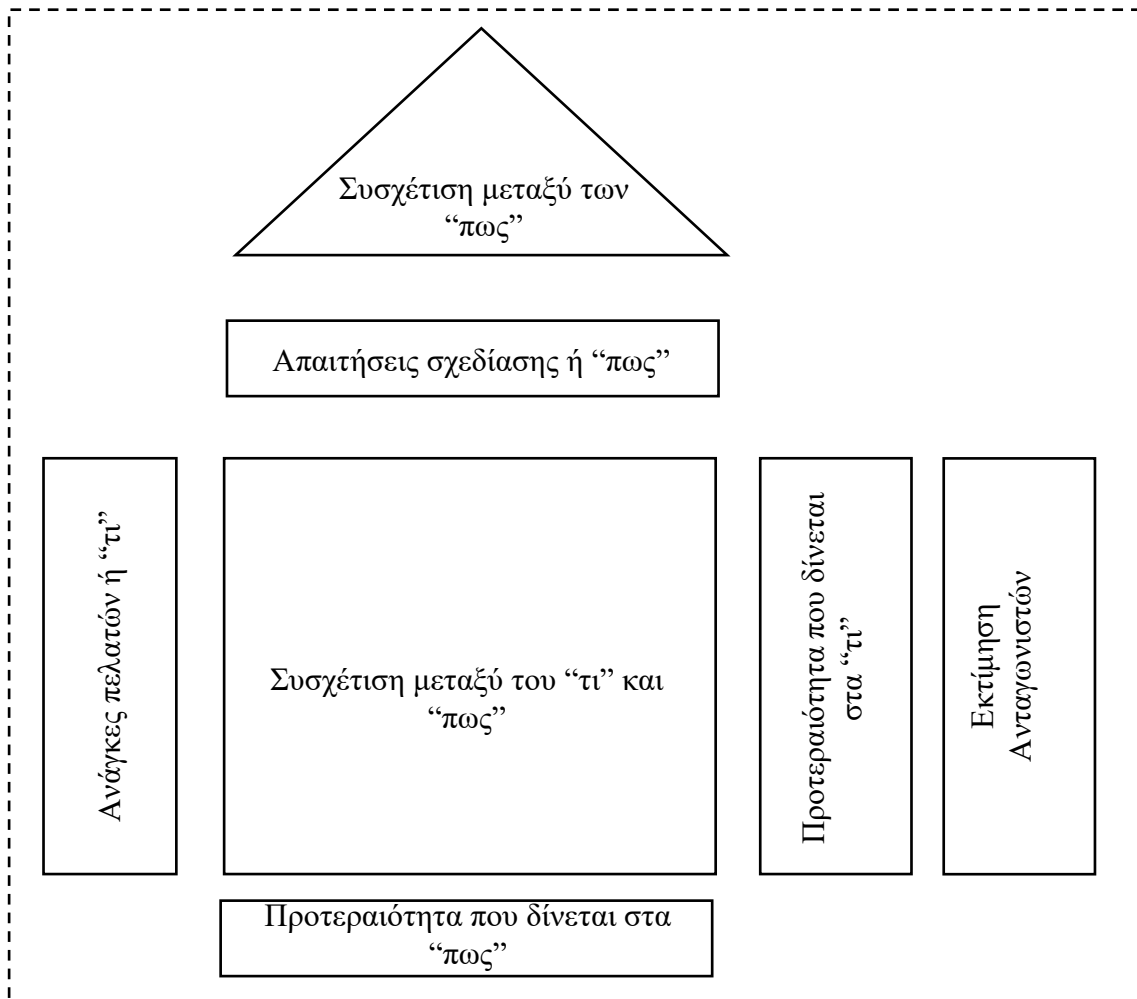
Η κατασκευή του HOQ αρχίζει με το αριστερό δωμάτιο, δηλαδή τη συγκέντρωση των αναγκών των πελατών. Το σύνολο αυτών των αναγκών αναφέρεται συχνά ως η ‘Φωνή του Πελάτη’ (Voice of the Customer, VOC) ή ‘Τι’. Στο προτεινόμενο μοντέλο, η ανάλυση QFD εκτελείται με βάση τις λεπτομερείς, εκτενείς απαιτήσεις των πελατών που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν στα προηγούμενα στάδια. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, όπως προκύπτουν από την ανάλυση της προσέγγισης Kano, χρησιμοποιούνται ως εισροές για την ανάλυση QFD.

Κατά την εκτέλεση του επόμενου βήματος, η δημιουργία μήτρας σχεδιασμού (planning matrix), περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σημαντικότητα των απαιτήσεων των πελατών (προτεραιότητας που δίνει στα “Τι;”) και την ανταγωνιστική αξιολόγηση του προϊόντος/ υπηρεσίας. Οι πωλήσεις μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην απόφαση της επιχείρησης για τις περιοχές στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να είναι επιθετική.

Επόμενο βήμα στη διαδικασία κατασκευής του HOQ είναι η κατασκευή του δωματίου των τεχνικών χαρακτηριστικών που βρίσκεται ακριβώς κάτω από τη στέγη του σπιτιού. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας/ προϊόντος, ή αλλιώς τα ‘Πως’, αποτελούν ένα σύνολο τεχνικών ιδιοτήτων της υπηρεσίας/ προϊόντος και καλούνται ‘Φωνή του Μηχανικού’ (Voice of the Engineer). Μπορεί να είναι υψηλού επιπέδου λύσεις, απαιτήσεις προϊόντος/ υπηρεσίας και χαρακτηριστικά ή δυνατότητες του προϊόντος/ υπηρεσίας.

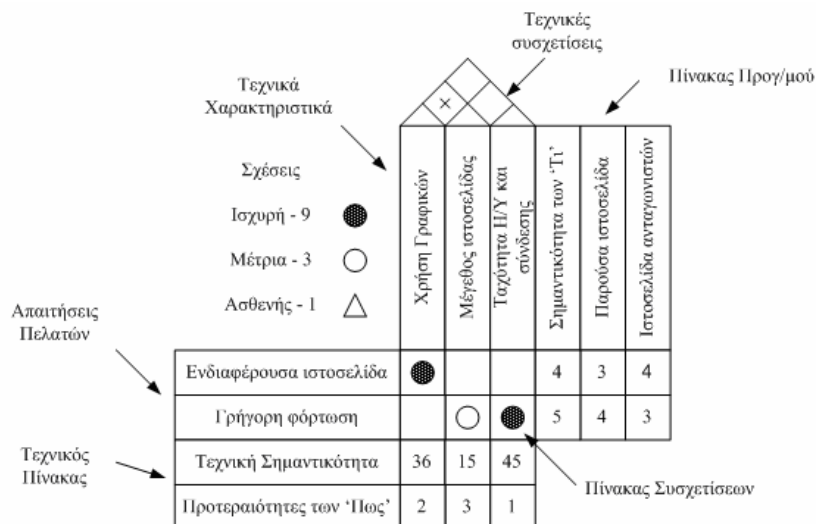
Η στέγη του HOQ περιέχει τεχνικούς συσχετισμούς ενδεικτικούς για τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Ο τρόπος αλληλεπίδρασης μπορεί να είναι θετικός (η βελτίωση ενός τεχνικού χαρακτηριστικού μπορεί να οδηγήσει στην αντίστοιχη

βελτίωση ενός άλλου τεχνικού χαρακτηριστικού) ή αρνητικός (η βελτίωση ενός τεχνικού χαρακτηριστικού θα προκαλέσει την επιδείνωση ενός άλλο τεχνικού χαρακτηριστικού). Το κέντρο του σπιτιού αποτελεί τον πίνακα συσχέτισης που υποδεικνύει πώς κάθε τεχνικό χαρακτηριστικό επιδρά σε κάθε ανάγκη των πελατών. Η συσχέτιση μπορεί να είναι ασθενής, μέτρια ή ισχυρή. Τέλος, η τεχνική μήτρα (technical matrix) περιέχει πληροφορίες για τις τεχνικές προτεραιότητες.



Σχήμα 2.8: Το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality, HOQ)

Στο Σχήμα που ακολουθεί φαίνεται ένα παράδειγμα του HOQ για το σχεδιασμό μιας ιστοσελίδας. Οι απαιτήσεις των πελατών έχουν προσδιοριστεί μέσω ερωτηματολογίων Kano. Οι συσχετίσεις μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των τεχνικών χαρακτηριστικών της ιστοσελίδας απεικονίζονται με σχήματα, το καθένα από τα οποία εκφράζει σχέση διαφορετικής ισχύος. Η σημαντικότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών ή τεχνική σημαντικότητα υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας την ισχύ της επίδρασης του κάθε χαρακτηριστικού στις απαιτήσεις των πελατών με την σημαντικότητα των απαιτήσεων αυτών.



Σχήμα 2.9: Εφαρμογή του HOQ στο σχεδιασμό ιστοσελίδας (Shen, et al., 2000)

Σύμφωνα με τους (Matzlera & Hinterhuberb, 1998), (Govers, 1996), ο συνδυασμός της προσέγγισης Kano με τη μεθοδολογία QFD μπορεί να έχει τα παρακάτω θετικά αποτελέσματα:

- Βαθύτερη κατανόηση των απαιτήσεων και των προβλημάτων των πελατών,
- Καλύτερη διαχείριση των αμοιβαίων παραχωρήσεων ανάμεσα στα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας,
- Λιγότερα προβλήματα κατά τις αρχικές φάσεις ανάπτυξης του προϊόντος/ υπηρεσίας,
- Ευκολότερη συγκριτική ανάλυση στα πλαίσια του ανταγωνισμού (λόγω καλύτερης έρευνας αγοράς),
- Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανάπτυξης ενός προϊόντος,
- Οι απαιτήσεις των πελατών είναι ρητά διαπιστωμένες και διατρέχουν όλη την πορεία σχεδιασμού και παραγωγής ενός προϊόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Μεθοδολογικό Πλαίσιο

Σε αυτό το σημείο, παρουσιάζεται αναλυτικά το μεθοδολογικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η εργασία, σύμφωνα με τους (Krassadaki & Grigoroudis, 2018). Αρχικά, καταγράφεται συνοπτικά μία γενική εικόνα της μεθοδολογίας, ενώ στη συνέχεια η μέθοδος αναπτύσσεται περαιτέρω στις επόμενες δύο ενότητες. Αναλύεται η διαδικασία εκτίμησης της σημαντικότητας των κριτηρίων μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA και σημειώνεται η λογική γύρω από τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας, ώστε να προκύψει η τελικώς ζητούμενη κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας στις τρεις διαστάσεις ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο του Kano.

3.1 Γενικά

Στην παρούσα εργασία γίνεται διάκριση μεταξύ των ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών. Θεωρούνται ως δύο διαφορετικές πελατειακές ομάδες και αναλύονται ξεχωριστά. Αυτό γίνεται στη λογική ότι οι καταναλωτές μπορεί να αποδίδουν διαφορετική σημαντικότητα στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος όταν είναι ικανοποιημένοι και διαφορετική όταν έχουν δυσαρεστηθεί. Ένας ικανοποιημένος πελάτης, δε θα δώσει έμφαση σε ένα χαρακτηριστικό που θεωρεί δεδομένο για αυτόν (δε θα το υπολογίσει ως σημαντικό) εφόσον έχει ικανοποιηθεί από αυτό, αλλά αντιθέτως υποσυνείδητα θα θεωρήσει ως σημαντικά άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα του φαινόταν τόσο σημαντικά. Ένας αντίθετα δυσαρεστημένος πελάτης, θα στρέψει αυτόματα την προσοχή του περισσότερο στα πιο ρεαλιστικά σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, που πριν θεωρούσε ως δεδομένα και δεν περνούσαν από τη σκέψη του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί, η αγορά ενός στυλό. Εάν ο πελάτης δυσαρεστηθεί από το προϊόν που αγόρασε, μπορεί να είναι είτε διότι δεν έγραψε καθόλου, είτε η διάρκεια του μελανιού ήταν πολύ μικρή, το στυλό να μουτζούρωνε έντονα κτλ.. Σε αυτή την περίπτωση ο πελάτης θα θεωρήσει πολύ σημαντικά αυτά τα χαρακτηριστικά και καθόλου σημαντικό αν για παράδειγμα το στυλό μπορεί και σβήνει, αφού υστερεί στις βασικές του λειτουργίες. Σε αντίθεση με έναν ικανοποιημένο πελάτη από το προϊόν που αγόρασε, που μπορεί να πει ότι είναι πολύ σημαντικό ότι το στυλό του μπορεί και σβήνει, αφού έτσι θα κερδίσει μία καλή εικόνα γραπτού και θα αποφύγει σημαντικά λάθη. Αυτό όμως, είναι μία στρεβλή εικόνα της σημαντικότητας που αποδίδει πραγματικά, αφού αν το στυλό του δεν μπορεί να γράψει, η δυνατότητα να μπορεί να σβήσει δε θα έμοιαζε καθόλου σημαντική.

Η βασική ιδέα της προσέγγισης στηρίζεται στο γεγονός ότι το επίπεδο σημαντικότητας ενός χαρακτηριστικού ποιότητας δεν είναι σταθερό αλλά εξαρτάται από την απόδοσή του, όπως αυτή εκφράζεται από το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Με αυτή τη λογική, οι ικανοποιημένοι πελάτες μελετήθηκαν χωριστά από τους δυσαρεστημένους και τα βάρη που αποδίδουν στα χαρακτηριστικά εκτιμήθηκαν χωριστά σε κάθε περίπτωση. Για την εκτίμηση των βαρών σημαντικότητας για όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια, εφαρμόστηκε η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA, τόσο για τους δυσαρεστημένους, όσο και για τους ικανοποιημένους πελάτες.

Η προσέγγιση που αναλύεται στη συνέχεια του κεφαλαίου, συμφωνεί με τις αρχές του μοντέλου του Kano για τον ορισμό διαφορετικών επιπέδων ποιότητας και καθιστά δυνατή την κατηγοριοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

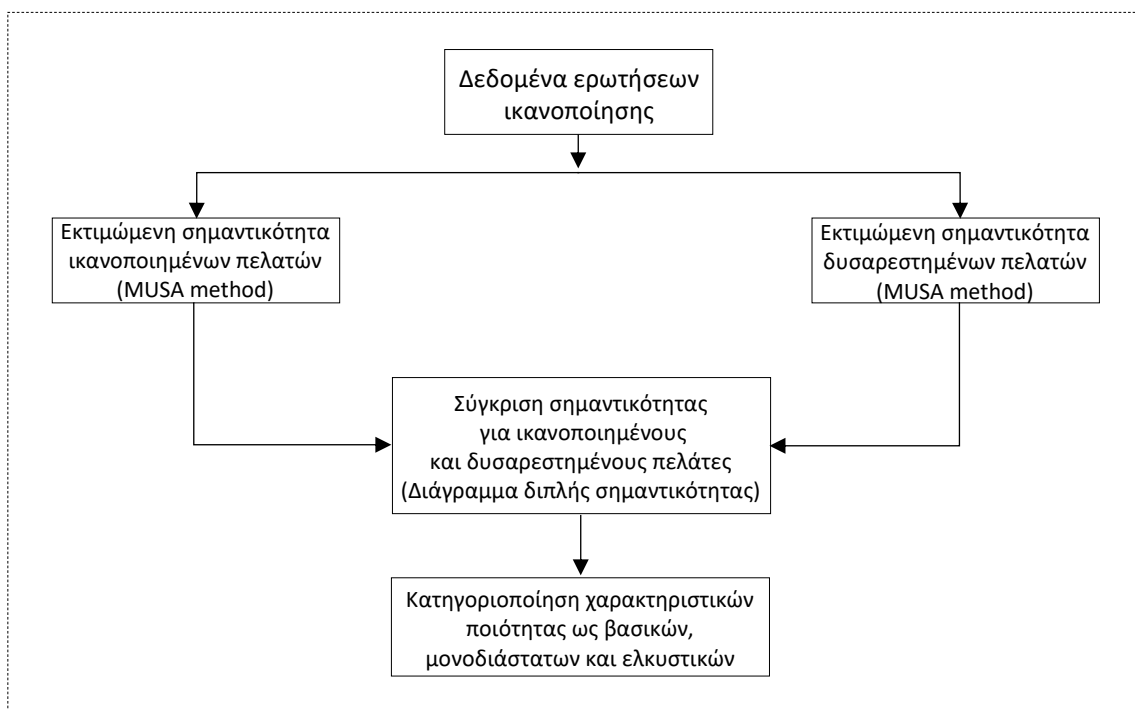
3.2 Εκτιμώμενη σημαντικότητα μέσω της μεθόδου MUSA

Το μεθοδολογικό πλαίσιο βασίζεται στην συγκριτική εξέταση της σχέσης ανάμεσα στη συμπληρωματική σημαντικότητα, ανάμεσα στις δύο πελατειακές ομάδες, αυτών που είναι ικανοποιημένοι και αυτών που δεν είναι ικανοποιημένοι.

Κατά το πρώτο στάδιο, συλλέχθηκαν τα δεδομένα μέσω ενός εξειδικευμένου ερωτηματολογίου της έρευνας ικανοποίησης που είχε προηγηθεί, οι οποίες είχαν αποτυπωθεί σε ερωτήσεις του τύπου: “Πόσο ικανοποιημένος είστε από το κριτήριο...;”. Οι απαντήσεις είχαν δοθεί σε μία 5-βάθμια κλίμακα, η οποία κυμαίνονταν από “πολύ ικανοποιημένος” έως “δυσανεστημένος”.

Στο δεύτερο στάδιο, η εκτιμώμενη σημαντικότητα υπολογίστηκε χωριστά για την κάθε πελατειακή ομάδα χρησιμοποιώντας τη μέθοδο MUSA. Οι δύο διαφορετικές εκτιμήσεις σημαντικότητας (ικανοποιημένων – δυσανεστημένων πελατών) για κάθε χαρακτηριστικό (κριτήριο ή υποκριτήριο), αποτελούν την είσοδο για τη δημιουργία ενός διαγράμματος διπλής σημαντικότητας. Στο τελικό στάδιο, τα χαρακτηριστικά (κριτήρια ή υποκριτήρια) ταξινομούνται ως αναμενόμενα (βασικά), μονοδιάστατα ή ελκυστικά.

Δηλαδή, στο τελικό στάδιο, τα χαρακτηριστικά ποιότητας κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τις τρεις διαστάσεις ποιότητας του Kano, είτε ως βασικά, ή ως επιθυμητής ποιότητας ή ως ελκυστικής ποιότητας.



Σχήμα 3.1: Μεθοδολογικό πλαίσιο (Krassadaki & Grigoroudis, 2018)

Ουσιαστικά, η μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει τη σημαντικότητα των ικανοποιημένων και μη ικανοποιημένων πελατών (στην περίπτωση της εν λόγω εργασίας δύο αεροπορικών εταιριών, της Aegean και της Ryanair) με τα ακόλουθα βήματα:

1. Τα απαραίτητα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω μίας έρευνας ικανοποίησης (Κόκοτας, 2016), όπου ζητήθηκε από τους επιβάτες να εκφράσουν το επίπεδο της ικανοποίησής τους για ένα σύνολο υπηρεσιών.
2. Για κάθε εταιρία ανεξάρτητα και για κάθε κριτήριο, απομονώθηκαν τα ερωτηματολόγια των επιβατών οι οποίοι δήλωσαν **ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι**, δημιουργώντας έτσι n αρχεία με τους ικανοποιημένους πελάτες από κάθε κριτήριο. Δηλαδή, όσα είναι τα κριτήρια τόσα αρχεία ικανοποιημένων πελατών δημιουργήθηκαν. Εν συνεχεία, μέσω του λογισμικού της MUSA υπολογίστηκαν τα βάρη b_i^s (weights) των ικανοποιημένων πελατών για κάθε i χαρακτηριστικό.
3. Ομοίως, για κάθε εταιρία ανεξάρτητα και για κάθε κριτήριο, απομονώθηκαν τα ερωτηματολόγια των επιβατών οι οποίοι δήλωσαν **καθόλου ικανοποιημένοι, ελάχιστα ικανοποιημένοι και μέτρια ικανοποιημένοι** και δημιουργήθηκαν n διαφορετικά αρχεία με μη-ικανοποιημένους πελάτες, ίσα με τον πλήθος των κριτηρίων ικανοποίησης. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος MUSA για να εκτιμηθούν τα βάρη (weights) των δυσαρεστημένων πελατών b_i^d για κάθε i χαρακτηριστικό.
4. Τα προαναφερθέντα βάρη (b_i^s ή b_i^d) στη συνέχεια κανονικοποιήθηκαν, έτσι ώστε να αποφευχθούν προβλήματα ως προς τη συγκρισιμότητα. Τα κανονικοποιημένα σχετικά βάρη b'_i συγκρίνουν τη σημαντικότητα κάθε κριτηρίου ικανοποίησης με τη σημαντικότητα των υπόλοιπων κριτηρίων. Ο υπολογισμός των σχετικών βαρών έχει γίνει χρησιμοποιώντας τον παρακάτω τύπο διασποράς:

$$b'_i = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}} \quad \text{για κάθε } i \text{ χαρακτηριστικό (κριτήριο ή υποκριτήριο)}$$

όπου το b'_i είναι το σχετικό βάρος του κριτηρίου i (δηλαδή b_i^s ή b_i^d), b_i είναι το βάρος του κριτηρίου i (δηλαδή b_i^s ή b_i^d) και \bar{b} είναι η μέση τιμή των b_i .

Βασιζόμενοι στον προηγούμενο τύπο, μπορεί εύκολα να παρατηρηθεί ότι τα σχετικά βάρη εξαρτώνται από τον αριθμό των κριτηρίων (ή υποκριτηρίων) που εξετάζονται. Συγκεκριμένα, ένα κριτήριο θεωρείται σημαντικό αν $b_i > 1/n$, λαμβάνοντας υπόψιν ότι αν όλα τα κριτήρια είναι ίσης σημαντικότητας, τότε το βάρος του καθενός θα είναι ίσο με $1/n$. Επίσης, εξαιτίας του προηγούμενου τύπου κανονικοποίησης, τα σχετικά βάρη παρουσιάζουν τις εξής ιδιότητες: $\sum b'_i = 0$ και $\sum b_i'^2 = 1$. Δηλαδή, το άθροισμα των σχετικών βαρών είναι ίσο με μηδέν, ενώ το τετράγωνό τους είναι ίσο με την μονάδα.

Μία παρόμοια διαδικασία εφαρμόστηκε επίσης και στην περίπτωση των υποκριτηρίων ικανοποίησης. Επομένως, για κάθε υποκριτήριο, ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι πελάτες διαχωρίστηκαν και δημιουργήθηκαν $2m$ διαφορετικά αρχεία δεδομένων, όπου

m είναι το πλήθος των υποκριτηρίων ικανοποίησης. Η μέθοδος MUSA χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση του βάρους κάθε υποκριτηρίου j του i – στου κριτηρίου b_{ij}^s και b_{ij}^d των ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών, αντίστοιχα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τα προηγούμενα στάδια, χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα μία 5-βάθμια ποιοτική κλίμακα της μορφής: **πολύ ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, μέτρια ικανοποιημένος, ελάχιστα ικανοποιημένος, καθόλου ικανοποιημένος**. Ωστόσο, διάφορες άλλες επιλογές κλιμάκων μπορούν να εφαρμοστούν. Στο προαναφερθέν παράδειγμα της 5βάθμιας κλίμακας, τα δύο πρώτα επίπεδα θεωρήθηκαν ως αυτά για τους ικανοποιημένους πελάτες, ενώ τα τρία επόμενα για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Στην περίπτωση διαφορετικού μεγέθους κλίμακας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί παρόμοια προσέγγιση.

3.3 Διαγράμματα Διπλής σημαντικότητας

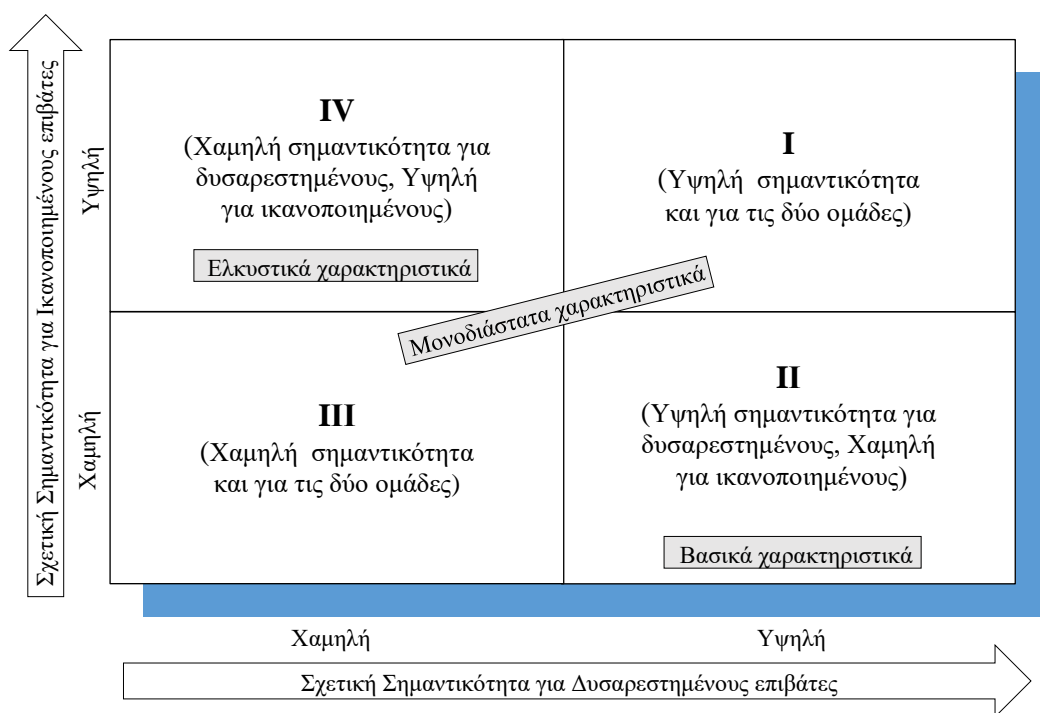
Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε, τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας έχουν μελετηθεί και στο παρελθόν από αρκετούς ερευνητές (Matzler & Sauerwein, 2002), (Busacca & Padula, 2005), (Mikulić & Prebežac, 2011)) με σκοπό την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας σύμφωνα με το μοντέλο του Kano. Στις προσεγγίσεις αυτές, τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας κατασκευάζεται έτσι ώστε ο κάθετος άξονας να απεικονίζει την εκτιμώμενη σημαντικότητα και ο οριζόντιος άξονας την εκφρασμένη σημαντικότητα (σημαντικότητα που δήλωσαν οι πελάτες). Τα δύο είδη σημαντικότητας αποτυπώνονται σε απόλυτες τιμές στους δύο άξονες, ενώ τα τέσσερα τεταρτημόρια (επιθυμητά χαρακτηριστικά-υψηλής σημαντικότητας, βασικά χαρακτηριστικά, επιθυμητά χαρακτηριστικά-χαμηλής σημαντικότητας και ελκυστικά χαρακτηριστικά) διαχωρίζονταν με βάση τους μέσους όρους των τιμών του κάθε άξονα.

Ωστόσο, η μεθοδολογία που εφαρμόζεται και προτάθηκε από τους (Krassadaki & Grigoroudis, 2018) εμπεριέχει μία σειρά από καινοτόμα στοιχεία. Κύρια καινοτομία αποτελεί ο διαχωρισμός του δείγματος σε δύο διαφορετικές πελατειακές ομάδες (ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι), λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι πελάτες αποδίδουν διαφορετική σημαντικότητα στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος όταν είναι ικανοποιημένοι και διαφορετική όταν έχουν δυσαρεστηθεί. Γίνεται ακόμη χρήση των εκτιμώμενων βαρών μέσω της μεθόδου MUSA, που θεωρούνται ακριβείς σε σχέση με τις εκφρασμένες σημαντικότητες, που εμπεριέχουν την υποκειμενικότητα του ερωτώμενου, ενώ στη συνέχεια τα εκτιμώμενα βάρη κανονικοποιούνται έτσι ώστε να αποφευχθούν προβλήματα ως προς τη συγκρισιμότητα. Τα κανονικοποιημένα σχετικά βάρη μας δίνουν τη δυνατότητα σύγκρισης της σημαντικότητας κάθε κριτηρίου ικανοποίησης με τη σημαντικότητα των υπόλοιπων κριτηρίων.

Αναλυτικότερα, βασιζόμενοι στα εκτιμώμενα σχετικά βάρη, μπορεί να αναπτυχθεί το διάγραμμα Better-Worse (σχήμα 3.2), το οποίο είναι ουσιαστικά ένα διάγραμμα διπλής σημαντικότητας. Το διάγραμμα αυτό αναπαριστά τα σχετικά βάρη για ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους πελάτες και επιτρέπει τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών τα οποία είναι ίδιας ή διαφορετικής σημαντικότητας για τις δύο πελατειακές ομάδες (ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων).

Τα τεταρτημόρια I και III περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τα οποία είναι ίδιας σημαντικότητας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Το τεταρτημόριο I περιλαμβάνει διαστάσεις-κριτήρια τα οποία είναι υψηλής σημαντικότητας και για τα δύο σύνολα πελατών (ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι), ενώ το τεταρτημόριο III περιλαμβάνει τις διαστάσεις-κριτήρια τα οποία είναι χαμηλής σημαντικότητας επίσης και για τα δύο σύνολα πελατών (ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι). Συνήθως η επιρροή του κάθε χαρακτηριστικού ποιότητας στην ικανοποίηση του πελάτη, σχετίζεται με τη σημαντικότητα που αποδίδεται από τον πελάτη στο χαρακτηριστικό. Έτσι, η σύμπτωση των απόψεων μεταξύ ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών αναδεικνύει χαρακτηριστικά για τα οποία οι πελάτες δεν αποδίδουν υψηλή σημαντικότητα όταν ικανοποιούνται, ενώ αντιθέτως τα θεωρούν σημαντικά όταν δεν ικανοποιούνται. Σύμφωνα με το μοντέλο του Kano, η επιθυμητή ποιότητα σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας του οποίου η χαμηλή επίδοση δημιουργεί δυσαρέσκεια, ενώ υψηλή επίδοση, δημιουργεί ικανοποίηση. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι τα τεταρτημόρια I και III περιλαμβάνουν τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά. Μια βελτίωση στην ποιότητα αυτών των χαρακτηριστικών θα οδηγήσει προφανώς στην αναλογική αύξηση της ικανοποίησης και στις δύο ομάδες, ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών, λαμβάνοντας υπόψιν ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με τη σημαντικότητα.

Στα τεταρτημόρια II και IV, η εκτιμώμενη σημαντικότητα μεταξύ ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών είναι διαφορετική (δεν ταυτίζονται οι απόψεις τους). Συγκεκριμένα στο τεταρτημόριο II, περιέχονται τα χαρακτηριστικά για τα οποία οι δυσαρεστημένοι πελάτες αποδίδουν υψηλότερη σημαντικότητα συγκριτικά με τους ικανοποιημένους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση, τα χαρακτηριστικά αυτά φαίνεται να επηρεάζουν τους δυσαρεστημένους πελάτες σε μεγαλύτερο βαθμό. Επομένως, η δυσαρέσκεια σχετίζεται με τη χαμηλή απόδοση αυτών των χαρακτηριστικών και έτσι αποτελούν αυτά που ο Kano ορίζει ως βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας ή αναμενόμενη ποιότητα (must-be requirements, expected quality). Στο τεταρτημόριο IV συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες, αποδίδουν χαμηλότερη σημαντικότητα στα χαρακτηριστικά αυτά και φαίνεται ότι η δυσαρέσκειά τους δεν οφείλεται στην ενδεχόμενη χαμηλή τους απόδοση. Είναι αλήθεια ότι εάν ένα χαρακτηριστικό είναι μίας δεδομένης χαμηλής απόδοσης και δεν επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη, τότε οποιαδήποτε ξαφνική βελτίωση της απόδοσής του θα προκαλούσε απροσδόκητη ικανοποίηση. Με αυτή την έννοια, τα χαρακτηριστικά του τέταρτου τεταρτημρίου (IV) είναι χαρακτηριστικά ελκυστικής ποιότητας.



Σχήμα 3.2: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας (Ικανοποίησης - Δυσaréσκειας)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Ερωτηματολόγιο και στατιστικά αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των διαστάσεων ικανοποίησης που λήφθηκαν υπόψη κατά την διάρκεια της έρευνας που προηγήθηκε. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα των γενικών ερωτήσεων της έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά (υπηρεσίες) που εξετάζονται στην συγκεκριμένη εργασία ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα στατιστικά στοιχεία που αφορούν το δείγμα που μελετάται, τόσο για την κάθε εταιρία χωριστά, όσο και το συνολικό δείγμα.

4.1 Τα κριτήρια της έρευνας

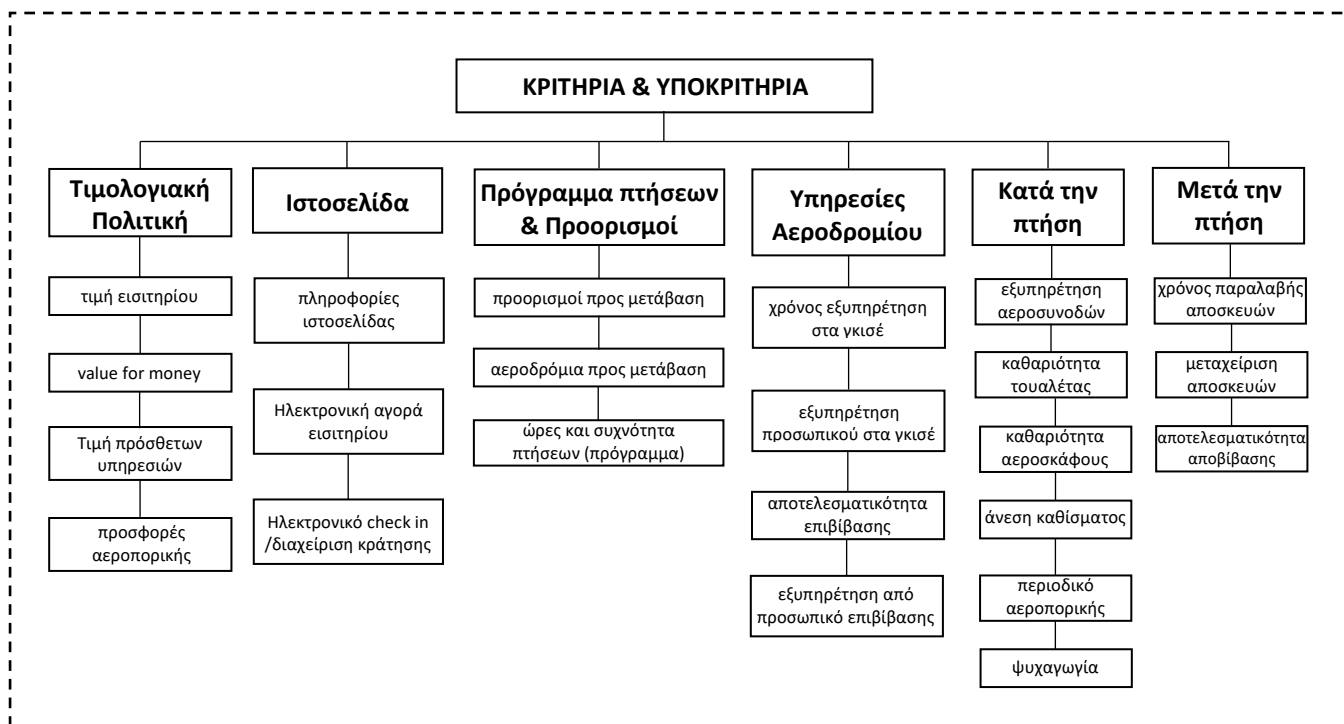
Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο-Απρίλιο του 2016 στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών “Ελευθέριος Βενιζέλος” από τον Κόκοτα Θεοδόσιο (Κόκοτας, 2016). Η εν λόγω βάση δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη εφαρμογή αφορά 241 επιβάτες της Aegean και 162 επιβάτες της Ryanair (συνολικά 403 πελάτες), ερωτώμενοι πάνω στο ίδιο ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα Β’).

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα κριτήρια της προαναφερθείσας έρευνας ικανοποίησης. Τα κριτήρια αυτά καθορίστηκαν κατά το στάδιο της έρευνας ικανοποίησης που διεξήχθη από τον Κόκοτα Θεοδόσιο (Κόκοτας, 2016), λαμβάνοντας υπόψιν άλλες έρευνες ικανοποίησης επιβατών, όπως εκείνη του Διεθνή ανεξάρτητου φορέα αξιολόγησης αεροπορικών εταιριών Skytrax, καθώς επίσης λαμβάνοντας ανατροφοδότηση (feedback) μέσα από τον διάλογο με αντιπροσωπευτικό δείγμα επιβατών, που πραγματοποίησε ο ίδιος.

Τα κριτήρια και υποκριτήρια παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.1 ενώ στο Παράρτημα Γ’ αναλύονται ένα προς ένα και τεκμηριώνεται η συμμετοχή τους στο ερωτηματολόγιο. Συνοπτικά τα κριτήρια αφορούν:

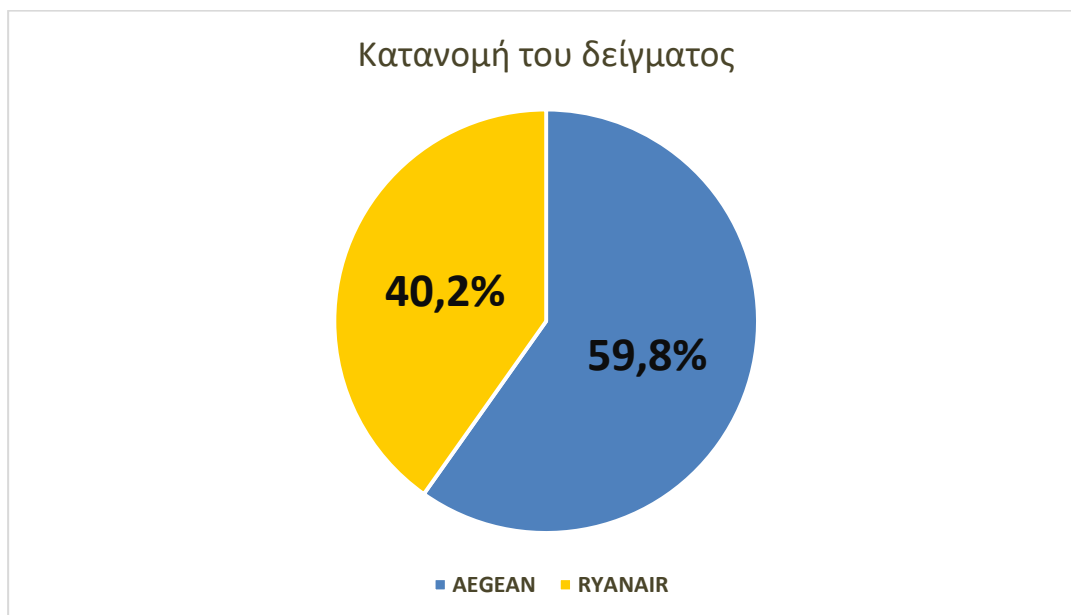
1. Την **ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ** της εταιρίας
2. Τις υπηρεσίες που παρέχει η **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ** της εταιρίας
3. Το **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ** που παρέχεται μετάβαση
4. Τις **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ**
5. Τις υπηρεσίες **ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΤΗΣΗΣ**
6. Τις υπηρεσίες **ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ**

Τα κριτήρια και υποκριτήρια τα οποία εξετάζει η εργασία είναι 6 κριτήρια και 23 υποκριτήρια, συνολικά 29 χαρακτηριστικά.



Σχήμα 4.1: Κριτήρια και υποκριτήρια της έρευνας

4.2 Στατιστικά στοιχεία της έρευνας



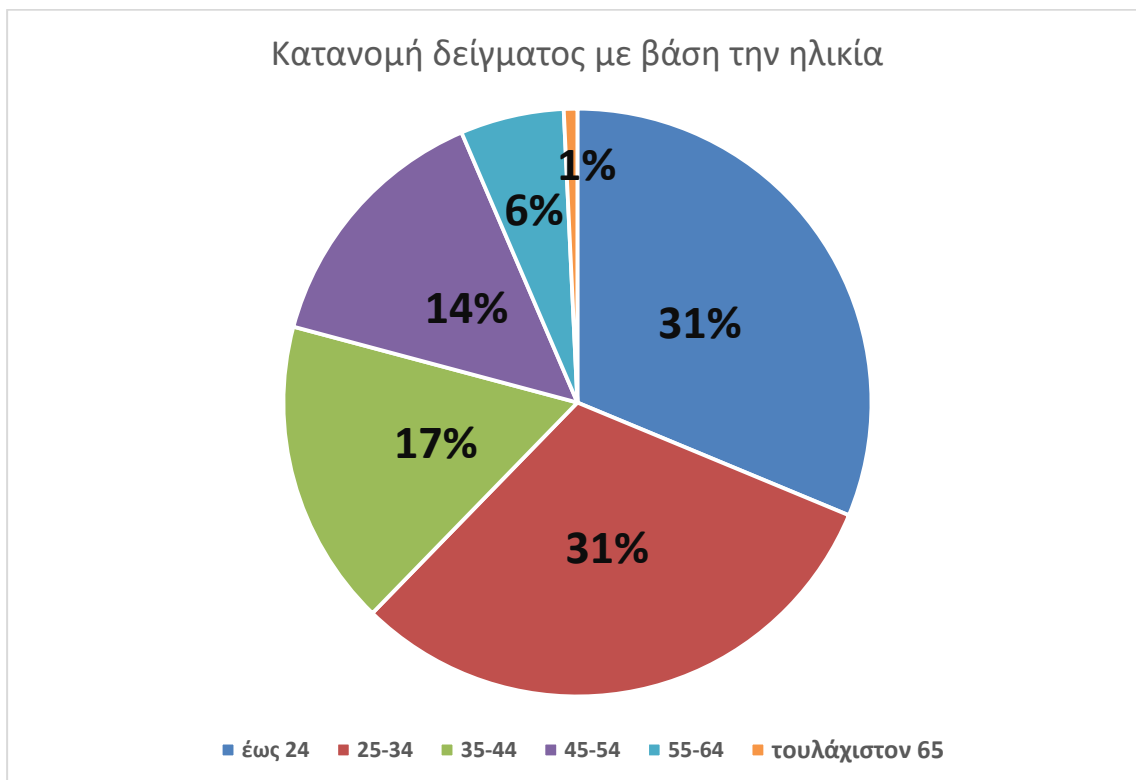
Σχήμα 4.2: Κατανομή του δείγματος

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από πελάτες που είχαν σκοπό να ταξιδέψουν με μία από τις δύο εταιρίες, ή μόλις είχαν ταξιδέψει. Συνολικά συμπληρώθηκαν 241 ερωτηματολόγια που αξιολογούν την Aegean και 162 ερωτηματολόγια που αξιολογούν την Ryanair. Το σύνολο του δείγματος αποτελείται 403 ερωτηματολόγια. Η αναλογία των ερωτηματολογίων των δύο εταιρειών είναι ικανοποιητική, καθώς προσεγγίζει σχετικά την αναλογία 50%-50%, αν και οι επιβάτες που ταξιδεύουν με Aegean είναι περισσότεροι συγκριτικά με την Ryanair (Σχήμα 4.2). Τα μερίδια αγοράς, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του αεροδρομίου για το έτος 2015 στον Αερολιμένα Αθηνών είναι: Aegean 47.9% και Ryanair 13.6%. Η Ryanair είναι αναμφισβήτητα ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Aegean καθώς και δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική δύναμη στην Ελλάδα, ενώ η τρίτη κατά σειρά αεροπορική εταιρία (Lufthansa) έχει υποτετραπλάσιο μερίδιο αγοράς σε σχέση με την Ryanair (3,4%), (Κόκοτας, 2016).



Σχήμα 4.3: Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

Το δείγμα εμφανίζει πολύ καλή διασπορά σχετικά το φύλο αφού τα δύο ποσοστά είναι πολύ κοντά (Σχήμα 4.3). Οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 211 με σχετική συχνότητα 52,4%, ενώ οι γυναίκες είναι 192 με ποσοστό 47,6%.



Σχήμα 4.4: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία των επιβατών

Ηλικία επιβατών						δείγμα
έως 24	25-34	35-44	45-54	54-64	τουλάχιστον 65	
126	125	68	58	23	3	403

Πίνακας 4.1: απόλυτες συχνότητες ηλικίας επιβατών

Η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από ηλικίες έως 34 ετών με αθροιστικό ποσοστό 62% (Σχήμα 4.4). Παρατηρείται επίσης ότι το δείγμα είναι μικρότερο όσο ανεβαίνει η ηλικία πράγμα που δηλώνει τις ηλικιακές ομάδες που συνηθίζουν να ταξιδεύουν.

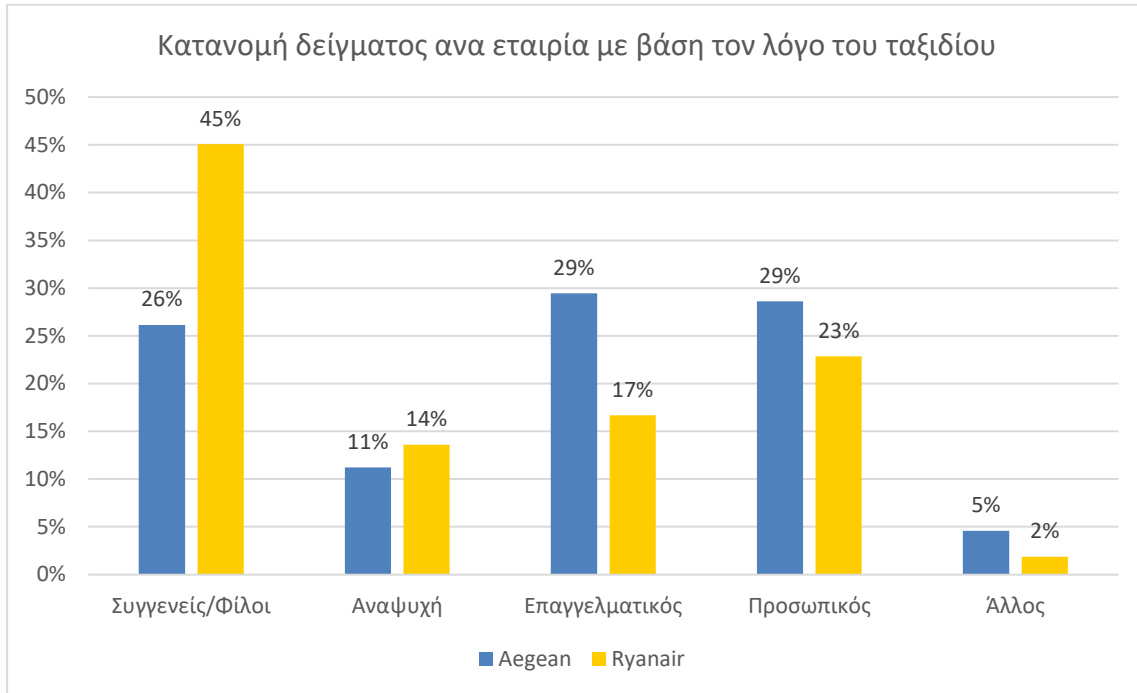


Σχήμα 4.5: Κατανομή του δείγματος με βάση το λόγο του ταξιδιού

Λόγος του ταξιδιού					δείγμα
Συγγενείς/Φίλοι	Αναψυχή	Επαγγελματικός	Προσωπικός	Άλλος	
137	106	98	48	14	403

Πίνακας 4.2: απόλυτες συχνότητες επιβατών με βάση λόγο του ταξιδιού

Σύμφωνα με το Σχήμα 4.5 υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιβατών, με κοντινά ποσοστά. Η πλειοψηφία των επιβατών ταξιδεύει με σκοπό να συναντήσει φίλους ή συγγενείς, σε ποσοστό 34%. Ακολουθούν εκείνοι που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής σε ποσοστό 26%, ενώ τρίτος λόγος ταξιδιού αποτελεί ο επαγγελματικός, με ποσοστό 24%. Οι επιβάτες που ταξιδεύουν για προσωπικό λόγο αποτελούν το 12%. Μόλις 3 στους 100 ερωτηθέντες δήλωσαν ότι ταξιδεύουν για διαφορετικούς λόγους από τους παραπάνω. Το γεγονός ωστόσο ότι τα ποσοστά είναι παρεμφερή, μας δείχνει ότι το δείγμα έχει καλή διασπορά, ενώ διαθέτουμε ερωτηματολόγια επιβατών με διαφορετικό προφίλ.

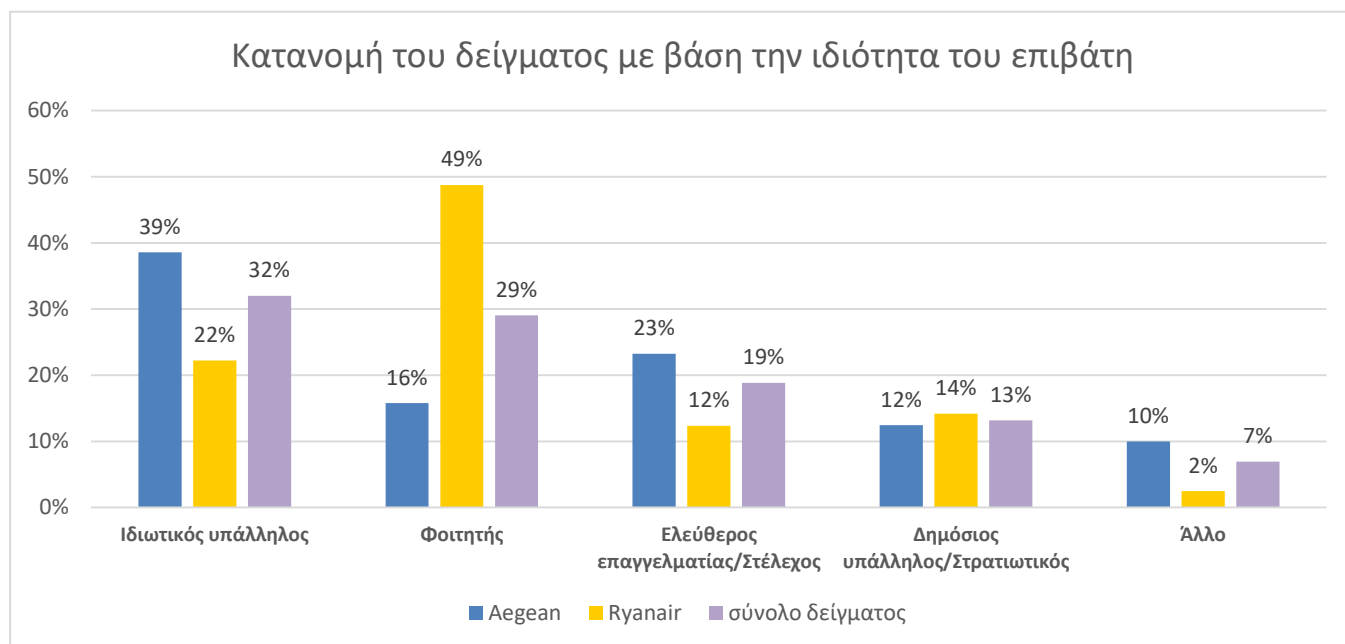


Σχήμα 4.6: Κατανομή του δείγματος με βάση το λόγο του ταξιδιού ανά εταιρία

Λόγος του ταξιδιού						δείγμα
Aegean	63	27	71	69	11	241
Ryanair	73	22	27	37	3	162

Πίνακας 4.3: απόλυτες συχνότητες με βάση το λόγο του ταξιδιού

Ωστόσο στην περίπτωση που μελετηθούν ξεχωριστά οι πελάτες της κάθε εταιρείας (Σχήμα 4.6 και Πίνακας 4.3), διαπιστώνεται ότι υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις ως προς την κατανομή του κάθε δείγματος. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι το ποσοστό των πελατών της Ryanair που ταξιδεύει για να συναντήσει συγγενείς και φίλους είναι 45%, ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό που προσεγγίζει στο “ένας στους δύο πελάτες” όπου στην περίπτωση της Aegean το ίδιο ποσοστό είναι 26% κάτι που προσομοιάζει δηλαδή το “ένας στους τέσσερις επιβάτες”. Επίσης σημαντική διαφοροποίηση αποτελεί ότι σχεδόν “τρεις στους δέκα πελάτες” της Aegean ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, εν αντιθέσει με της Ryanair που η αντίστοιχη συχνότητα είναι κάτι λιγότερο από “δύο στους δέκα”. Ακόμη, φαίνεται η Aegean να προτιμάται από το επιβατικό κοινό, περισσότερο από την Ryanair για ταξίδι που αφορά προσωπικούς λόγους με διαφορά 6%, ενώ όσον αφορά την αναψυχή, φαίνεται ότι προτιμάται ελάχιστα περισσότερο η Ryanair με μόλις 3% διαφορά ανάμεσα στις δύο εταιρίες.

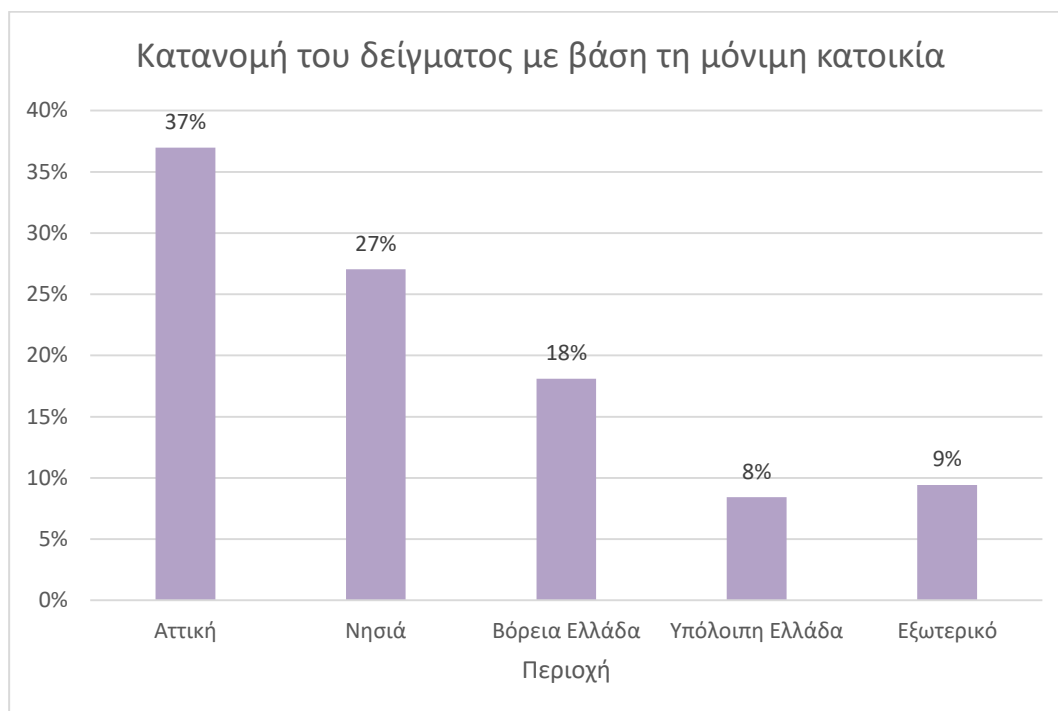


Σχήμα 4.7: Κατανομή του δείγματος με βάση την ιδιότητα του επιβάτη

Ιδιότητα επιβάτη						δείγμα
	Ιδιωτικός υπάλληλος	φοιτητής	Ελεύθερος επαγγελματίας/Στέλεχος	Δημόσιος υπάλληλος/Στρατιωτικός	Άλλο	
Aegean	93	38	56	30	24	241
Ryanair	36	79	20	23	4	162
Συνολικό δείγμα	129	117	76	53	28	403

Πίνακας 4.4: σχετικές συχνότητες με βάση την ιδιότητα του επιβάτη

Ως προς το σύνολο του δείγματος, φαίνεται ότι οι περισσότεροι επιβάτες που ταξιδεύουν είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Σχήμα 4.7 και Πίνακας 4.4). Ωστόσο, παρατηρείται ότι οι επιβάτες της Ryanair αποτελούνται σχεδόν κατά το ήμισυ από φοιτητές, εν αντίθεση με της Aegean που το 39%, δηλαδή σχεδόν τέσσερις στους δέκα δηλώνουν ως ιδιωτικοί υπάλληλοι. Το γεγονός αυτό μοιάζει λογικό αφού οι η Ryanair είναι αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους και ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους φοιτητές, ένα αντιθέσει με την Aegean, που αναμένεται να έχει υψηλές τιμές εισιτηρίων σε σχέση με την προηγούμενη και να προτιμάται από πελατειακές ομάδες με μεγαλύτερη οικονομική άνεση.

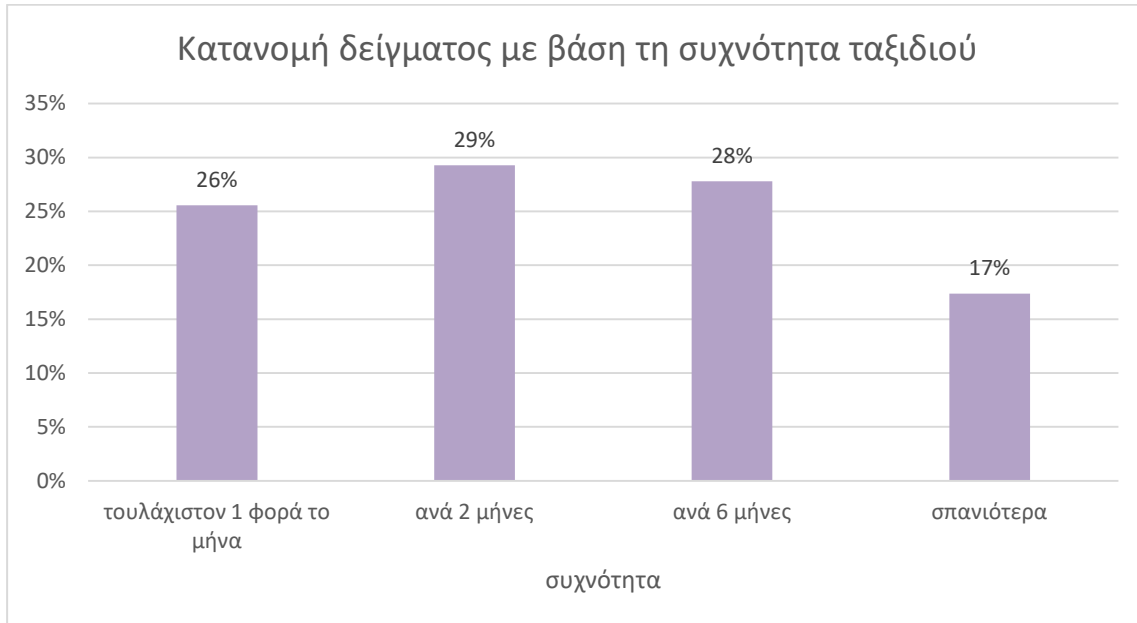


Σχήμα 4.8: Κατανομή του δείγματος με βάση τη μόνιμη κατοικία του επιβάτη

Καταγωγή επιβάτη					δείγμα
Αττική	Νησιά	Βόρεια Ελλάδα	Υπόλοιπη Ελλάδα	Εξωτερικό	
149	109	73	34	38	403

Πίνακας 4.5: απόλυτες συχνότητες μόνιμης κατοικίας των επιβατών

Με βάση το Σχήμα 4.8 και τα στοιχεία του Πίνακα 4.5, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες κατοικούν στην Αττική σε ποσοστό 37% καθώς το Αεροδρόμιο Αθηνών βρίσκεται στην ευρύτερη περιοχή, ενώ η περιφέρεια Αττικής είναι η πολυπληθέστερη περιφέρεια της χώρας. Ακολουθούν οι επιβάτες από Νησιά με συχνότητα 27% καθώς το Αεροδρόμιο Αθηνών αποτελεί συνδετικό κρίκο με την νησιωτική χώρα αλλά και το εξωτερικό, καθώς και με την πρωτεύουσα της χώρας. Ακολουθούν σε ποσοστό οι επιβάτες από την Βόρεια Ελλάδα (18%). Θα περιμέναμε οι επιβάτες από Βόρεια Ελλάδα και Θεσσαλονίκη, όπου είναι η δεύτερη μεγαλύτερη πόλη στην χώρα, να ήταν περισσότεροι, όμως το αεροδρόμιο Μακεδονία της Θεσσαλονίκης έχει πολύ καλές αεροπορικές συνδέσεις με την Ελλάδα και το εξωτερικό, οπότε οι επιβάτες που εξυπηρετούνται έχουν κατά κύριο λόγο την παρουσία τους στην πρωτεύουσα. Ακολουθούν οι επιβάτες από το εξωτερικό με 9%, όπου εδώ συμπεριλαμβάνονται Έλληνες που σπουδάζουν και εργάζονται στο εξωτερικό ή ξένοι που συμμετείχαν στην έρευνα ικανοποίησης. Τέλος, ακολουθούν οι επιβάτες από το υπόλοιπο Ελλάδας με ποσοστό 8%.



Σχήμα 4.9: Κατανομή του δείγματος με βάση τη συχνότητα που ταξιδεύει ο πελάτης

Συχνότητα ταξιδιού				δείγμα
τουλάχιστον 1 φορά το μήνα	ανά 2 μήνες	ανά 6 μήνες	σπανιότερα	
103	118	112	70	403

Πίνακας 4.6: απόλυτες συχνότητες με βάση τη συχνότητα ταξιδιού

Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι επιβάτες, σε ποσοστό 29% ταξιδεύουν κάθε δυο μήνες, και κάθε έξι μήνες, σε ποσοστό παραπλήσιο, 28 - 29% (Σχήμα 4.9 και Πίνακας 4.6). Ακολουθούν εκείνοι που απάντησαν ότι ταξιδεύουν τουλάχιστον μία φορά το μήνα με ποσοστό 26%, ενώ λιγότεροι είναι εκείνοι που δήλωσαν ότι ταξιδεύουν σπανιότερα (17%). Σημειώνεται πως όταν αναφερόμαστε σε ένα ταξίδι εννοούμε μια μετάβαση σε ένα προορισμό μετ' επιστροφής, όπως και έχει διευκρινιστεί στις συνεντεύξεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Αποτελέσματα μεθοδολογίας

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην εν λόγω εργασία. Σε αυτή την προσέγγιση, η κάθε αεροπορική εταιρία μελετήθηκε ανεξάρτητα. Όπως προαναφέρθηκε, για κάθε κριτήριο και υποκριτήριο που εξετάζεται, οι πελάτες κατηγοριοποιήθηκαν σε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους βάσει των απαντήσεων που είχαν δώσει. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις “δυσαρεστημένος”, “κάπως δυσαρεστημένος” και “ούτε δυσαρεστημένος-ούτε ικανοποιημένος”, απομονώθηκαν και δημιουργήθηκε η κατηγορία “**δυσαρεστημένοι πελάτες**”, ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις, δηλαδή “ικανοποιημένος” και “πολύ ικανοποιημένος”, δημιούργησαν την κατηγορία “**ικανοποιημένοι πελάτες**”. Έτσι προέκυψαν δύο κατηγορίες πελατών για το κάθε κριτήριο ή υποκριτήριο, διαφορετικού πλήθους. Στη συνέχεια, η MUSA έτρεξε για την κάθε πελατειακή ομάδα (ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι πελάτες), για όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια της έρευνας και για τις δύο εταιρίες. Συγκεκριμένα, για τα έξι κριτήρια της έρευνας, η MUSA έτρεξε 12 φορές για την κάθε εταιρία (δηλαδή 24 φορές για τις δύο εταιρίες). Για τις επιμέρους διαστάσεις (υποκριτήρια) η MUSA έτρεξε 46 (23 x 2) φορές για κάθε εταιρία (23 φορές για ικανοποιημένους και άλλες 23 φορές για δυσαρεστημένους). Συγκεντρωτικά, για την εκτίμηση των βαρών η MUSA εφαρμόστηκε 116 φορές και για τις δύο εταιρίες. Τα βάρη, αφορούν τη σημαντικότητα (βάρος) που προσδίδει ο πελάτης σε ένα χαρακτηριστικό, δεδομένου ότι είναι ικανοποιημένος ή δεδομένου ότι είναι δυσαρεστημένος από αυτό. Στη συνέχεια τα εκτιμώμενα βάρη από τη MUSA, με τη βοήθεια κατάλληλης διαδικασίας που αναφέρεται αναλυτικά στο μεθοδολογικό πλαίσιο, μετασχηματίζονται σε σχετικά βάρη κι έτσι οι διαστάσεις ικανοποίησης (κριτήρια και υποκριτήρια) αναπαριστώνται σε ένα διάγραμμα διπλής σημαντικότητας με σκοπό να κατηγοριοποιηθούν στις τρεις διαστάσεις ποιότητας Kano, ως βασικής, επιθυμητής ή ελκυστικής ποιότητας.

5.1 Αποτελέσματα μεθοδολογίας για Aegean

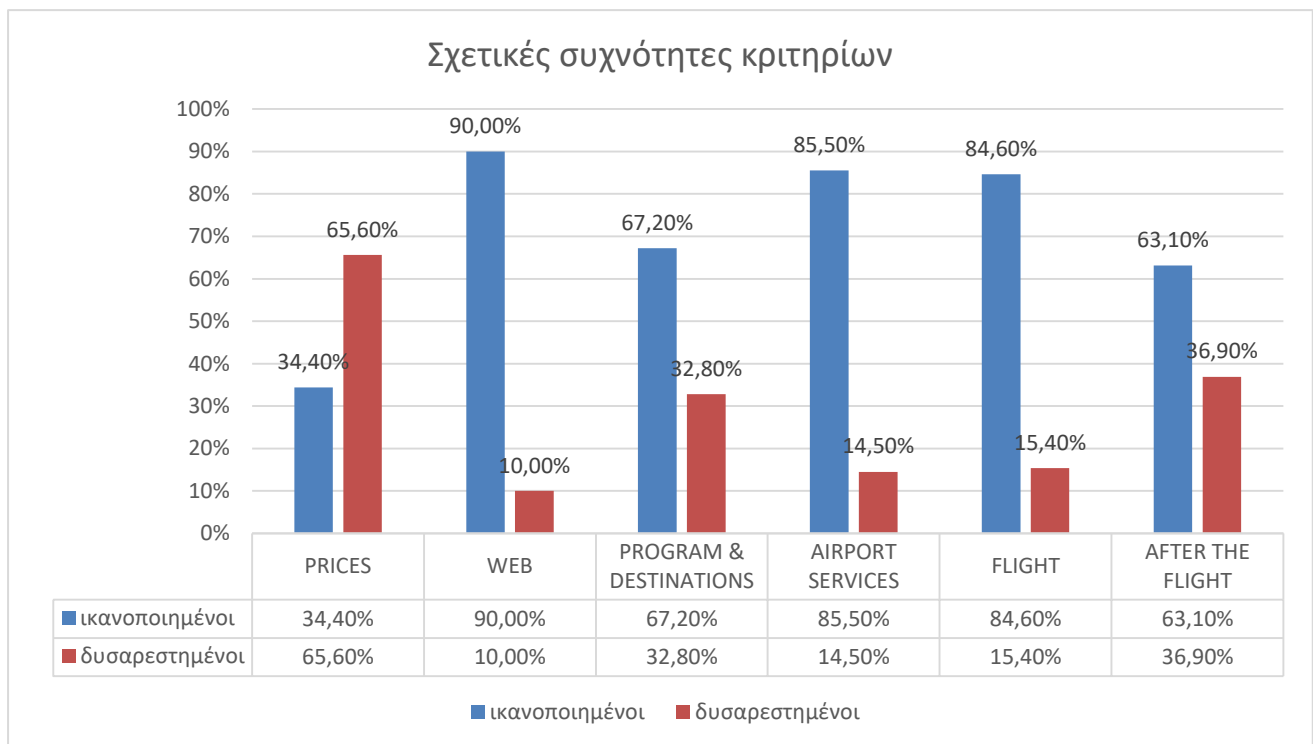
Σε αυτή την ενότητα γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε, για την εταιρία Aegean Airlines. Παρουσιάζονται τα εκτιμώμενα βάρη, όπως αυτά εξήχθησαν από την MUSA, τα σχετικά βάρη όπως αυτά υπολογίστηκαν σύμφωνα με τη προαναφερόμενη μεθοδολογία, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας για τη Aegean. Ακολούθως, κατηγοριοποιούνται όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά στις τρεις διαστάσεις ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο του Kano (αναμενόμενες απαιτήσεις, επιθυμητές απαιτήσεις, ελκυστικές απαιτήσεις) ενώ τέλος, σημειώνονται τα αποτελέσματα του μοντέλου για τη συγκεκριμένη εταιρία.

Εκτιμώμενα και σχετικά βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών Aegean

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται τα βάρη που αποδίδονται σε κάθε κριτήριο και υποκριτήριο της έρευνας όπως αυτά εκτιμήθηκαν από τη μέθοδο MUSA καθώς και τα σχετικά βάρη που υπολογίσαμε για το σύνολο των χαρακτηριστικών.

Τα εν λόγω σχετικά βάρη αθροίζουν πάντα στο 0, σε αντίθεση με τα εκτιμώμενα βάρη (που παρουσιάζονται στου πιο κάτω πίνακες) τα οποία δεν αθροίζουν σε κάποιο συγκεκριμένο αριθμό. Τούτο συμβαίνει διότι, το κάθε βάρος που καταγράφεται, αποτελεί τη σημαντικότητα που προσδίδει ο πελάτης στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό από το οποίο είναι ικανοποιημένος, ή όχι στην αντίθετη περίπτωση. Τα σχετικά βάρη που υπολογίστηκαν, τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και για τους δυσαρεστημένους σε αυτή την ενότητα, θα χρησιμοποιηθούν στην επόμενη ενότητα για την δημιουργία των γραφημάτων διπλής σημαντικότητας. Ακολουθούν πίνακες που σημειώνονται αναλυτικά τα βάρη και σχετικά βάρη, οι απόλυτες συχνότητες ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών σε κάθε περίπτωση, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται γραφικά και οι σχετικές συχνότητες των προηγούμενων.

Κριτήρια



Σχήμα 5.1: Σχετικές συχνότητες κριτηρίων - Aegean

Όπως παρατηρείται στο διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων (Σχήμα 5.1), οι πελάτες της Aegean είναι κατά την πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι στα πέντε από τα έξι συνολικά κριτήρια που εξετάζονται. Το κριτήριο στο οποίο η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 65,6% των επιβατών είναι δυσαρεστημένοι είναι της τιμολογιακής πολιτικής, που όμως όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.1, στην περίπτωση των δυσαρεστημένων πελατών έχει πολύ μικρή σημαντικότητα. Το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποιημένων πελατών για την Aegean, βρίσκεται στο κριτήριο της ιστοσελίδας όπου εννέα στους δέκα πελάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι και μάλιστα συγκεντρώνει την υψηλότερη σημαντικότητα από όλα τα κριτήρια ανάμεσα στις δύο πελατειακές ομάδες (Πίνακας 5.1). Επίσης, πολύ υψηλά ποσοστά ικανοποιημένων πελατών έχουμε στα κριτήρια των υπηρεσιών αεροδρομίου και κατά τη διάρκεια της πτήσης, της τάξης του 85%, ενώ τέλος λίγο χαμηλότερα αλλά επίσης υψηλά ποσοστά ικανοποιημένων πελατών παρατηρούνται στα

δύο κριτήρια, πρόγραμμα πτήσεων & προορισμοί καθώς και υπηρεσίες μετά την πτήση με περίπου 67% και 63%, αντίστοιχα).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	0,06644	158	0,25333	83
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	0,70208	24	0,08165	217
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	0,07208	79	0,06445	162
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	0,63406	35	0,26085	206
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,34568	37	0,33307	204
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,51383	89	0,30381	152

Πίνακας 5.1: Βάρη ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών κριτηρίων – Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη - ικανοποιημένων πελατών	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	b_i^s
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	0,144731867
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	-0,524352604
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	-0,591385764
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	0,174039389
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,455500715
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,341466398

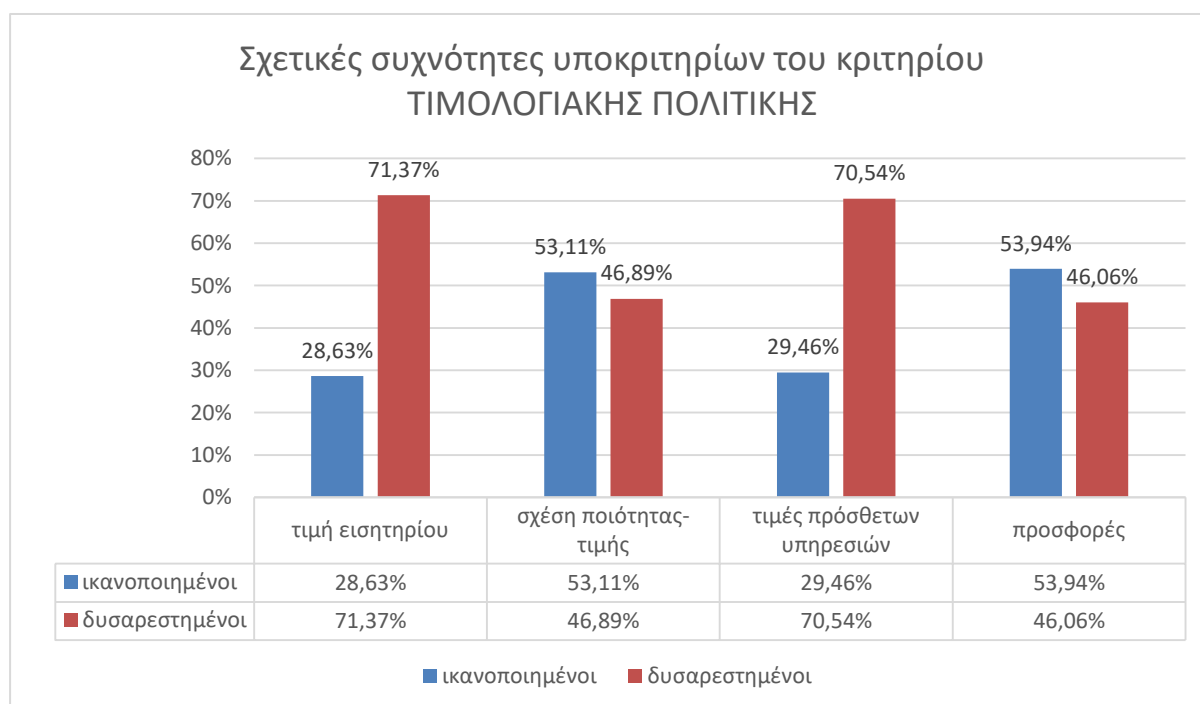
Πίνακας 5.2: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών κριτηρίων - Aegean

Σχετικά βάρη - δυσανεστημένων πελατών	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	b_i^d
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	-0,523296447
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	0,507826254
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	-0,51414735
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	0,397485548
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	-0,070318813
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,202450808

Πίνακας 5.3: Σχετικά βάρη δυσανεστημένων επιβατών κριτηρίων – Aegean

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.1) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα κριτήρια των υπηρεσιών κατά την διάρκεια της πτήσης (0,33), των υπηρεσιών μετά την πτήση (0,30), των υπηρεσιών του αεροδρομίου (0,26) και της τιμολογιακής πολιτικής (0,25), ενώ οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα κριτήρια της ιστοσελίδας (0,70), των υπηρεσιών του αεροδρομίου (0,63) και των υπηρεσιών μετά την πτήση (0,51). Φαίνεται λοιπόν ότι οι απόψεις των πελατών συμπίπτουν σχετικά με τις υπηρεσίες του αεροδρομίου και αυτές μετά την πτήση, ωστόσο τους αποδίδονται υψηλότερες σημαντικότητες στην περίπτωση των δυσαρεστημένων πελατών. Η σημαντικότητα που αποδίδεται στα κριτήρια της έρευνας είναι διαφορετική ανάλογα με την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που έχουν εκφράσει οι πελάτες. Εξαίρεση αποτελεί το κριτήριο του προγράμματος πτήσεων και προορισμών, καθώς ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι πελάτες αποδίδουν σχεδόν την ίδια σημαντικότητα. Στους Πίνακες 5.2 και 5.3 παρουσιάζονται τα σχετικά βάρη που υπολογίστηκαν από τον τύπο της διασποράς για τα έξι κριτήρια της έρευνας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους πελάτες, αντίστοιχα, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σχεδίαση των διαγραμμάτων διπλής σημαντικότητας.

Κριτήριο τιμολογιακής πολιτικής



Σχήμα 5.2: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” – Aegean

Όπως παρατηρείται στο διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το κριτήριο της τιμολογιακής πολιτικής (Σχήμα 5.2), οι πελάτες της Aegean είναι κατά την πλειοψηφία τους δυσαρεστημένοι στα δύο από τα τέσσερα υποκριτήρια που εξετάζονται, με σχετική συχνότητα δυσαρεστημένων πελατών της τάξης του 70% του δείγματος. Τα δύο αυτά υποκριτήρια είναι η τιμή του εισιτηρίου και η τιμή των πρόσθετων υπηρεσιών, όπου και

στις δύο περιπτώσεις τα βάρη που εκτιμά η μέθοδος MUSA είναι υψηλά (βλ. Πίνακα 5.4). Τα υπολειπόμενα δύο υποκριτήρια, σχέση ποιότητας-τιμής και προσφορών, τα ποσοστά ικανοποιημένων πελατών είναι ελαφρώς υψηλότερα από των δυσαρεστημένων, ωστόσο δεν απέχουν πολύ από το 50% του δείγματος.

Παρακάτω ακολουθούν τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.4) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρίας (Πίνακες 5.4 έως 5.6).

Υποκριτήρια του κριτηρίου Τιμολογιακής Πολιτικής	b (βάρος) δυσαρεστημένων	Πλήθος δυσαρεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
τιμή εισιτηρίου	0,7606	172	0,40785	69
σχέση ποιότητας-τιμής	0,49266	113	0,65845	128
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών	0,69285	170	0,4384	71
προσφορές	0,61003	111	0,22926	130

Πίνακας 5.4: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” – Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
Υποκριτήρια του κριτηρίου “Τιμολογιακής Πολιτικής”	b_i^s
τιμή εισιτηρίου	-0,08407759
Σχέση ποιότητας-τιμής	0,737679197
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών	0,016100662
προσφορές	-0,669702269

Πίνακας 5.5: Σχετικά βάρη Ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” - Aegean

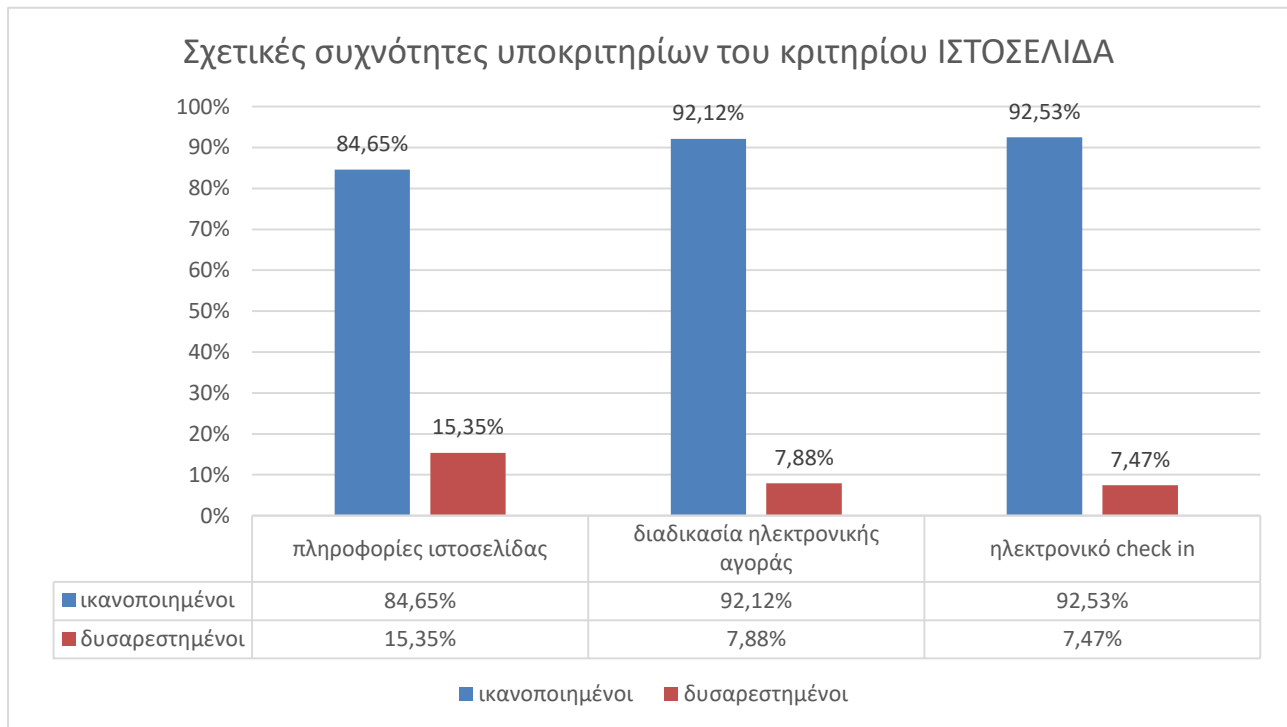
Σχετικά βάρη - δυσαρεστημένων πελατών	
Υποκριτήρια του κριτηρίου “Τιμολογιακής Πολιτικής”	b_i^d
τιμή εισιτηρίου	0,608273508
Σχέση ποιότητας-τιμής	-0,732415043
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών	0,269273548
προσφορές	-0,145132012

Πίνακας 5.6: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” - Aegean

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.4) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της σχέσης ποιότητας-

τιμής (0,65) και των τιμών των πρόσθετων υπηρεσιών (0,43), ενώ οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της τιμής του εισιτηρίου (0,76) και των τιμών των πρόσθετων υπηρεσιών (0,69). Παρατηρείται λοιπόν, ότι οι δύο ομάδες πελατών έχουν ίδιες απόψεις σχετικά με τις τιμές των πρόσθετων υπηρεσιών, αποδίδοντας ωστόσο μεγαλύτερες σημαντικότητες οι δυσαρεστημένοι από τους ικανοποιημένους.

Κριτήριο υπηρεσιών ιστοσελίδας



Σχήμα 5.3: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean

Στο εν λόγω κριτήριο, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.3, τα ποσοστά ικανοποιημένων πελατών είναι πάρα πολύ υψηλά, με μεγαλύτερο να είναι το ηλεκτρονικό Check-in, όπου σχεδόν το 93% των πελατών είναι ικανοποιημένοι. Αυτό αποτυπώνεται και στα βάρη που εκτιμήθηκαν από τη μέθοδο MUSA (Πίνακας 5.7), όπου το ηλεκτρονικό check-in αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησης τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους πελάτες. Φαίνεται λοιπόν ότι η εταιρία προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες που αφορούν την ιστοσελίδα της.

Παρακάτω ακολουθούν τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.7) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου της Ιστοσελίδας της εταιρίας (Πίνακες 5.8 έως 5.9).

Υποκριτήρια του κριτηρίου ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
πληροφορίες ιστοσελίδας	0,16	37	0,3499	204
διαδικασία ηλεκτρονικής αγοράς	0,07175	19	0,45158	222
ηλεκτρονικό check in	0,32667	18	0,6673	223

Πίνακας 5.7: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
Υποκριτήρια του κριτηρίου ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	b_i^s (σχετικά βάρη)
πληροφορίες ιστοσελίδας	-0,609445945
διαδικασία ηλεκτρονικής αγοράς	-0,165842358
ηλεκτρονικό check in	0,775288303

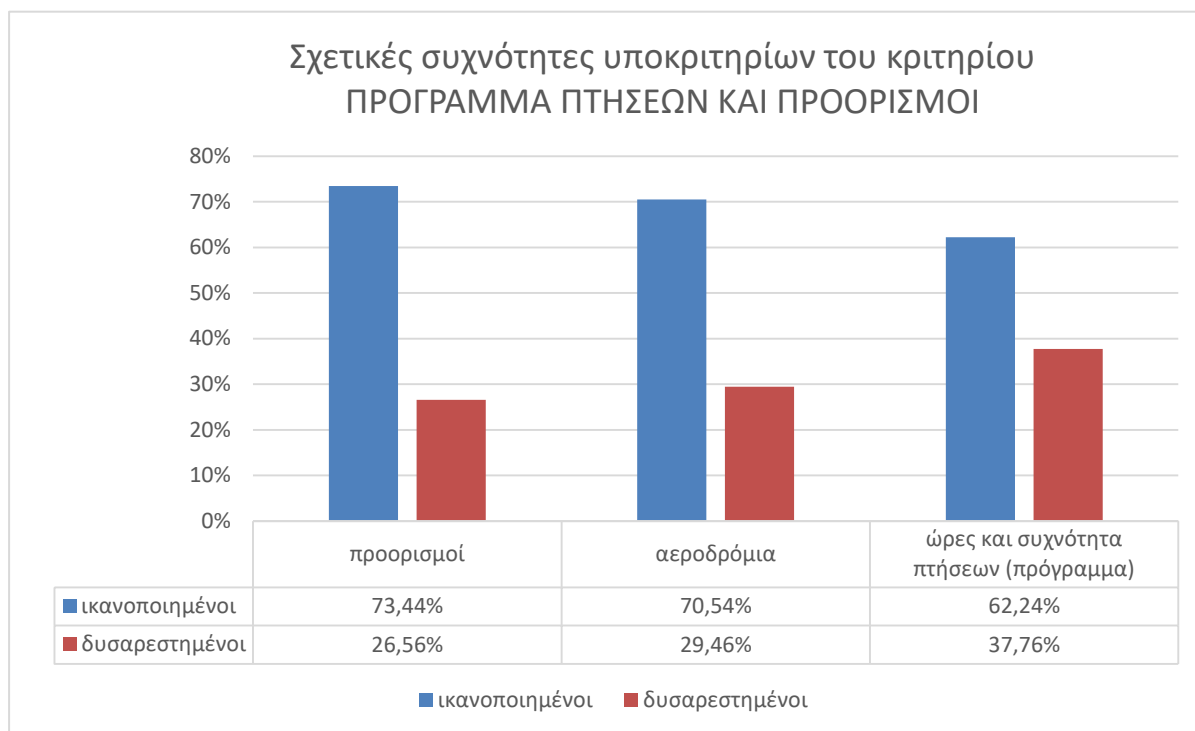
Πίνακας 5.8: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean

Σχετικά βάρη – δυσανεστημένων πελατών	
Υποκριτήρια του κριτηρίου ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	b_i^d (σχετικά βάρη)
πληροφορίες ιστοσελίδας	-0,142781741
διαδικασία ηλεκτρονικής αγοράς	-0,624820327
ηλεκτρονικό check in	0,767602067

Πίνακας 5.9: Σχετικά βάρη δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα”- Aegean

Σύμφωνα με τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.1), τόσο οι ικανοποιημένοι πελάτες, όσο και οι δυσανεστημένοι θεωρούν σημαντικότερο το υποκριτήριο του ηλεκτρονικού check in (0,66 και 0,32 αντίστοιχα, βλ. Πίνακα 5.7). Επομένως, οι επιβάτες δείχνουν να συμφωνούν στις απόψεις τους όσο αφορά την υπηρεσία του ηλεκτρονικού check in, αποδίδοντας ωστόσο διαφορετικές σημαντικότητες η κάθε ομάδα πελατών.

Κριτήριο πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί



Σχήμα 5.4: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” -Aegean

Στο εν λόγω κριτήριο, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.4, τα ποσοστά ικανοποιημένων πελατών στο δείγμα είναι πολύ υψηλά σε όλα τα επιμέρους υποκριτήρια. Οι περισσότεροι ικανοποιημένοι πελάτες είναι στους προορισμούς της Aegean, σε ποσοστό 73%. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι τα βάρη για το συγκεκριμένο κριτήριο (ικανοποιημένων και δυσανεστημένων πελατών), είναι εξαιρετικά χαμηλά, όπως εκτιμήθηκαν από τη μέθοδο MUSA και παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.10.

υποκριτήρια του κριτηρίου ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
προορισμοί	0,24903	64	0,6599	177
αεροδρόμια	0,31771	71	0,47	170
ώρες και συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)	0,67623	91	0,80197	150

Πίνακας 5.10: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” – Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	b_i^s (σχετικά βάρη)
προορισμοί	-0,509497393
αεροδρόμια	-0,297799315
ώρες και συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)	0,807296708

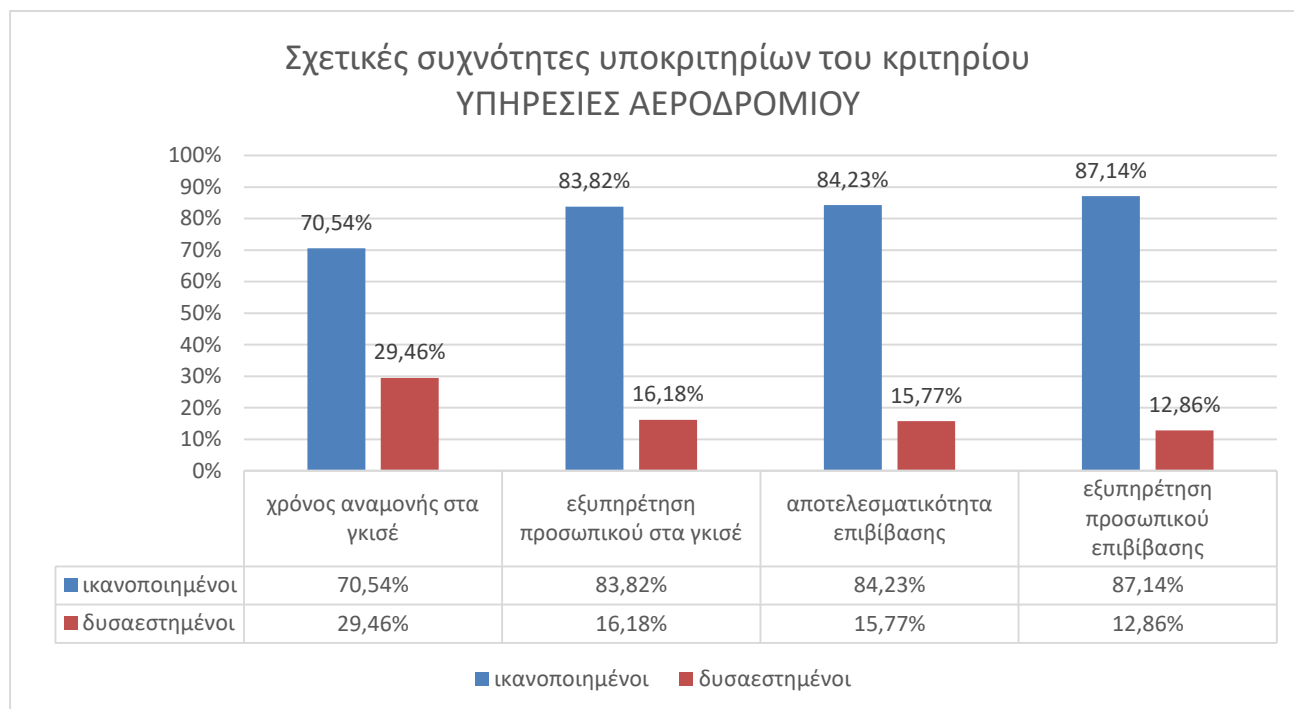
Πίνακας 5.11: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” -Aegean

Σχετικά βάρη – δυσαρεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	b_i^d (σχετικά βάρη)
προορισμοί	0,06768585
αεροδρόμια	-0,738515877
ώρες και συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)	0,670830027

Πίνακας 5.12: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί” -Aegean

Σύμφωνα με τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.10), προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια των προορισμών (0,66) και του προγράμματος (0,80). Οι δυσαρεστημένοι πελάτες δείχνουν να έχουν την ίδια άποψη με τους ικανοποιημένους σχετικά με το υποκριτήριο του προγράμματος, αποδίδοντας ωστόσο διαφορετική σημαντικότητα.

Κριτήριο υπηρεσιών Αεροδρομίου



Σχήμα 5.5: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” - Aegean

Στο κριτήριο των υπηρεσιών του αεροδρομίου, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.5, τα ποσοστά ικανοποιημένων πελατών είναι πολύ υψηλά στα τρία από τα τέσσερα χαρακτηριστικά, ενώ επίσης μεγάλο είναι το ποσοστό των ικανοποιημένων για το κριτήριο του χρόνου αναμονής τα γκισέ. Οι περισσότεροι ωστόσο ικανοποιημένοι πελάτες είναι αυτή του υποκριτηρίου της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης σε ποσοστό 87%.

Ακολουθούν τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.13) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου των Υπηρεσιών του αεροδρομίου (Πίνακες 5.14 έως 5.15).

υποκριτήρια του κριτηρίου ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	b (βάρος) δυσαρεστημένων	Πλήθος δυσαρεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
χρόνος αναμονής στα γκισέ	0,04838	71	0,22407	170
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ	0,0625	39	0,23753	202
αποτελεσματικότητα επιβίβασης	0,66583	38	0,27599	203
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης	0,6098	31	0,75278	210

Πίνακας 5.13: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” – Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	b_i^s (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής στα γκισέ	-0,337050641
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ	-0,30650509
αποτελεσματικότητα επιβίβασης	-0,219225603
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης	0,862781334

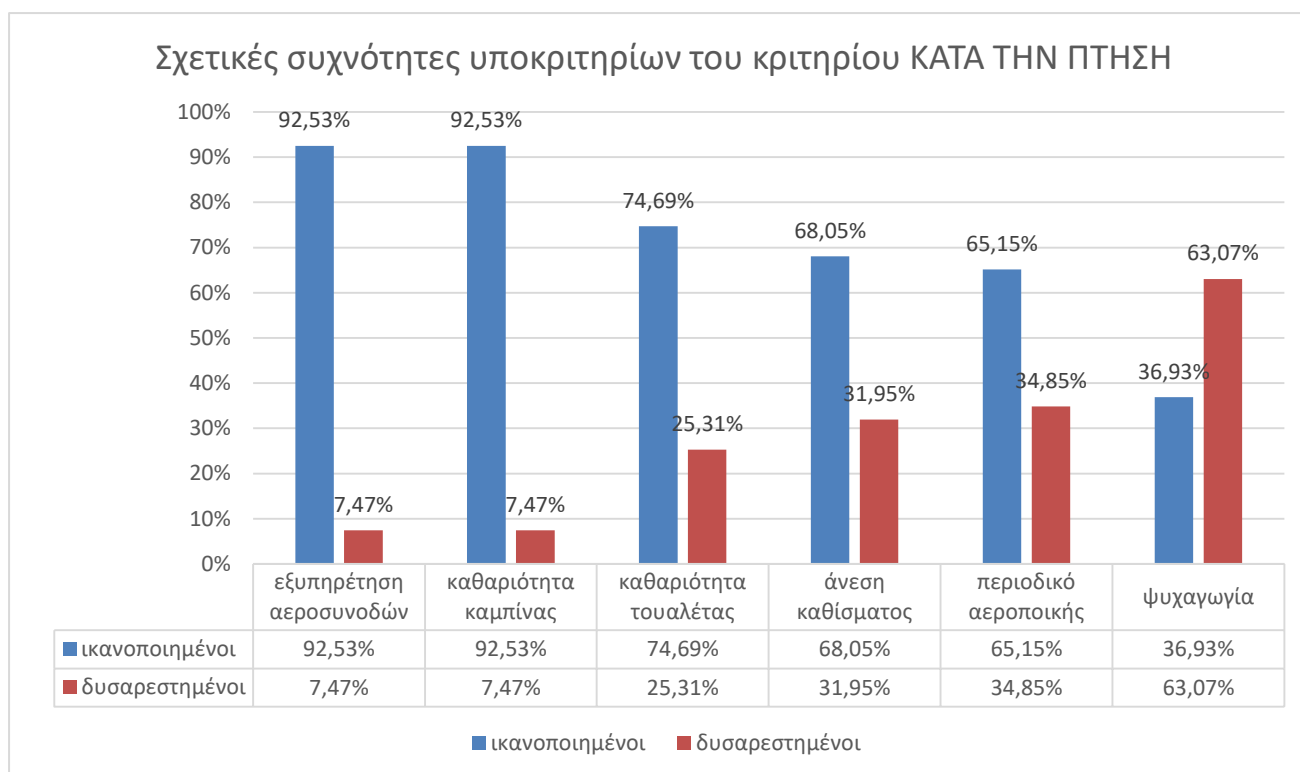
Πίνακας 5.14: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” - Aegean

Σχετικά βάρη – δυσαρεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	b_i^d (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής στα γκισέ	-0,510867058
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ	-0,486680962
αποτελεσματικότητα επιβίβασης	0,546760802
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης	0,450787218

Πίνακας 5.15: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες αεροδρομίου” - Aegean

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.13) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερο το υποκριτήριο της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης (0,75), ενώ οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της αποτελεσματικότητας της επιβίβασης (0,66), αλλά και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης (0,60). Φαίνεται λοιπόν, ότι οι απόψεις ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών ταυτίζονται ως προς την εξυπηρέτηση τους από το προσωπικό επιβίβασης, με μεγαλύτερη ωστόσο σημαντικότητα να αποδίδουν οι δυσαρεστημένοι πελάτες.

Κριτήριο υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης



Σχήμα 5.6: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” – Aegean

Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.6, οι πελάτες της Aegean είναι κατά την πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι στα πέντε από τα έξι συνολικά υποκριτήρια του υποκριτηρίου των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης. Συγκεκριμένα στα κριτήρια της εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών και της καθαριότητας της καμπίνας, οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν σχεδόν το 93%, ποσοστό εξαιρετικά υψηλό. Στη συνέχεια, στο υποκριτήριο της καθαριότητας της τουαλέτας, τρεις στους τέσσερις επιβάτες δηλώνουν ικανοποιημένοι, ενώ ακολουθούν σε ικανοποίηση τα υποκριτήρια της άνεσης του καθίσματος, με 68 στους 100 επιβάτες, αλλά και το περιοδικό της Aegean, με 65 στους 100 επιβάτες της να είναι ικανοποιημένοι. Τέλος, σχετικά με την ψυχαγωγία κατά τη διάρκεια της πτήσης, 63 στους 100 επιβάτες έχουν εκφράσει τη δυσαρέσκειά τους από την συγκεκριμένη υπηρεσία.

Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.16) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης (Πίνακες 5.17 έως 5.18).

υποκριτήρια του κριτηρίου ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών	0,14675	18	0,52002	223
καθαριότητα καμπίνας	0,30565	18	0,48145	223
καθαριότητα τουαλέτας	0,06333	61	0,48223	180
άνεση καθίσματος	0,05221	77	0,40672	164
περιοδικό αεροπορικής	0,11835	84	0,57756	157
ψυχαγωγία	0,05671	152	0,2734	89

Πίνακας 5.16: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” – Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b_i^s (σχετικά βάρη)
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών	0,26679822
καθαριότητα καμπίνας	0,103777562
καθαριότητα τουαλέτας	0,107074324
άνεση καθίσματος	-0,212077605
περιοδικό αεροπορικής	0,509997823
ψυχαγωγία	-0,775570324

Πίνακας 5.17: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Aegean

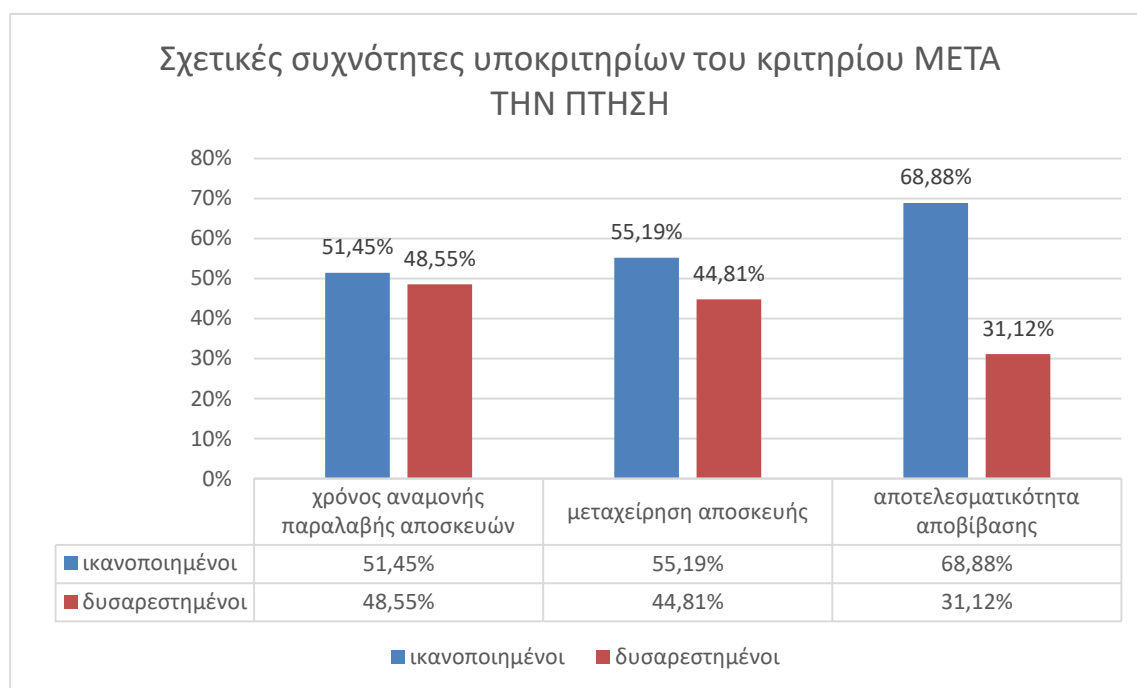
Σχετικά βάρη – δυσανεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b_i^d (σχετικά βάρη)
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών	0,105809591
καθαριότητα καμπίνας	0,839474058
καθαριότητα τουαλέτας	-0,279352711
άνεση καθίσματος	-0,330695372
περιοδικό αεροπορικής	-0,025317349
ψυχαγωγία	-0,309918216

Πίνακας 5.18: Σχετικά βάρη δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Aegean

Σύμφωνα με τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.16) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια του περιοδικού της

αεροπορικής (0,57), την εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών (0,52) καθώς και την καθαριότητα της καμπίνας και της τουαλέτας (0,48). Οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα κριτήρια επίσης της καθαριότητας της καμπίνας (0,30), αλλά και της εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών (0,14). Οι απόψεις ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών ταυτίζονται ως προς την καθαριότητα της καμπίνας και της εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών με μεγαλύτερη ωστόσο σημαντικότητα να αποδίδουν οι δυσαρεστημένοι πελάτες.

Κριτήριο υπηρεσιών μετά την πτήση



Σχήμα 5.7: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean

Σύμφωνα με το Σχήμα 5.7, τα υποκριτήρια της μεταχείρισης της αποσκευής και ιδιαίτερα του χρόνου αναμονής για την παραλαβή των αποσκευών αποτελούνται στην πλειοψηφία τους από ικανοποιημένους πελάτες, ωστόσο όχι με τόσο υψηλά ποσοστά ικανοποιημένων πελατών (55% και 51%, αντίστοιχα). Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της αποβίβασης, υπάρχουν εμφανώς περισσότεροι ικανοποιημένοι πελάτες (69%), χωρίς ωστόσο αυτό να αποτελεί εξαιρετικά υψηλό ποσοστό.

Στη συνέχεια καταγράφονται τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.19) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων, του κριτηρίου των υπηρεσιών μετά την πτήση (Πίνακες 5.20 έως 5.21).

υποκριτήρια του κριτηρίου ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b (βάρος) δυσαρεστημένων	Πλήθος δυσαρεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών	0,10426	117	0,46667	124
μεταχείριση αποσκευών	0,31268	108	0,31009	133
αποτελεσματικότητα αποβίβασης	0,7603	75	0,8314	166

Πίνακας 5.19: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	h_i^s (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών	-0,183413204
μεταχείριση αποσκευής	-0,597328737
αποτελεσματικότητα αποβίβασης	0,78074194

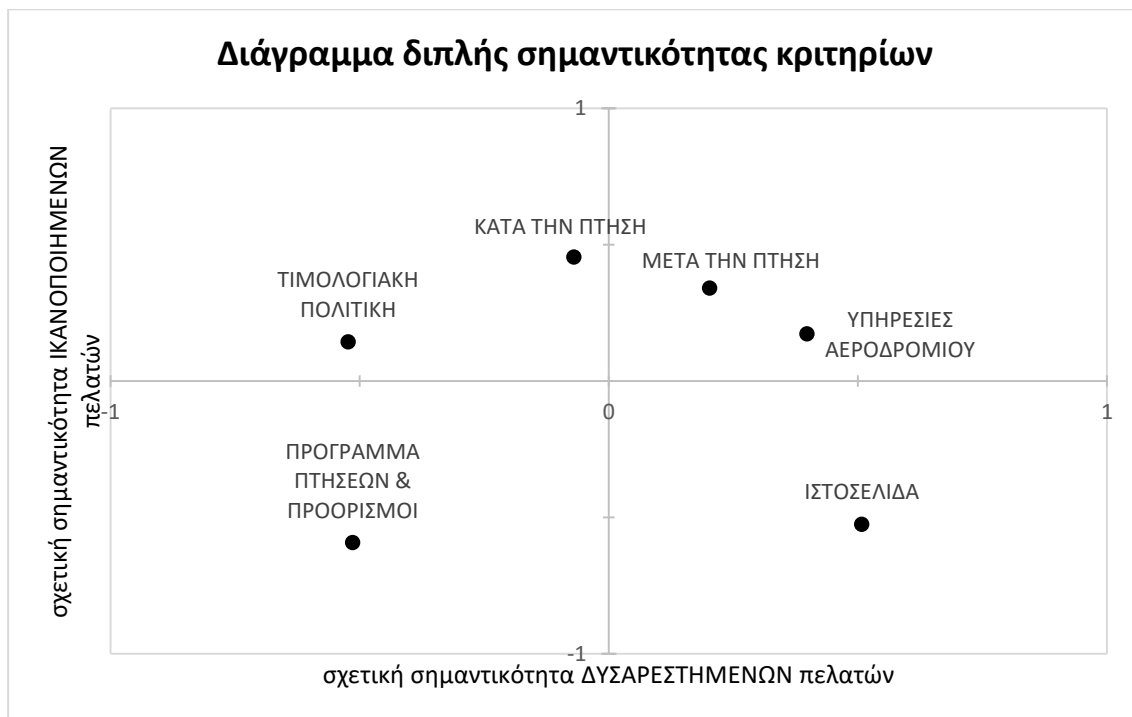
Πίνακας 5.20 Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean

Σχετικά βάρη – δυσαρεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	h_i^d (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών	-0,607844913
μεταχείριση αποσκευής	-0,168193442
αποτελεσματικότητα αποβίβασης	0,776038355

Πίνακας 5.21: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Aegean

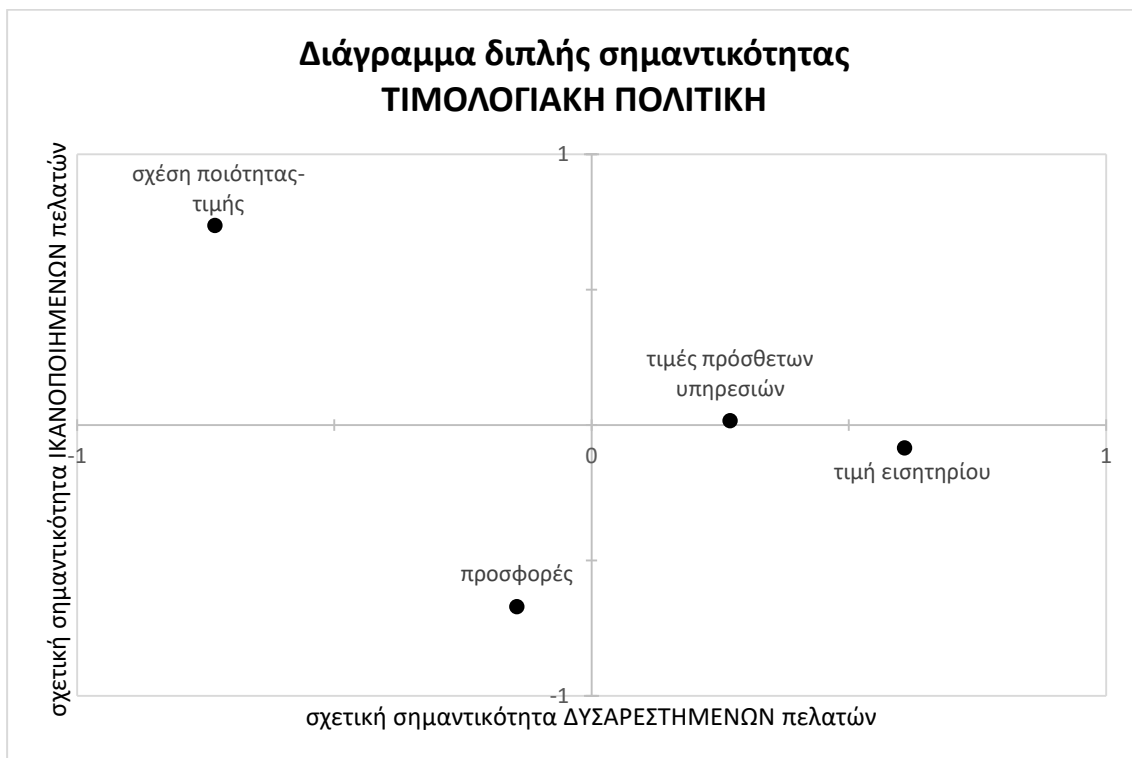
Με βάση τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.1) οι ικανοποιημένοι αλλά και οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερο το υποκριτήριο της αποτελεσματικότητας της αποβίβασης (0,83 και 0,76 αντίστοιχα). Φαίνεται λοιπόν, οι απόψεις ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών να ταυτίζονται το συγκεκριμένο κριτήριο, με μεγαλύτερη ωστόσο σημαντικότητα να αποδίδουν οι δυσαρεστημένοι πελάτες. Η σημαντικότητα που αποδίδεται στα υποκριτήρια της έρευνας είναι διαφορετική ανάλογα με την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που έχουν εκφράσει οι πελάτες. Εξάιρεση αποτελεί το κριτήριο της μεταχείρισης των αποσκευών, καθώς ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι πελάτες αποδίδουν σχεδόν την ίδια σημαντικότητα.

Διαγράμματα Διπλής σημαντικότητας για Aegean



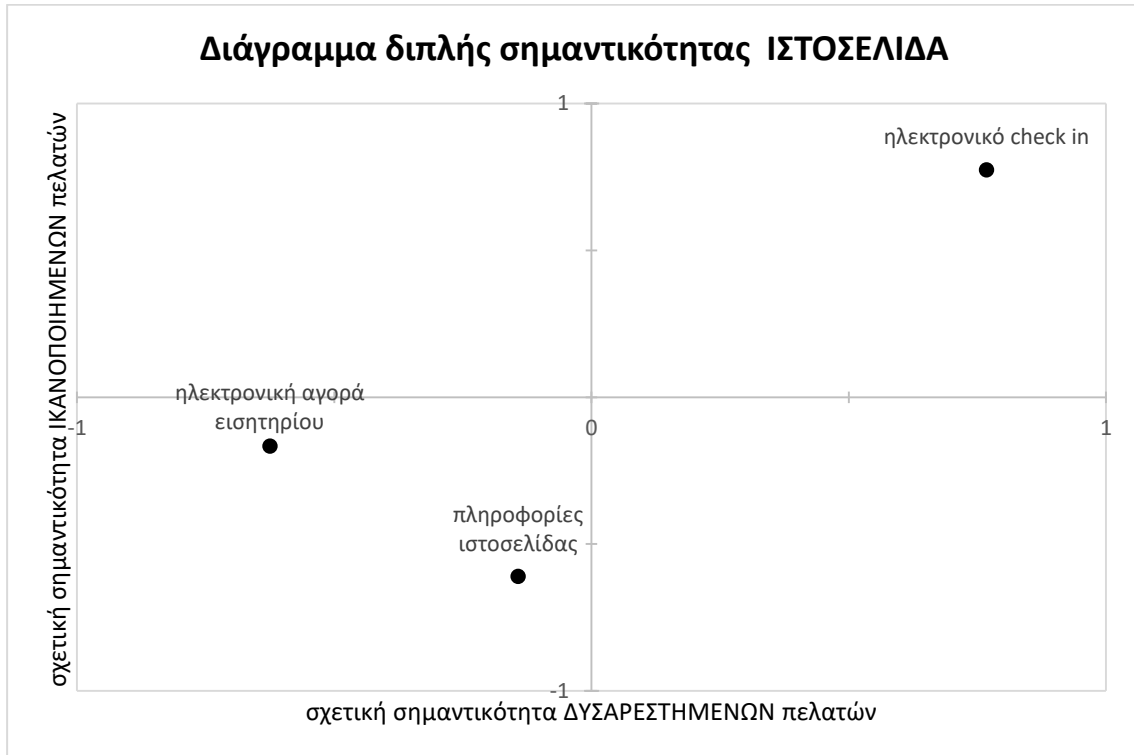
Σχήμα 5.8: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για τα κριτήρια - Aegean

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας των κριτηρίων, εντοπίζονται χαρακτηριστικά και στα τέσσερα τεταρτημόρια. Αναλυτικά, το πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) περιλαμβάνει τα κριτήρια “παροχή υπηρεσιών μετά την πτήση” και “υπηρεσίες του αεροδρομίου”, έχοντας υψηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες επιβατών. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά), συναντάται το κριτήριο των υπηρεσιών της ιστοσελίδας, που σε αυτήν την περίπτωση συγκεντρώνει υψηλή σημαντικότητα για τους δυσαρεστημένους πελάτες και χαμηλή για τους ικανοποιημένους. Εν συνεχεία, στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά) παρουσιάζεται το κριτήριο του προγράμματος πτήσεων και προορισμών σημειώνοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Τέλος, τα κριτήρια τιμολογιακής πολιτικής και υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης, αποδίδονται με υψηλή σημαντικότητα για τους ικανοποιημένους πελάτες και με χαμηλή για τους μη ικανοποιημένους (επάνω αριστερά τεταρτημόριο).



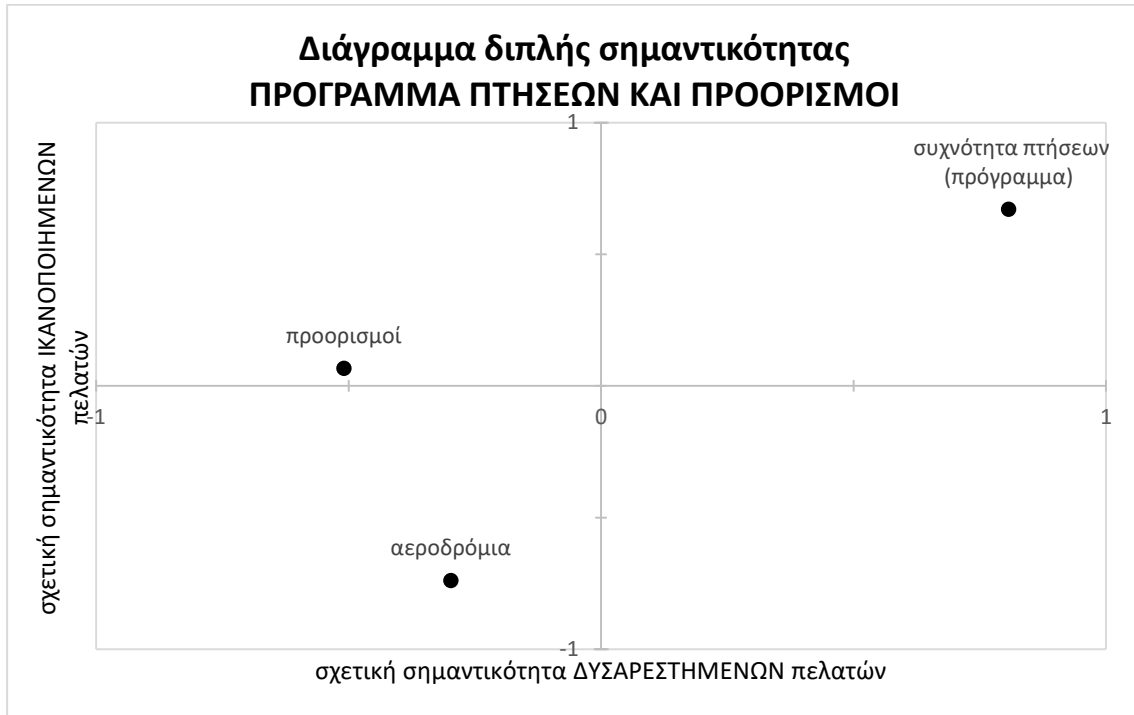
Σχήμα 5.9: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για κριτήριο “Τιμολογιακή πολιτική” – Aegean

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο της τιμολογιακής πολιτικής, τα τέσσερα επιμέρους υποκριτήρια βρίσκονται σε διαφορετικά τεταρτημόρια το καθένα. Στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχεται το υποκριτήριο τιμή πρόσθετων υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι μεγάλης σημαντικότητας και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά) βρίσκεται το υποκριτήριο της τιμής του εισιτηρίου, πράγμα που δηλώνει ότι αποτελεί χαρακτηριστικό υψηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους πελάτες, ενώ για τους ικανοποιημένους η σημαντικότητά του είναι μικρή. Το υποκριτήριο των προσφορών βρίσκεται στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), έχοντας χαμηλή σημαντικότητα τόσο για τους ικανοποιημένους, όσο και για τους μη ικανοποιημένους πελάτες, ενώ τέλος το υποκριτήριο σχέσης ποιότητας-τιμής βρίσκεται στο τέταρτο τεταρτημόριο, καθιστώντας το υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους και χαμηλής για τους δυσαρεστημένους επιβάτες.



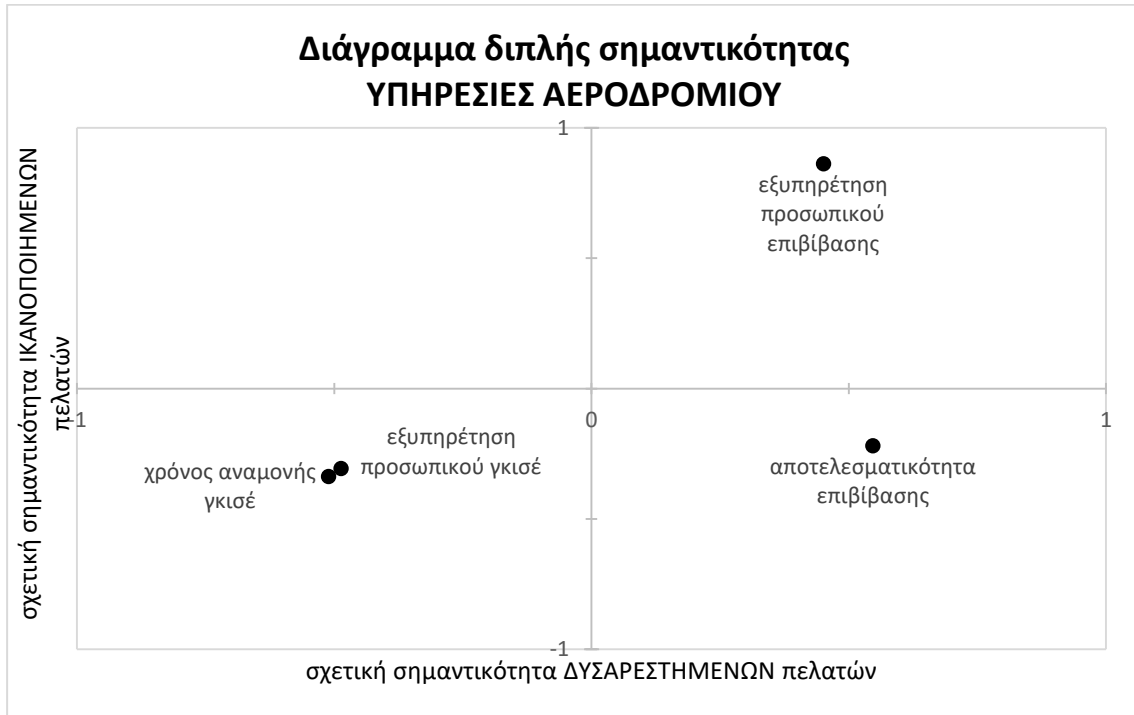
Σχήμα 5.10: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για κριτήριο “Υπηρεσίες ιστοσελίδας” - Aegean

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο παροχής υπηρεσιών της ιστοσελίδας, τα τρία επιμέρους υποκριτήρια βρίσκονται σε διαφορετικά τεταρτημόρια το καθένα. Στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχεται το υποκριτήριο ηλεκτρονικό check in-διαχείριση της κράτησης, πράγμα που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι μεγάλης σημαντικότητας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά) δεν υπάρχει κανένα χαρακτηριστικό, άρα δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά μεγάλης σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους και χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους πελάτες. Τα υποκριτήρια των πληροφοριών που παρέχονται από την ιστοσελίδα και της διαδικασίας online αγοράς εισιτηρίου, βρίσκονται στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), έχοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Τέλος, στο τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά) δεν υπάρχει κανένα υποκριτήριο, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους και χαμηλής για τους δυσαρεστημένους επιβάτες.



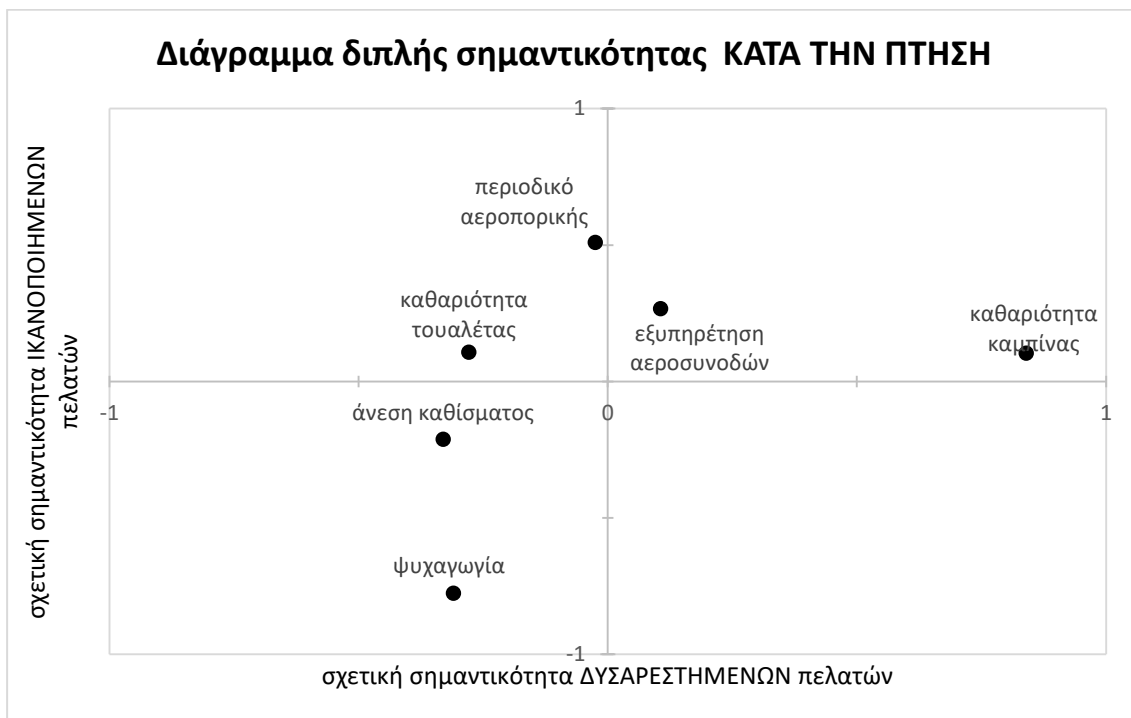
Σχήμα 5.11: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για κριτήριο “Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί” - Aegean

Στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”, εμφανίζεται το υποκριτήριο που αφορά τις ώρες και τη συχνότητα των πτήσεων. Το συγκεκριμένο, αποτελεί χαρακτηριστικό υψηλής σπουδαιότητας και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Στην συνέχεια, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχουν υποκριτήρια που να συγκεντρώνουν υψηλή σημαντικότητα για τους δυσαρεστημένους πελάτες και χαμηλή για τους ικανοποιημένους (τεταρτημόριο κάτω δεξιά). Στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά) συναντάται το χαρακτηριστικό των αεροδρομίων που προσφέρεται μετάβαση, σημειώνοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες πελατών. Τέλος το τρίτο υποκριτήριο “προορισμοί” βρίσκεται στο τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά), πράγμα που το καθιστά υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους πελάτες και χαμηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους.



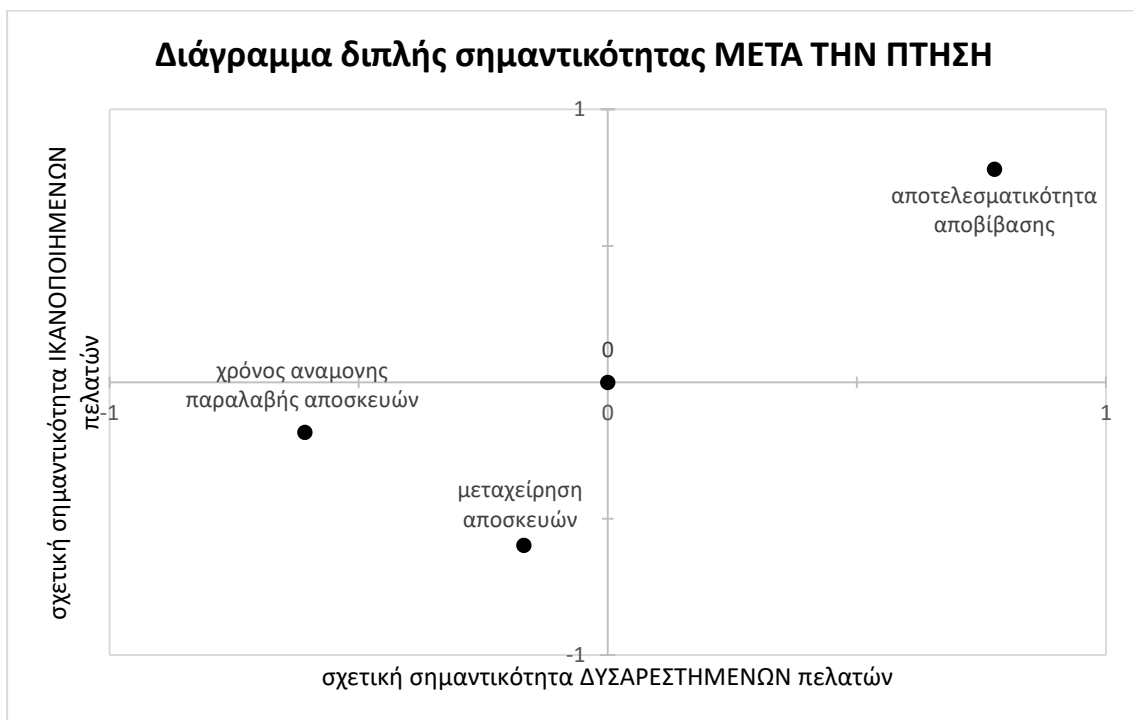
Σχήμα 5.12: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Aegean

Για το κριτήριο παροχής υπηρεσιών του αεροδρομίου, τα επιμέρους υποκριτήρια κατανέμονται στα τρία από τα τέσσερα τεταρτημόρια του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας. Συγκεκριμένα, στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά), εμπεριέχεται το υποκριτήριο της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης, έχοντας υψηλή σημαντικότητα για των σύνολο των πελατών. Εν συνεχεία, στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά), βρίσκεται το υποκριτήριο της αποτελεσματικότητας της επιβίβασης, δηλαδή η ίδια είναι εξαιρετικά σημαντική για του δυσαρεστημένους επιβάτες, ενώ λιγότερο σημαντική για τους ικανοποιημένους. Στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), υπάρχουν δύο χαρακτηριστικά, αυτά του χρόνου αναμονής στον γκισέ και της εξυπηρέτησης του προσωπικού στον γκισέ, τα οποία συγκεντρώνουν χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Ωστόσο, δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά που να εντάσσονται στο τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά), με υψηλή σημαντικότητα για τους ικανοποιημένους και χαμηλή για τους δυσαρεστημένους πελάτες.



Σχήμα 5.13: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Κατά την πτήση” -Aegean

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο παροχής υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης, τα έξι επιμέρους υποκριτήρια βρίσκονται σε τρία από τα τέσσερα. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά) δεν υπάρχει κανένα χαρακτηριστικό, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν υποκριτήρια χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους και υψηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Το πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχεται τα υποκριτήρια εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών και καθαριότητα καμπίνας, πράγμα που σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι μεγάλης σημαντικότητας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Τα υποκριτήρια της άνεσης του καθίσματος του αεροσκάφους και της ψυχαγωγίας, βρίσκονται στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), έχοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Τέλος, στο τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά) βρίσκονται τα υποκριτήρια, της καθαριότητας της τουαλέτας και του περιοδικού της αεροπορικής, πράγμα που σημαίνει ότι πρόκειται για χαρακτηριστικά υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους και χαμηλής για τους δυσαρεστημένους επιβάτες.



Σχήμα 5.14: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Μετά την πτήση” -Aegean

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο των υπηρεσιών μετά την πτήση, δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά στα τεταρτημόρια δύο (κάτω δεξιά) και τέσσερα (επάνω αριστερά). Αυτό σημαίνει ότι έχουμε χαρακτηριστικά ίδιας σημαντικότητας και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Συγκεκριμένα, στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχεται το υποκριτήριο της αποτελεσματικότητας της αποβίβασης, πράγμα που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι μεγάλης σημαντικότητας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους, ενώ τα υποκριτήρια του χρόνου παραλαβής αποσκευών και της μεταχείρισης των αποσκευών, βρίσκονται στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), έχοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες επιβατών.

Ταξινόμηση κριτηρίων στις τρεις διαστάσεις ποιότητας του Kano

Αξιοποιώντας τις πληροφορίες που παρέχουν τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας Better-Worse τα οποία αναλύθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, γίνεται ταξινόμηση των κριτηρίων (και υποκριτηρίων) στα τρία επίπεδα απαιτήσεων του μοντέλου του Kano, σύμφωνα με τον Πίνακα 5.22.

Ταξινόμηση των Κριτηρίων

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ & ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΕΓΕΑΝ			
κριτήρια και υποκριτήρια	επίπεδα ποιότητας Kano		
	Ελκυστικής ποιότητας (ελκυστικές απαιτήσεις)	Αναμενόμενης ποιότητας (υποχρεωτικές απαιτήσεις)	Επιθυμητής ποιότητας (επιθυμητές απαιτήσεις)
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ			
τιμή εισιτηρίου			
προσφορές			
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών			
σχέση ποιότητας-τιμής			
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ			
ηλεκτρονικό check in			
πληροφορίες ιστοσελίδας			
ηλεκτρονική αγορά εισιτηρίου			
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ			
προορισμοί			
αεροδρόμια			
ώρες & συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)			
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ			
χρόνος αναμονής στα γκισέ			
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ			
αποτελεσματικότητα επιβίβασης			
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης			
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ			
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών			
καθαριότητα καμπίνας			
καθαριότητα τουαλέτας			
άνεση καθίσματος			
περιοδικό αεροπορικής			
ψυχαγωγία			
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ			
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών			
μεταχείριση αποσκευής			
αποτελεσματικότητα αποβίβασης			

Πίνακας 5.22: Συγκεντρωτικός πίνακας κατάταξης χαρακτηριστικών ποιότητας Kano - Aegean

Στον Πίνακα 5.44, συνοψίζεται η κατηγοριοποίηση του συνόλου των κριτηρίων και υποκριτηρίων. Σχετικά με την Τιμολογιακή πολιτική, το υποκριτήριο της σχέσης ποιότητας-τιμής έχει κατηγοριοποιηθεί στα χαρακτηριστικά ελκυστικής ποιότητας, μαζί με το ίδιο το κριτήριο της Τιμολογιακής πολιτικής, αιτιολογώντας έτσι την κατάταξη του κριτηρίου ως ελκυστικό. Με άλλα λόγια, η αντίληψη των επιβατών για την σχέση ποιότητας-τιμής, εξηγεί γενικά την οπτική τους σχετικά με το κριτήριο της Τιμολογιακής πολιτικής. Η κατηγοριοποίηση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού της Aegean ως μία ελκυστικής ποιότητας διάσταση, υποδηλώνει ότι χαμηλή επίδοση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια, αλλά οποιαδήποτε αναπάντεχη βελτίωση θα προκαλούσε εξαιρετικά υψηλή ικανοποίηση στους ήδη ικανοποιημένους από αυτό πελάτες. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι οι πελάτες της Aegean έχουν χαμηλές απαιτήσεις σχετικά με την τιμολογιακή της πολιτική, αφού η ίδια αποτελεί συμβατική αεροπορική εταιρία που παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Την αντίληψη αυτή αιτιολογεί επίσης το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις όπως σε νησιά του Αιγαίου, επικρατούν για την ίδια συνθήκες μονοπωλιακής αγοράς, με αποτέλεσμα οι τιμές της να είναι πολύ υψηλές. Σχετικά με το υποκριτήριο της τιμής του εισιτηρίου, το ίδιο αποτελεί αναμενόμενο-βασικό χαρακτηριστικό. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δεν έχει την αναμενόμενη από τον πελάτη επίδοση, θα αυξηθεί η δυσαρέσκεια των ήδη δυσαρεστημένων πελατών, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή υπάρχει υψηλή επίδοση του ίδιου, αυτό δεν θα προκαλέσει στους πελάτες υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης. Οι προσφορές της αεροπορικής εταιρίας και οι τιμές των πρόσθετων υπηρεσιών αποτελούν χαρακτηριστικά επιθυμητής ποιότητας. Η υψηλή επίδοσή τους οδηγεί στην ικανοποίηση του επιβάτη, ενώ η χαμηλή επίδοσή τους στη δυσαρέσκεια του ίδιου.

Όσον αφορά το κριτήριο της ιστοσελίδας, το ίδιο παρουσιάζει μία ιδιομορφία. Συγκεκριμένα, το κριτήριο αποτελεί χαρακτηριστικό αναμενόμενης ποιότητας, χωρίς ωστόσο κάποιο από τα επιμέρους υποκριτήριά του να εξηγεί τη κατηγοριοποίηση του αυτή, αφού το σύνολο των υποκριτηρίων αφορούν επιθυμητές απαιτήσεις. Το φαινόμενο αυτό πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά (υποκριτήρια) του εν λόγω κριτηρίου δεν ήταν επαρκή ώστε να περιγράψουν πλήρως την ικανοποίηση από την ιστοσελίδα. Με άλλα λόγια, ενδεχομένως να υπήρχε κάποιο χαρακτηριστικό-υποκριτήριο που ο πελάτης θεωρούσε ως βασικό αλλά δεν είχε συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Το κριτήριο του Προγράμματος πτήσεων και Προορισμών, έχει κατηγοριοποιηθεί ως επιθυμητής ποιότητας και δικαιολογείται από τα υποκριτήρια: “αεροδρόμια” και “πρόγραμμα”. Πρέπει να τονισθεί ότι χαμηλή επίδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών δημιουργεί δυσαρέσκεια, ενώ η υψηλή τους επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση και στις δύο πελατειακές ομάδες, αναλογικά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση (σύμφωνα με το σχετικό διάγραμμα διπλής σημαντικότητας της προηγούμενης παραγράφου, βλ. Σχήμα 5.11), τόσο οι ικανοποιημένοι όσο και οι δυσαρεστημένοι πελάτες της Aegean, συμφωνούν ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο υποκριτήριο του προγράμματος (ώρες και συχνότητα πτήσεων), αποδίδοντας στο ίδιο υψηλότερη σημαντικότητα από τα υπόλοιπα υποκριτήρια. Οι προορισμοί που προσφέρεται μετάβαση από την Aegean, ανήκουν στις ελκυστικές απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό μοιάζει λογικό, αφού η Aegean ανανεώνει διαρκώς του προορισμούς της και προσφέρει μετάβαση σε ένα

σύνολο προορισμών εξαιρετικά μεγάλο, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας καλύπτοντας μάλιστα ένα μεγάλο αριθμό ακριτικών νησιών.

Σχετικά με το κριτήριο των Υπηρεσιών του αεροδρομίου, το ίδιο έχει κατηγοριοποιηθεί ως επιθυμητής ποιότητας και αιτιολογείται από τα υποκριτήρια: “εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ”, “χρόνος αναμονής στα γκισέ” και “εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης”. Πρέπει να τονισθεί ότι χαμηλή επίδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών δημιουργεί δυσαρέσκεια, ενώ η υψηλή τους επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση και στις δύο πελατειακές ομάδες, αναλογικά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση (σύμφωνα με το σχετικό διάγραμμα διπλής σημαντικότητας της προηγούμενης παραγράφου, βλ. Σχήμα 5.12), τόσο οι ικανοποιημένοι όσο και οι δυσαρεστημένοι πελάτες της Aegean, συμφωνούν ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση από το προσωπικό επιβίβασης, αποδίδοντας έτσι υψηλότερη σημαντικότητα από τα υπόλοιπα υποκριτήρια. Η αποτελεσματικότητα της επιβίβασης από την Aegean ανήκει στις ελκυστικές απαιτήσεις του πελάτη. Φαίνεται δηλαδή ότι η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας αυτής δεν θεωρείται δεδομένη ωστόσο το γεγονός αυτό δεν είναι εφικτό να προκαλέσει την δυσαρέσκεια του πελάτη στο συγκεκριμένο κριτήριο.

Ως προς τις διαστάσεις του κριτηρίου των υπηρεσιών κατά την πτήση, τα υποκριτήρια της καθαριότητας της τουαλέτας και του περιοδικού της αεροπορικής έχουν κατηγοριοποιηθεί στα χαρακτηριστικά ελκυστικής ποιότητας, μαζί με το ίδιο το κριτήριο. Η αντίληψη των επιβατών για το περιοδικό της αεροπορικής και την καθαριότητα της τουαλέτας, εξηγεί γενικά την οπτική τους σχετικά με το κριτήριο των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης. Η κατηγοριοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών της αεροπορικής εταιρίας ως ελκυστικής ποιότητας διαστάσεις, υποδηλώνει ότι χαμηλή τους επίδοση δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια, αλλά οποιαδήποτε αναπάντεχη βελτίωση θα προκαλούσε εξαιρετικά υψηλή ικανοποίηση στου ήδη ικανοποιημένους από αυτό πελάτες. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι οι πελάτες της Aegean έχουν χαμηλές απαιτήσεις σχετικά τόσο με την καθαριότητα της τουαλέτας όσο και με το περιοδικό της εταιρίας. Οι χαμηλές αυτές απαιτήσεις, ενδεχομένως οφείλονται στο γεγονός ότι τα θέματα αυτά δεν απασχολούν άμεσα τον επιβάτη αφού φαινομενικά το πιθανότερο είναι ο ίδιος ούτε θα διαβάσει το περιοδικό της εταιρίας αλλά ούτε θα επισκεφθεί την τουαλέτα του αεροσκάφους. Η εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών, η καθαριότητα της καμπίνας, η άνεση του καθίσματος και η ψυχαγωγία, αποτελούν επιθυμητές απαιτήσεις του πελάτη, πράγμα που σημαίνει ότι η υψηλή επίδοσή τους οδηγεί στην ικανοποίηση του επιβάτη, ενώ η χαμηλή επίδοσή τους στη δυσαρέσκεια του ιδίου.

Στο τελευταίο κριτήριο, αυτό των υπηρεσιών που παρέχονται μετά την πτήση, το ίδιο κατηγοριοποιείται ως επιθυμητής ποιότητας για τους επιβάτες. Ως προς τα υποκριτήρια του, αυτά επαληθεύουν στο σύνολό τους την κατηγοριοποίηση του κριτηρίου, αφού όλα αποτελούν επιθυμητές απαιτήσεις. Ωστόσο εκείνο που μοιάζει ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους πελάτες της Aegean, είναι αυτό της αποτελεσματικότητας της αποβίβασης (βλέπε Σχήμα 5.14) και πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό αφού του αποδίδεται η υψηλότερη σημαντικότητα εν συγκρίσει με τα υπόλοιπα υποκριτήρια.

Συμπεράσματα για Aegean

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων της έρευνας στα τρία επίπεδα ποιότητας του Kano, εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Χαρακτηριστικά με μεσαία ή χαμηλή επίδοση, τα οποία δεν προκαλούν δυσαρέσκεια ενώ μία αναπάντεχη βελτίωσή τους θα δημιουργήσει υψηλή ικανοποίηση, είναι τα κριτήρια της τιμολογιακής πολιτικής και των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά την πτήση, ενώ ως υποκριτήρια τη σχέση ποιότητας-τιμής, την καθαριότητα της τουαλέτας και το περιοδικό της αεροπορικής. Επομένως, η μη ικανοποίηση των παραπάνω χαρακτηριστικών δεν οδηγεί απαραίτητα σε δυσαρέσκεια αλλά απλά δεν προκαλεί ικανοποίηση.
- Για τα βασικά χαρακτηριστικά (αναμενόμενα) η χαμηλή τους επίδοσή δημιουργεί εξαιρετικά υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας στον πελάτη, ενώ αντίθετα η υψηλή τους επίδοση δεν συνεπάγεται και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Σε αυτή την κατηγορία χαρακτηριστικών περιλαμβάνεται το κριτήριο της ιστοσελίδας και το υποκριτήριο της τιμής του εισιτηρίου. Επομένως, η υψηλή επίδοση των παραπάνω χαρακτηριστικών δεν οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη αλλά σε αντίθετη περίπτωση προκαλεί έντονη δυσαρέσκεια.
- Στα χαρακτηριστικά εκείνα που η χαμηλή τους επίδοση δημιουργεί δυσαρέσκεια ενώ αντίθετα η υψηλή δημιουργεί ικανοποίηση, συμπεριλαμβάνονται τα κριτήρια Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί, Υπηρεσίες του αεροδρομίου και Μετά την πτήση. Συμπεριλαμβάνονται επίσης τα υποκριτήρια των προσφορών, των τιμών πρόσθετων υπηρεσιών, του ηλεκτρονικού check in, των πληροφοριών της ιστοσελίδας, της ηλεκτρονικής αγοράς του εισιτηρίου, τα αεροδρόμια που προσφέρεται μετάβαση, το πρόγραμμα πτήσεων, ο χρόνος αναμονής στα γκισέ, η εξυπηρέτηση του προσωπικού στα γκισέ, η εξυπηρέτηση από το προσωπικό επιβίβασης, εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών, η καθαριότητα της καμπίνας, η άνεση του καθίσματος, η ψυχαγωγία, ο χρόνος αναμονής για την παραλαβής αποσκευών, η μεταχείριση της αποσκευής και η αποτελεσματικότητα της αποβίβασης.

5.2 Αποτελέσματα μεθοδολογίας για Ryanair

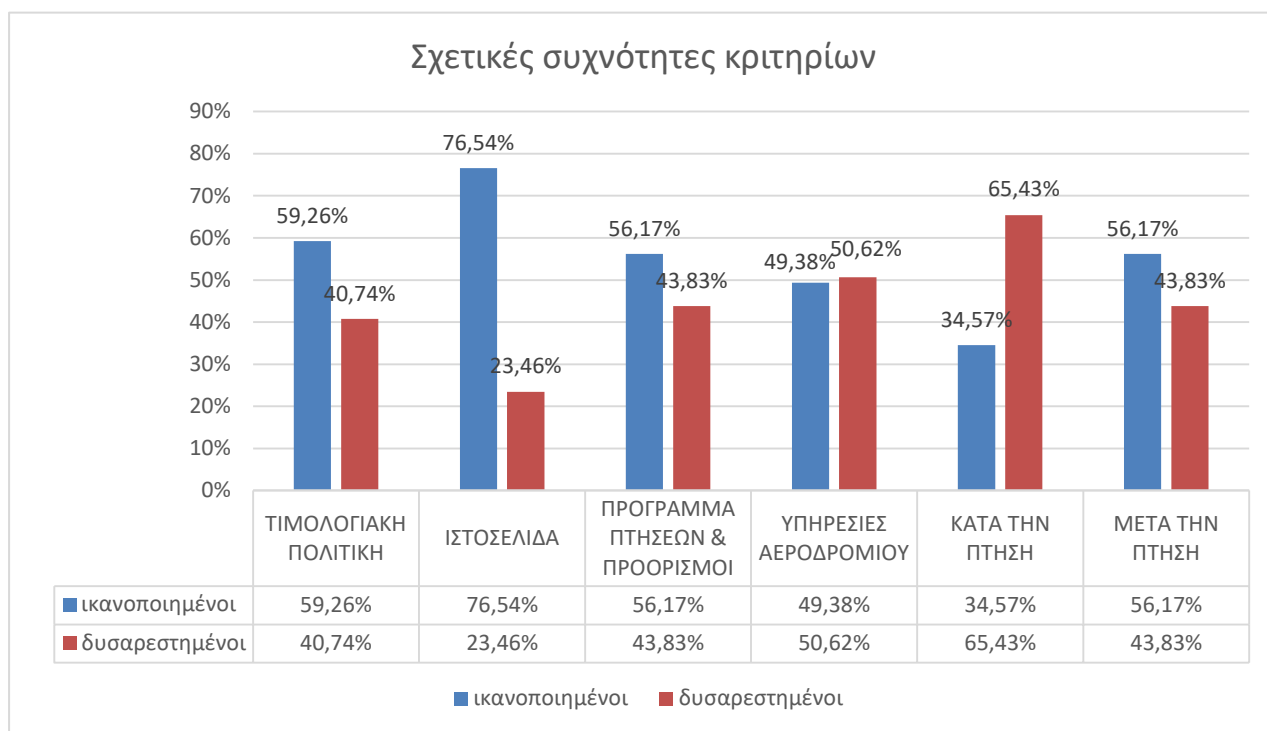
Σε αυτή την ενότητα γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε, για την εταιρία Ryanair. Παρουσιάζονται τα εκτιμώμενα βάρη, όπως αυτά εξήχθησαν από την MUSA, τα σχετικά βάρη όπως αυτά υπολογίστηκαν σύμφωνα με τη προαναφερόμενη μεθοδολογία, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα διαγράμματα διπλής σημαντικότητας για τη Ryanair. Ακολούθως, κατηγοριοποιούνται όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά στις τρεις διαστάσεις ποιότητας, σύμφωνα με το μοντέλο του Kano (αναμενόμενες απαιτήσεις, επιθυμητές απαιτήσεις, ελκυστικές απαιτήσεις) και τέλος, σημειώνονται τα αποτελέσματα του μοντέλου για τη συγκεκριμένη εταιρία.

Εκτιμώμενα και σχετικά βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών Ryanair

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα βάρη που αποδίδονται σε κάθε κριτήριο και υποκριτήριο όπως αυτά εκτιμήθηκαν από τη μέθοδο MUSA, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σχετικά βάρη που υπολογίσαμε για το σύνολο των χαρακτηριστικών.

Τα εν λόγω σχετικά βάρη αθροίζουν πάντα στο 0, σε αντίθεση με τα εκτιμώμενα βάρη τα οποία δεν αθροίζουν σε κάποιο συγκεκριμένο αριθμό. Αυτό συμβαίνει διότι, το κάθε βάρος που καταγράφεται, αποτελεί τη σημαντικότητα που προσδίδει ο πελάτης στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό από το οποίο είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος. Τα σχετικά βάρη που υπολογίστηκαν σε αυτή την ενότητα θα χρησιμοποιηθούν στην επόμενη ενότητα για την δημιουργία των γραφημάτων διπλής σημαντικότητας. Ακολουθούν πίνακες που σημειώνονται αναλυτικά τα βάρη και σχετικά βάρη, οι απόλυτες συχνότητες ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών σε κάθε περίπτωση, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται γραφικά και οι σχετικές συχνότητες των προηγούμενων.

Κριτήρια



Σχήμα 5.15: Σχετικές συχνότητες κριτηρίων – Ryanair

Όπως παρατηρείται στο διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων (Σχήμα 5.15), οι πελάτες της Ryanair είναι κατά την πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι στα τέσσερα από τα έξι συνολικά κριτήρια που εξετάζονται, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν πολύ υψηλά ποσοστά ικανοποιημένων πελατών. Στα κριτήρια της τιμολογιακής πολιτικής, του προγράμματος πτήσεων και προορισμών και των υπηρεσιών μετά την πτήση, η πλειοψηφία των επιβατών είναι ικανοποιημένοι, ωστόσο δεν απέχουν πολύ από το 50%. Επίσης το κριτήριο των υπηρεσιών του αεροδρομίου αποτελείται στην πλειοψηφία του από δυσανεστημένους πελάτες, ουσιαστικά όμως πρόκειται για εύθραυστη πλειοψηφία καθώς ξεπερνάει το 50% μόλις κατά 0.62%. Το υψηλότερο ποσοστό δυσανεστημένων πελατών βρίσκεται στο κριτήριο των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης, με πάνω από το 65% των επιβατών να μην έχουν ικανοποιηθεί από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τέλος, τους περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες έχει το κριτήριο των υπηρεσιών της ιστοσελίδας και στην περίπτωση αυτής της εταιρίας, αφού πάνω από 3 στους 4 πελάτες είναι ικανοποιημένοι από αυτό.

Παρακάτω, στον Πίνακα 5.23 παρουσιάζονται τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA και στους Πίνακες 5.24 και 5.25 παρουσιάζονται τα σχετικά βάρη που υπολογίστηκαν από τον τύπο της διασποράς, για τα έξι κριτήρια της έρευνας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσανεστημένους πελάτες, αντίστοιχα, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σχεδίαση των διαγραμμάτων διπλής σημαντικότητας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	0,61654	66	0,21388	96
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	0,37108	38	0,19853	124
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	0,1531	71	0,15628	91
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	0,07687	82	0,0528	80
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,32667	106	0,15433	56
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,18128	71	0,28469	91

Πίνακας 5.23: Βάρη ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών κριτηρίων – Ryanair από MUSA

σχετικά βάρη - ικανοποιημένοι πελάτες	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	b_i^s
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	0,215117
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	0,126181
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	-0,11861
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	-0,71816
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	-0,12991
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,625382

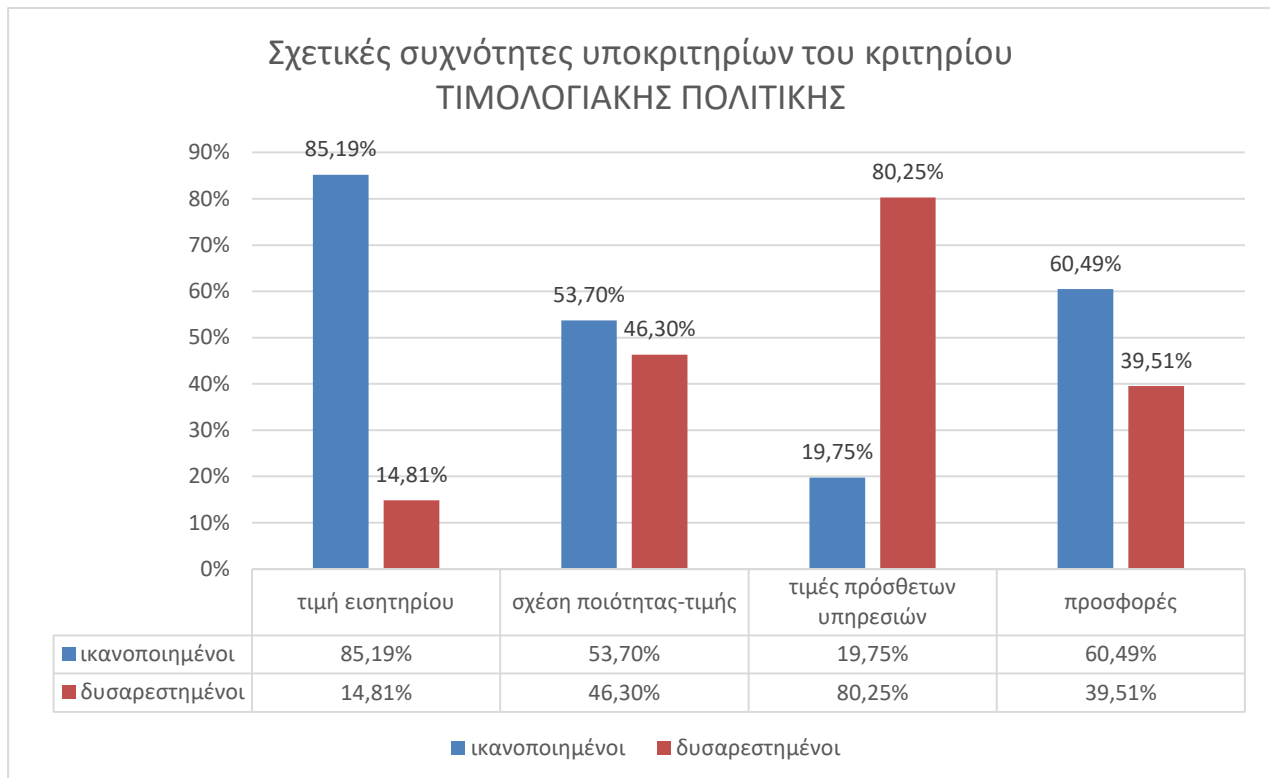
Πίνακας 5.24: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών κριτηρίων – Ryanair

σχετικά βάρη - δυσανεστημένοι πελάτες	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	b_i^d
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	0,753675548
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	0,191288559
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	-0,308137481
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	-0,482792253
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	0,089538351
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	-0,243572724

Πίνακας 5.25: Σχετικά βάρη δυσανεστημένων επιβατών κριτηρίων- Ryanair

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.23) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα κριτήρια των υπηρεσιών μετά την πτήση (0,28), της τιμολογιακής πολιτικής (0,21) και της ιστοσελίδας (0,19), ενώ οι δυσανεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα κριτήρια της τιμολογιακής πολιτικής (0,61), της ιστοσελίδας (0,37) και των υπηρεσιών κατά την διάρκεια της πτήσης (0,32). Επομένως, φαίνεται οι ικανοποιημένοι με τους δυσανεστημένους πελάτες να συμφωνούν ότι είναι σημαντικές υπηρεσίες η τιμολογιακή πολιτική και οι υπηρεσίες που παρέχει η ιστοσελίδα, αποδίδοντας ωστόσο υψηλότερες σημαντικότητες στην περίπτωση των δυσανεστημένων επιβατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κριτήριο του προγράμματος πτήσεων και προορισμών, οι ικανοποιημένοι και δυσανεστημένοι πελάτες αποδίδουν σχεδόν την ίδια σημαντικότητα, που είναι μάλιστα εξαιρετικά χαμηλή.

Κριτήριο τιμολογιακής πολιτικής



Σχήμα 5.16: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή πολιτική” - Ryanair

Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.16, οι πελάτες της Ryanair είναι κατά την πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι, στα τρία από τα τέσσερα υποκριτήρια που εξετάζονται. Τα ποσοστά ικανοποιημένων πελατών στα τρία αυτά υποκριτήρια είναι 85% από την τιμή του εισιτηρίου, 60% από τις προσφορές και 54% από τη σχέση ποιότητας-τιμής. Ωστόσο, σχετικά με την υπηρεσία των πρόσθετων υπηρεσιών, ένα πολύ μεγάλο μέρος των επιβατών και συγκεκριμένα το 80% αυτών, είναι δυσαρεστημένοι.

Παρακάτω ακολουθούν τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.26) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρίας (Πίνακες 5.27 έως 5.28).

υποκριτήρια του κριτηρίου ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
τιμή εισιτηρίου	0,39067	24	0,60217	138
σχέση ποιότητας-τιμής	0,22494	75	0,56495	87
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών	0,04997	130	0,21864	32
προσφορές	0,07876	64	0,58003	98

Πίνακας 5.26: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή Πολιτική”-Ryanair από MUSA

υποκριτήρια του κριτηρίου ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	b'
τιμή εισιτηρίου	0,350252851
σχέση ποιότητας-τιμής	0,232513357
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών	-0,862982725
προσφορές	0,280216516

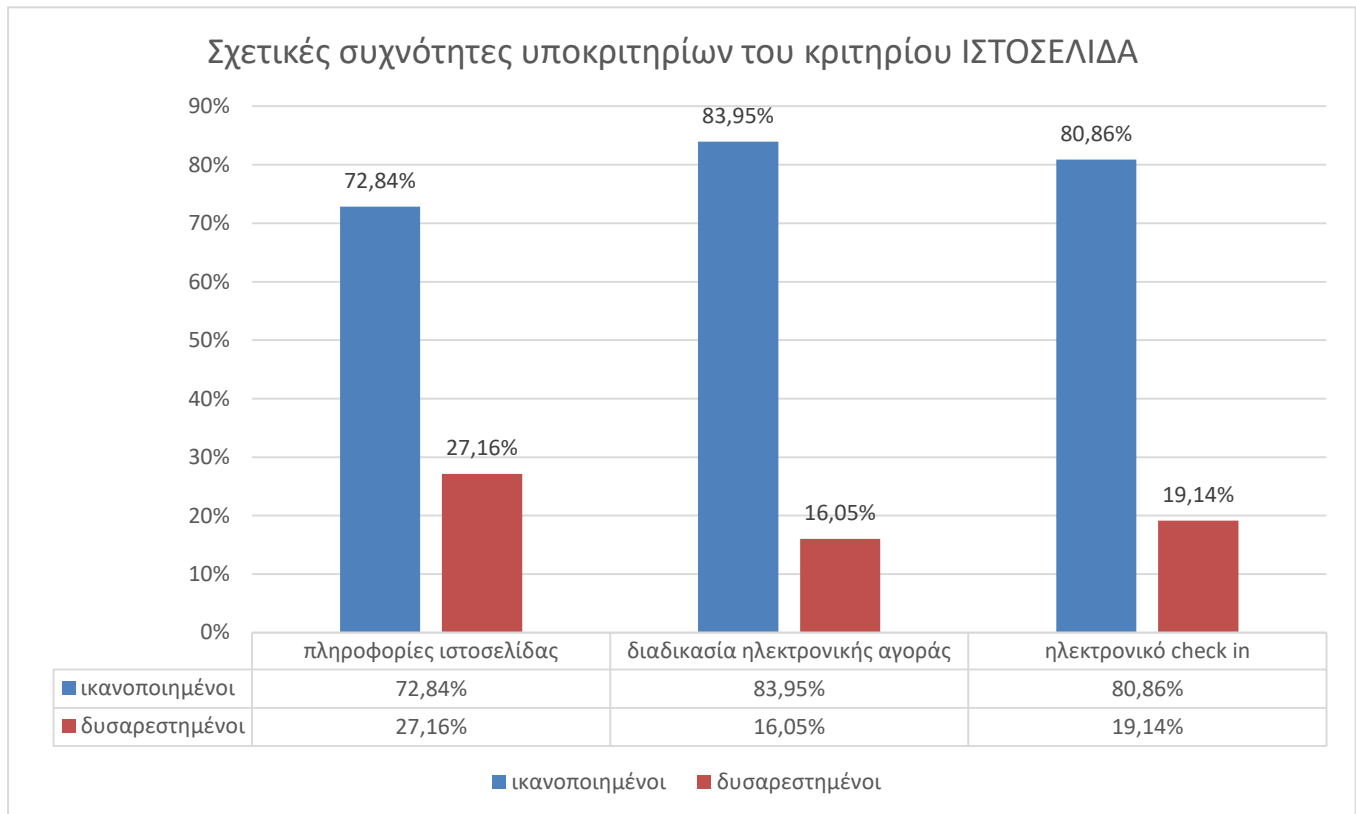
Πίνακας 5.27: Σχετικά βάρη Ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή Πολιτική”-Ryanair

υποκριτήρια του κριτηρίου ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	b'
τιμή εισιτηρίου	0,755082072
σχέση ποιότητας-τιμής	0,143405987
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών	-0,502373078
προσφορές	-0,396114981

Πίνακας 5.28: Σχετικά βάρη δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Τιμολογιακή Πολιτική”-Ryanair

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.26) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της τιμής του εισιτηρίου (0,60), των προσφορών (0,58) και της σχέσης ποιότητας-τιμής (0,56). Οι δυσανεστημένοι πελάτες ωστόσο, θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της τιμής του εισιτηρίου (0,39) και της σχέσης ποιότητας-τιμής (0,22). Οι απόψεις μεταξύ των δύο πελατειακών ομάδων δείχνουν να ταυτίζονται σχετικά με την τιμή του εισιτηρίου αλλά και την σχέση ποιότητας-τιμής, αποδίδοντας ωστόσο υψηλότερες σημαντικότητες οι δυσανεστημένοι από τους ικανοποιημένους πελάτες.

Κριτήριο υπηρεσιών ιστοσελίδας



Σχήμα 5.17: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα” - Ryanair

Στο εν λόγω κριτήριο, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.17, τα ποσοστά ικανοποιημένων πελατών είναι πολύ υψηλά. Το υψηλότερο ποσοστό συγκεντρώνει το υποκριτήριο της ηλεκτρονικής αγοράς του εισιτηρίου, όπου σχεδόν το 84% των πελατών είναι ικανοποιημένοι. Φαίνεται λοιπόν ότι η εταιρία προσφέρει πολύ καλές υπηρεσίες που αφορούν την ιστοσελίδα της.

Στη ακόλουθους πίνακες καταγράφονται τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.29) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου της Ιστοσελίδας της εταιρίας (Πίνακες 5.30 έως 5.31).

Υποκριτήρια του κριτηρίου ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
πληροφορίες ιστοσελίδας	0,72	44	0,32887	118
διαδικασία ηλεκτρονικής αγοράς	0,58443	26	0,33314	136
ηλεκτρονικό check in	0,28667	31	0,29863	131

Πίνακας 5.29: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα” – Ryanair από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
Υποκριτήρια του κριτηρίου ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	b_i^s (σχετικά βάρη)
πληροφορίες ιστοσελίδας	0,32536575
διαδικασία ηλεκτρονικής αγοράς	0,485856134
ηλεκτρονικό check in	-0,811221884

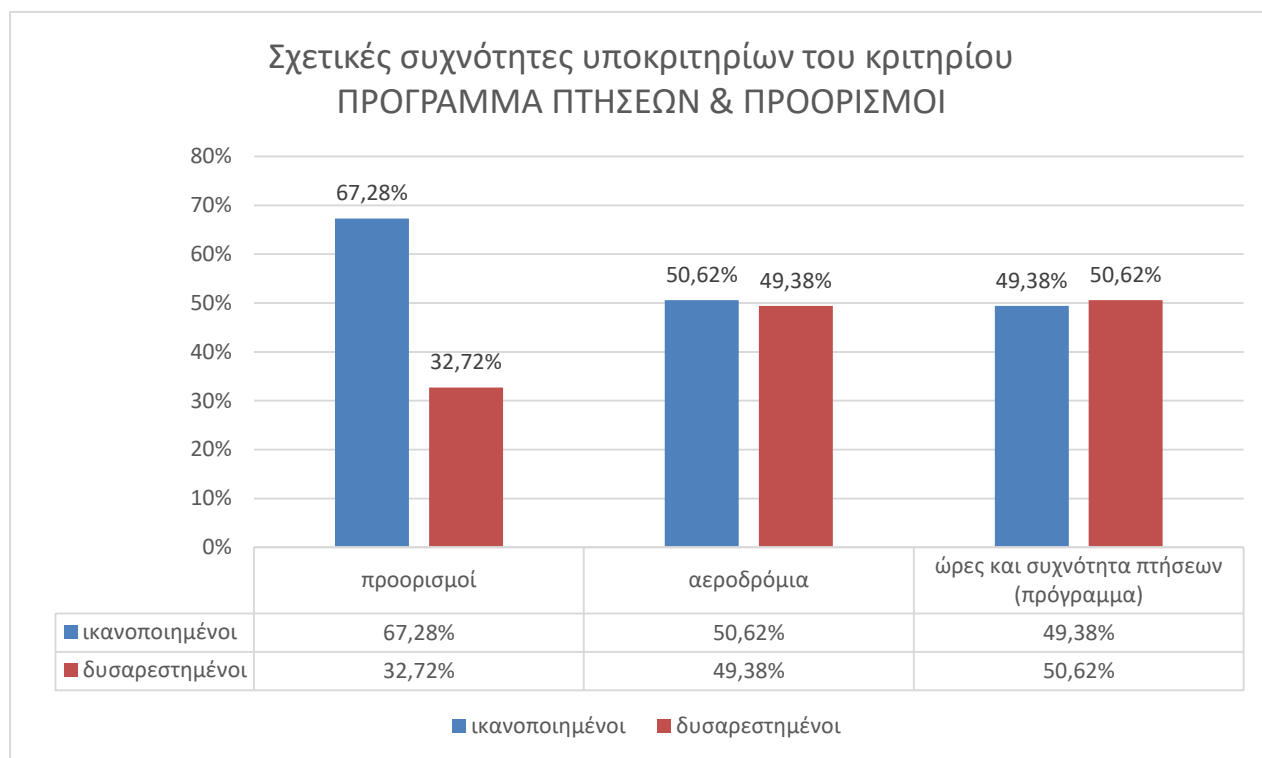
Πίνακας 5.30: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα” - Ryanair

Σχετικά βάρη – δυσαρεστημένων πελατών	
Υποκριτήρια του κριτηρίου ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	b_i^d (σχετικά βάρη)
πληροφορίες ιστοσελίδας	0,604923451
διαδικασία ηλεκτρονικής αγοράς	0,172460071
ηλεκτρονικό check in	-0,777383523

Πίνακας 5.31: Σχετικά βάρη μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Ιστοσελίδα” - Ryanair

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.1) προκύπτει ότι τόσο οι ικανοποιημένοι όσο και οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα χαρακτηριστικά των πληροφοριών της ιστοσελίδας (0,32 και 0,72 αντίστοιχα) και της ηλεκτρονικής αγοράς του εισιτηρίου (0,33 και 0,58 αντίστοιχα), με εμφανώς τους δυσαρεστημένους πελάτες να αποδίδουν αρκετά υψηλότερες σημαντικότητες. Σχετικά με το ηλεκτρονικό Check-in, το βάρος είναι σχεδόν ίδιο ανεξάρτητα σε ποια πελατειακή ομάδα ανήκουν οι επιβάτες. Θα λέγαμε λοιπόν, ότι το πόσο σημαντική θεωρείται η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι σταθερό και δεν εξαρτάται από την ικανοποίηση του πελάτη.

Κριτήριο πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί



Σχήμα 5.18: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair

Στο συγκεκριμένο κριτήριο, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.18, τα ποσοστά μεταξύ ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών, στα υποκριτήρια του προγράμματος πτήσεων και των αεροδρομίων που παρέχεται μετάβαση είναι της τάξης του 50%, με τους πελάτες σχεδόν να ισομοιράζονται σε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους. Το μεγαλύτερο ωστόσο ποσοστό ικανοποιημένων πελατών, είναι από το υποκριτήριο των προορισμών, με συχνότητα 67%.

Στην συνέχεια ακολουθούν τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.32) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου του προγράμματος πτήσεων και προορισμών (Πίνακες 5.33 έως 5.34).

υποκριτήρια του κριτηρίου ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	b (βάρος) δυσαρεστημένων	Πλήθος δυσαρεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
προορισμοί	0,55379	53	0,45117	109
αεροδρόμια	0,07941	80	0,49	82
ώρες και συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)	0,21243	82	0,30383	80

Πίνακας 5.32: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	b_i^s (σχετικά βάρη)
προορισμοί	0,260411079
αεροδρόμια	0,539973207
ώρες και συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)	-0,800384286

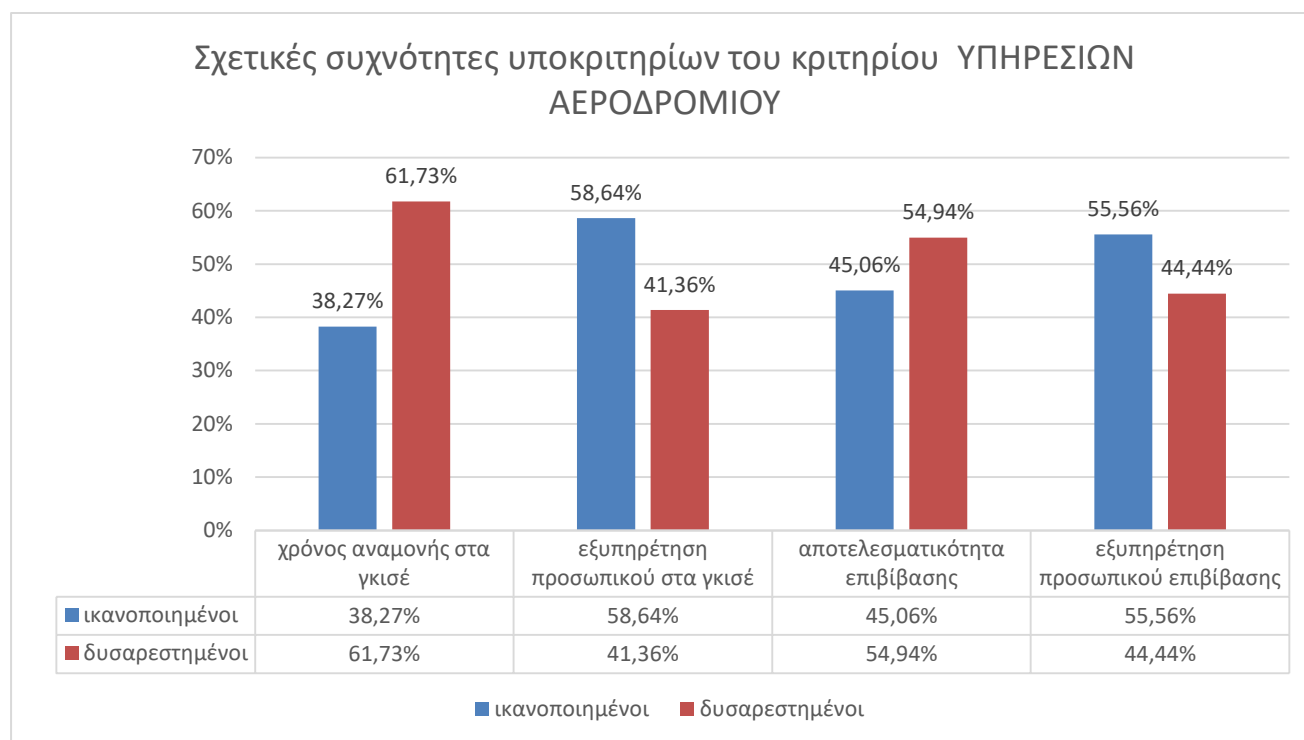
Πίνακας 5.33: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair

Σχετικά βάρη – δυσαρεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ	b_i^d (σχετικά βάρη)
προορισμοί	0,78575707
αεροδρόμια	-0,585074711
ώρες και συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)	-0,20068236

Πίνακας 5.34: Σχετικά βάρη μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Πρόγραμμα πτήσεων και προορισμοί”- Ryanair

Από τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.1) προκύπτει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα χαρακτηριστικά των αεροδρομίων (0,49) και των προορισμών (0,45), ενώ οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερο το υποκριτήριο επίσης των προορισμών (0,55). Οι επιβάτες δείχνουν να συμφωνούν στις απόψεις τους όσο αφορά τους προορισμούς αποδίδοντας ωστόσο διαφορετικές σημαντικότητες η κάθε ομάδα πελατών. Επομένως, η σημαντικότητα που αποδίδεται στα κριτήρια είναι διαφορετική ανάλογα με την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια που έχουν εκφράσει οι πελάτες.

Κριτήριο υπηρεσιών Αεροδρομίου



Σχήμα 5.19: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Ryanair

Στο κριτήριο των υπηρεσιών του αεροδρομίου, όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.19, η πλειοψηφία στα υποκριτήρια της εξυπηρέτησης του προσωπικού στα γκισέ και της εξυπηρέτησης του προσωπικού επιβίβασης, αποτελείται από ικανοποιημένους πελάτες, σε ποσοστά 59% και 56% αντίστοιχα. Όσον αφορά τον χρόνο αναμονής στα γκισέ και την αποτελεσματικότητα της αποβίβασης, η πλειοψηφία αποτελείται από δυσαρεστημένους πελάτες, σε συχνότητες 62% και 55%, για το κάθε κριτήριο αντίστοιχα.

Ακολουθούν τα βάρη που εκτίμησε η MUSA (Πίνακας 5.35) και τα σχετικά βάρη των υποκριτηρίων του κριτηρίου των υπηρεσιών του αεροδρομίου (Πίνακες 5.36 έως 5.37).

υποκριτήρια του κριτηρίου ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	b (βάρος) δυσαρεστημένων	Πλήθος δυσαρεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
χρόνος αναμονής στα γκισέ	0,07904	100	0,25769	62
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ	0,19291	67	0,69713	95
αποτελεσματικότητα επιβίβασης	0,67888	89	0,37	73
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης	0,57013	72	0,52254	90

Πίνακας 5.35: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” – Ryanair από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	b_i^s (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής στα γκισέ	-0,617905743
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ	0,712157934
αποτελεσματικότητα επιβίβασης	-0,277974349
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης	0,183722158

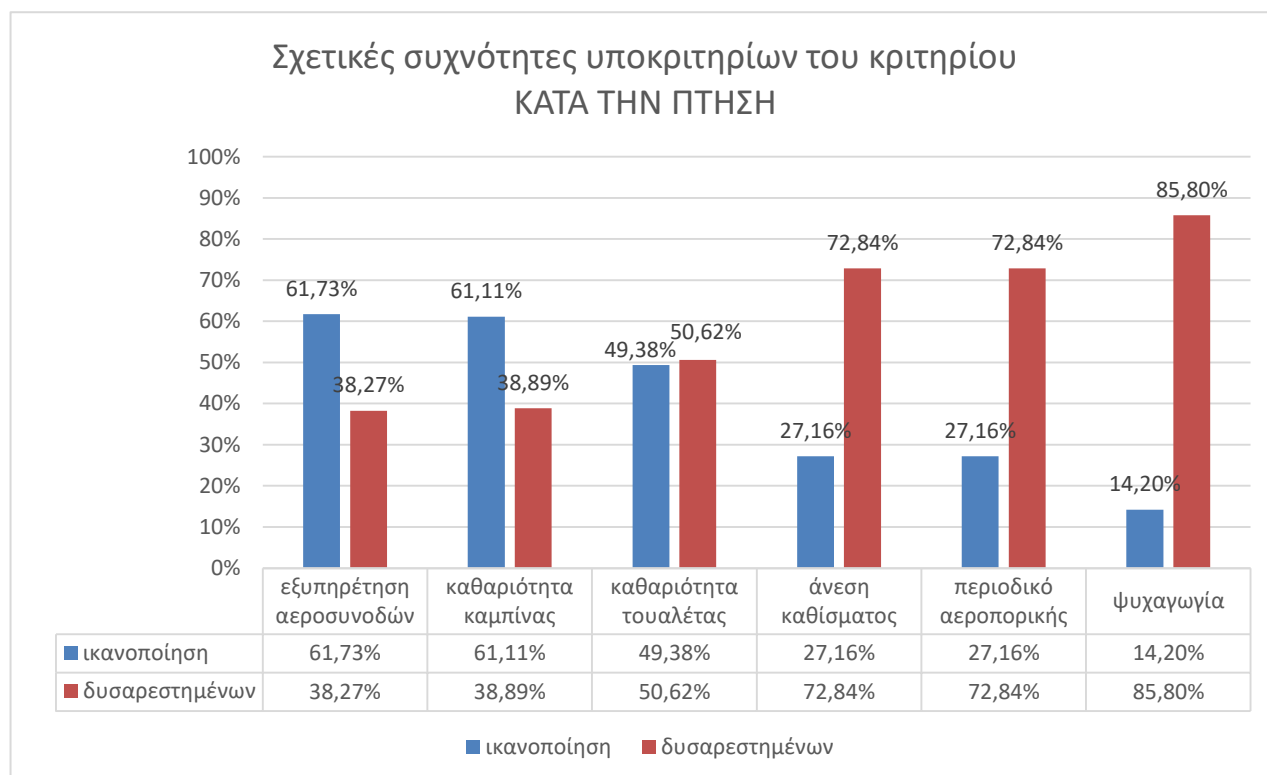
Πίνακας 5.36: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Ryanair

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	b_i^s (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής στα γκισέ	-0,601129317
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ	-0,373869704
αποτελεσματικότητα επιβίβασης	0,596020117
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης	0,378978904

Πίνακας 5.37: Σχετικά βάρη δυσαρεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Υπηρεσίες Αεροδρομίου” - Ryanair

Σύμφωνα με τα βάρη του Πίνακα 5.35, οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της εξυπηρέτησης του προσωπικού στα γκισέ (0,69) και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης (0,52), ενώ οι δυσαρεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης (0,57) και της αποτελεσματικότητας της επιβίβασης (0,67). Οι επιβάτες δείχνουν να συμφωνούν στις απόψεις τους όσο αφορά την εξυπηρέτηση από το προσωπικό επιβίβασης αποδίδοντας ωστόσο διαφορετικές σημαντικότητες η κάθε ομάδα πελατών, με του δυσαρεστημένους ωστόσο να δίδουν μεγαλύτερη σημαντικότητα από τους ικανοποιημένους από το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

Κριτήριο υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης



Σχήμα 5.20: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Ryanair

Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 5.20, οι πελάτες της Ryanair, είναι κατά την πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι μόνο στα δύο από τα συνολικά έξι υποκριτήρια του κριτηρίου των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης. Συγκεκριμένα στα κριτήρια της εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών και της καθαριότητας της καμπίνας, οι πελάτες είναι στην πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι, σε ποσοστά όχι πολύ μεγάλα της τάξης των 61% και 62% αντίστοιχα. Στη συνέχεια, στο υποκριτήριο της καθαριότητας της τουαλέτας οι πελάτες φαίνεται να διχάζονται σε ικανοποιημένους και μη-ικανοποιημένους. Στα υπόλοιπα υποκριτήρια, συναντάμε αρκετά υψηλά ποσοστά δυσανεστημένων επιβατών. Συγκεκριμένα σχετικά με την άνεση του καθίσματος και το περιοδικό της αεροπορικής, 73 στους 100 επιβάτες δήλωσαν δυσανεστημένοι, ενώ σχετικά με τις υπηρεσίες ψυχαγωγίας κατά την πτήση το 86% των επιβατών της Ryanair, δήλωσαν δυσανεστημένοι.

υποκριτήρια του κριτηρίου ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b (βάρη) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρη) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών	0,43145	62	0,46993	100
καθαριότητα καμπίνας	0,25187	63	0,45942	99
καθαριότητα τουαλέτας	0,18999	82	0,57159	80
άνεση καθίσματος	0,51089	118	0,26146	44
περιοδικό αεροπορικής	0,53684	118	0,39478	44
Ψυχαγωγία	0,05573	139	0,15113	23

Πίνακας 5.38: Βάρη Ικανοποιημένων και δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” – Ryanair από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b_i^s (σχετικά βάρη)
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών	0,248461403
καθαριότητα καμπίνας	0,217816194
καθαριότητα τουαλέτας	0,544883093
άνεση καθίσματος	-0,359398421
περιοδικό αεροπορικής	0,029337952
ψυχαγωγία	-0,681100221

Πίνακας 5.39: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Ryanair

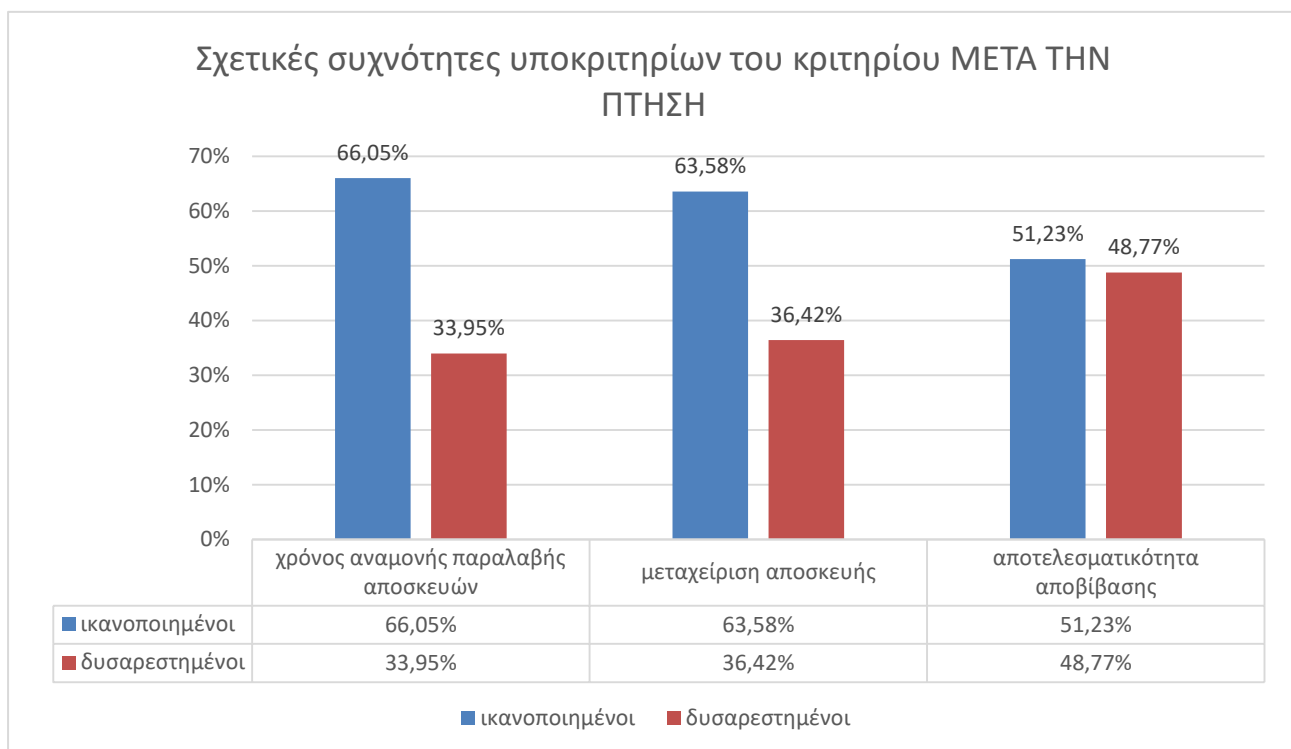
Σχετικά βάρη – δυσανεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b_i^s (σχετικά βάρη)
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών	0,236019949
καθαριότητα καμπίνας	-0,179561531
καθαριότητα τουαλέτας	-0,322763346
άνεση καθίσματος	0,419858866
περιοδικό αεροπορικής	0,479911987
ψυχαγωγία	-0,633465927

Πίνακας 5.40: Σχετικά βάρη δυσανεστημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Κατά την πτήση” - Ryanair

Με βάση τα βάρη που εκτιμήθηκαν μέσω της MUSA (Πίνακας 5.38) οι ικανοποιημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα τα υποκριτήρια της καθαριότητας της τουαλέτας (0,57), της εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών (0,46), της καθαριότητας της καμπίνας (0,45) και του περιοδικού της αεροπορικής (0,39). Οι δυσανεστημένοι πελάτες θεωρούν

σημαντικότερα τα χαρακτηριστικά του περιοδικού της αεροπορικής (0,53), της άνεσης του καθίσματος (0,51) και της εξυπηρέτησης των αεροσυνοδών (0,43). Επομένως, οι επιβάτες δείχνουν να συμφωνούν στις απόψεις τους όσο αφορά την εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών και του περιοδικού της αεροπορικής εταιρίας αποδίδοντας ωστόσο διαφορετικές σημαντικότητες η κάθε ομάδα πελατών. Συγκεκριμένα οι ικανοποιημένοι πελάτες από την εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών, θεωρούν πιο σημαντικό το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σε σχέση με τους δυσαρεστημένους από αυτό, ενώ όσον αφορά το χαρακτηριστικό της του περιοδικούς της αεροπορικής εταιρίας συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο.

Κριτήριο υπηρεσιών μετά την πτήση



Σχήμα 5.21: Σχετικές συχνότητες υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair

Σύμφωνα με το Σχήμα 5.21, οι πλειοψηφία των επιβατών δείχνει να είναι ικανοποιημένη, με ικανοποιητικά ποσοστά ικανοποιημένων επιβατών. Συγκεκριμένα, για την μεταχείριση της αποσκευής και για τον χρόνο αναμονής για την παραλαβή των αποσκευών τα ποσοστά ικανοποιημένων επιβατών είναι 63% και 66%, αντίστοιχα. Τέλος, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της αποβίβασης, η πλειοψηφία και εδώ αποτελείται από ικανοποιημένους πελάτες, ωστόσο η ίδια είναι μόλις στο 51% και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εύθραυστη.

υποκριτήρια του κριτηρίου ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b (βάρος) δυσανεστημένων	Πλήθος δυσανεστημένων	b (βάρος) ικανοποιημένων	Πλήθος ικανοποιημένων
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών	0,58572	55	0,66123	107
μεταχείριση αποσκευών	0,34174	59	0,53369	103
αποτελεσματικότητα αποβίβασης	0,19896	79	0,53947	83

Πίνακας 5.41: Βάρη Ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair από MUSA

Σχετικά βάρη – ικανοποιημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b_i^s (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών	0,815839026
μεταχείριση αποσκευής	-0,436292254
αποτελεσματικότητα αποβίβασης	-0,379546772

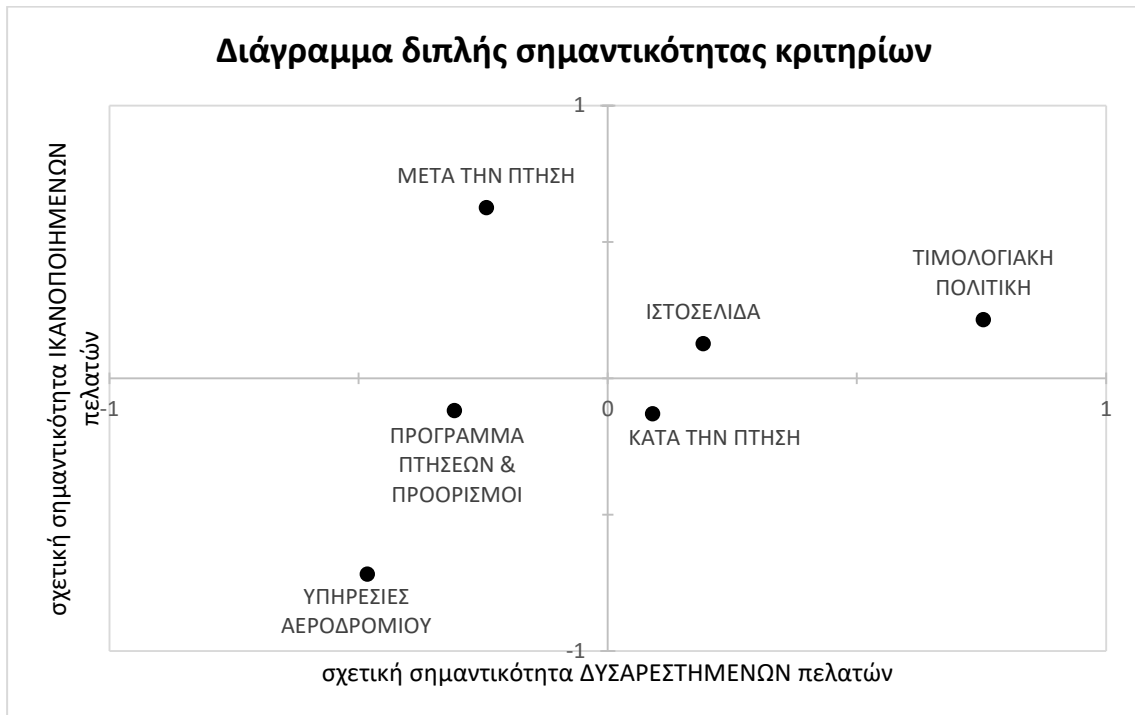
Πίνακας 5.42: Σχετικά βάρη ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair

Σχετικά βάρη – δυσανεστημένων πελατών	
υποκριτήρια του κριτηρίου ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ	b_i^d (σχετικά βάρη)
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών	0,760155605
μεταχείριση αποσκευής	-0,121964276
αποτελεσματικότητα αποβίβασης	-0,638191329

Πίνακας 5.43: Σχετικά βάρη μη-ικανοποιημένων επιβατών υποκριτηρίων του κριτηρίου “Μετά την πτήση”- Ryanair

Σύμφωνα με τα βάρη του Πίνακα 5.2, τόσο οι ικανοποιημένοι όσο και οι δυσανεστημένοι πελάτες θεωρούν σημαντικότερο το χαρακτηριστικό του χρόνου αναμονής για την παραλαβή των αποσκευών (0,66 και 0,58 αντίστοιχα). Επομένως, οι επιβάτες δείχνουν να συμφωνούν στις απόψεις τους σχετικά με τον χρόνο αναμονής για την παραλαβή των αποσκευών τους, αποδίδοντας ωστόσο διαφορετικές σημαντικότητες η κάθε πελατειακή ομάδα, με τους δυσανεστημένους συγκεκριμένα να θεωρούν τη εν λόγω υπηρεσία πιο σημαντική απ’ ότι οι ικανοποιημένοι.

Διαγράμματα Διπλής σημαντικότητας για Ryanair



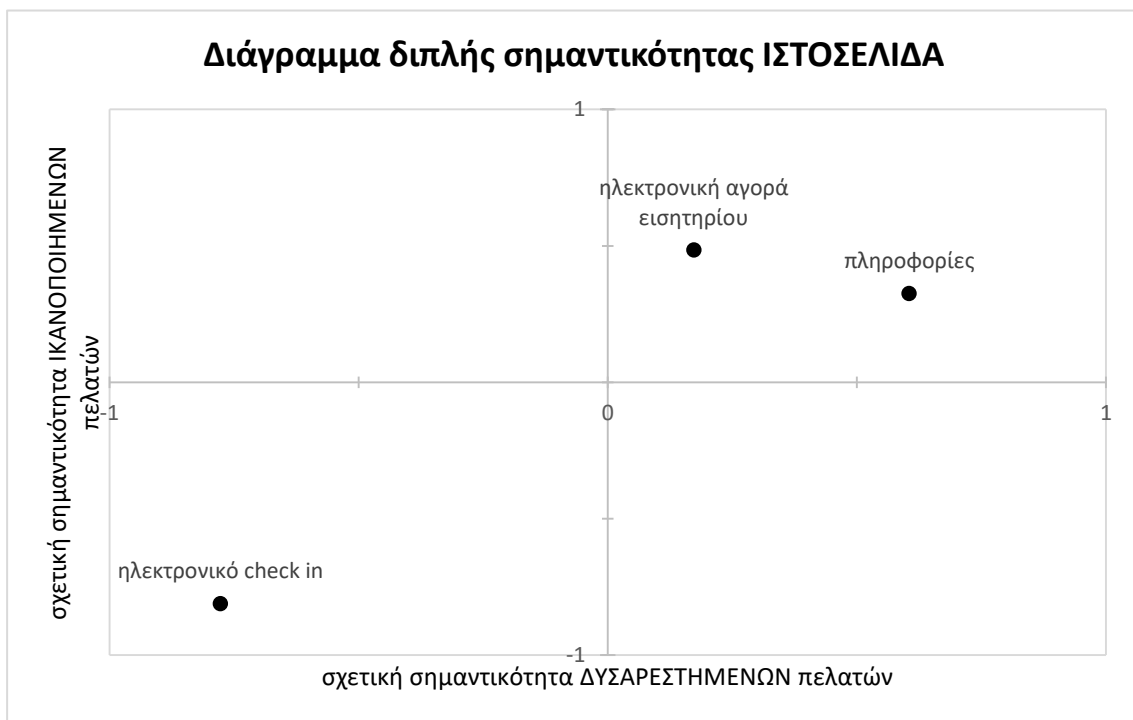
Σχήμα 5.22: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας κριτηρίων -Ryanair

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας των κριτηρίων για τη Ryanair, εντοπίζονται χαρακτηριστικά και στα τέσσερα τεταρτημόρια. Συγκεκριμένα, το πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχει τα κριτήρια παροχής υπηρεσιών από την Ιστοσελίδα και των υπηρεσιών τιμολογιακής πολιτικής, συγκεντρώνοντας υψηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες επιβατών. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά), συναντάται το κριτήριο παροχής υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης, που σε αυτήν την περίπτωση έχει υψηλή σημαντικότητα για τους δυσαρεστημένους πελάτες και χαμηλή για τους ικανοποιημένους. Στη συνέχεια, στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά) παρουσιάζονται τα κριτήρια, του προγράμματος πτήσεων και προορισμών και των υπηρεσιών αεροδρομίου, αποτελώντας χαρακτηριστικά χαμηλής σημαντικότητας και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Τέλος, το κριτήριο της παροχής υπηρεσιών μετά την πτήση, αποδίδεται με υψηλή σημαντικότητα για τους ικανοποιημένους πελάτες και με χαμηλή για τους μη ικανοποιημένους (τεταρτημόριο επάνω αριστερά).



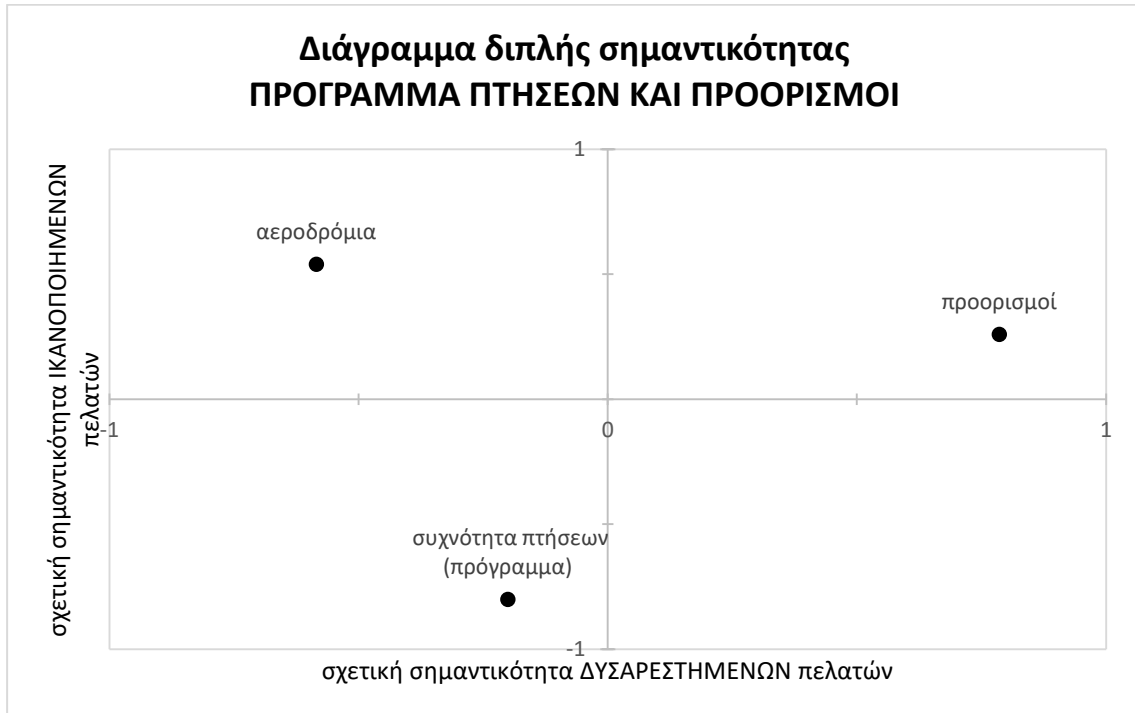
Σχήμα 5.23: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Τιμολογιακή πολιτική” -Ryanair

Σύμφωνα με το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας του Σχήματος 5.23 για το κριτήριο της τιμολογιακής πολιτικής, τα τέσσερα επιμέρους υποκριτήρια βρίσκονται στα τρία από τα τέσσερα τεταρτημόρια. Στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχονται τα υποκριτήρια, της τιμής του εισιτηρίου και το υποκριτήριο της σχέσης ποιότητας-τιμής, πράγμα που σημαίνει ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι μεγάλης σημαντικότητας και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά) δεν υπάρχει κάποιο υποκριτήριο, πράγμα που δηλώνει ότι κανένα υποκριτήριο δεν αποτελεί χαρακτηριστικό υψηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους και χαμηλής για τους ικανοποιημένους πελάτες. Το υποκριτήριο των τιμών των πρόσθετων υπηρεσιών βρίσκεται στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), έχοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες πελατών, ενώ τέλος το υποκριτήριο των προσφορών βρίσκεται στο τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά), καθιστώντας το υψηλής σημαντικότητας επίσης και για τις δύο πελατειακές ομάδες.



Σχήμα 5.24: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο "Ιστοσελίδα" - Ryanair

Σύμφωνα με το Σχήμα 5.24 για το κριτήριο παροχής υπηρεσιών της ιστοσελίδας, στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχονται τα υποκριτήρια, των πληροφοριών που παρέχονται από την ιστοσελίδα και της διαδικασίας online αγοράς εισιτηρίου. Αυτό σημαίνει ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι μεγάλης σημαντικότητας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Στο δεύτερο (κάτω δεξιά) και τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά) δεν υπάρχουν υποκριτήρια, άρα δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά μεγάλης σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους και χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους πελάτες ούτε και χαρακτηριστικά υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους και χαμηλής για τους δυσαρεστημένους επιβάτες. Το υποκριτήριο, ηλεκτρονικό check in και διαχείρισης της κράτησης βρίσκονται στο τρίτο τεταρτημόριο, έχοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες πελατών (τεταρτημόριο κάτω αριστερά).



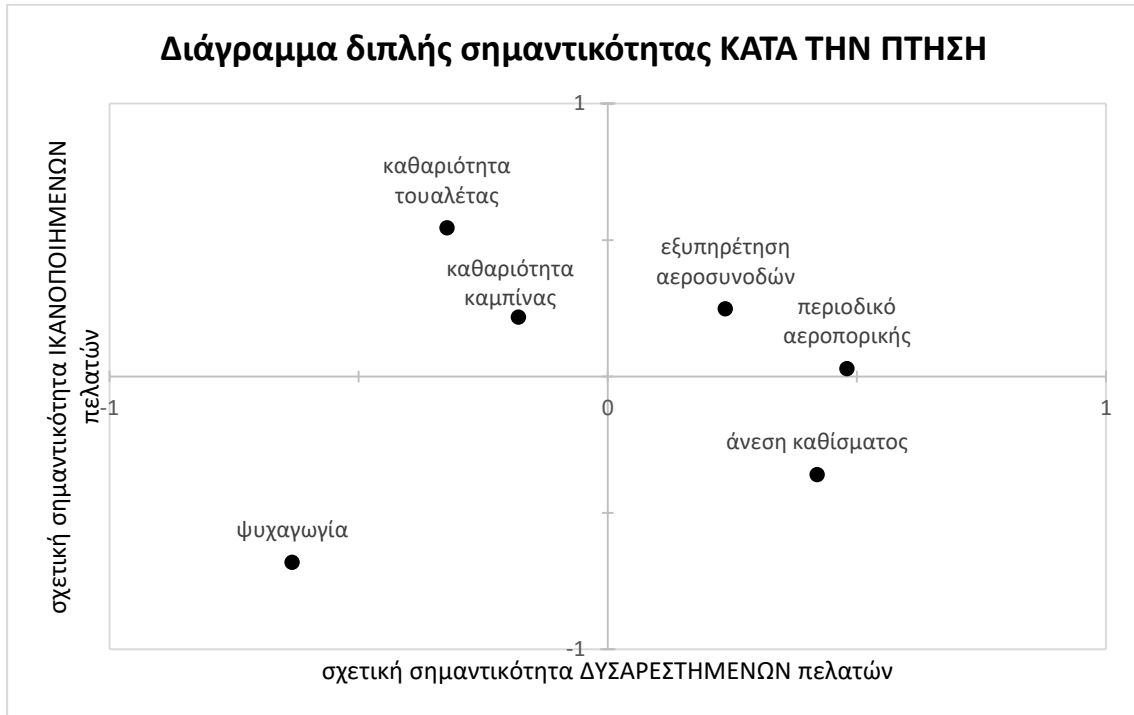
Σχήμα 5.25: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί” - Ryanair

Στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί”, εμφανίζεται το υποκριτήριο που αφορά τους προορισμούς που προσφέρονται. Το συγκεκριμένο, αποτελεί χαρακτηριστικό υψηλής σπουδαιότητας και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Στην συνέχεια, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχουν υποκριτήρια που να συγκεντρώνουν υψηλή σημαντικότητα για τους δυσαρεστημένους πελάτες και χαμηλή για τους ικανοποιημένους (δεύτερο τεταρτημόριο - κάτω δεξιά). Στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά) συναντάται το χαρακτηριστικό που αφορά τις ώρες και τη συχνότητα των πτήσεων, σημειώνοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες πελατών. Τέλος το τρίτο υποκριτήριο “αεροδρόμια”, δηλαδή τα αεροδρόμια που προσφέρεται προς μετάβαση, βρίσκεται στο τέταρτο τεταρτημόριο πράγμα που το καθιστά υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους πελάτες και χαμηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους (τέταρτο τεταρτημόριο - επάνω αριστερά).



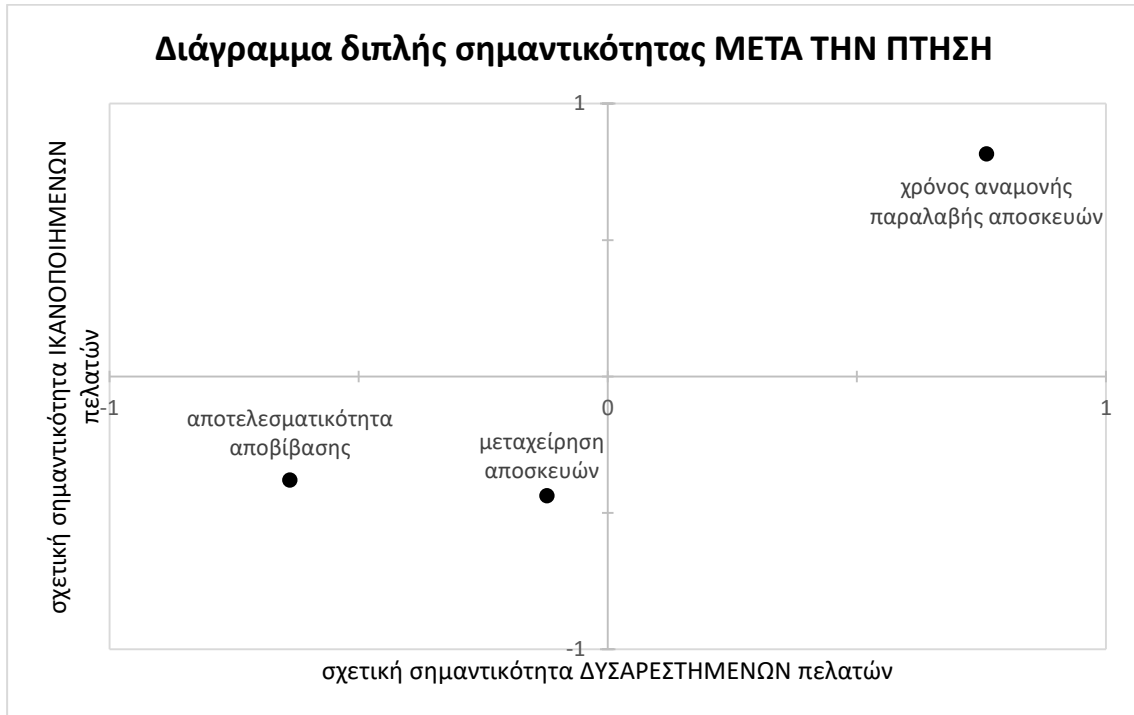
Σχήμα 5.26: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Υπηρεσιών αεροδρομίου” - Ryanair

Για το κριτήριο παροχής υπηρεσιών του αεροδρομίου, τα επιμέρους υποκριτήρια κατανέμονται και στα τέσσερα τεταρτημόρια του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας. Συγκεκριμένα, στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά), εμπεριέχεται το υποκριτήριο “εξυπηρέτηση από το προσωπικό επιβίβασης”, έχοντας υψηλή σημαντικότητα τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους πελάτες. Εν συνεχεία, στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά), βρίσκεται το υποκριτήριο της αποτελεσματικότητας επιβίβασης που είναι εξαιρετικά σημαντική για του δυσαρεστημένους επιβάτες, ενώ χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους. Στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), συναντάται το χαρακτηριστικό του χρόνου αναμονής στον γκισέ, τα οποία συγκεντρώνουν χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Στο τελευταίο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά), το υποκριτήριο της εξυπηρέτησης του προσωπικού στον γκισέ με υψηλή σημαντικότητα για τους ικανοποιημένους και χαμηλή για τους δυσαρεστημένους.



Σχήμα 5.27: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Κατά την πτήση” - Ryanair

Στο διάγραμμα Better-Worse του Σχήματος 5.27 για το κριτήριο παροχής υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης, τα έξι επιμέρους υποκριτήρια βρίσκονται και στα τέσσερα τεταρτημόρια. Το πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχεται τα υποκριτήρια “εξυπηρέτηση αεροσυνοδών” και “περιοδικό αεροπορικής”, πράγμα που σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι μεγάλης σημαντικότητας για όλους τους πελάτες. Στο δεύτερο τεταρτημόριο (κάτω δεξιά) υπάρχει το υποκριτήριο της άνεσης του καθίσματος του αεροσκάφους και αποτελεί χαρακτηριστικό μεγάλης σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους και χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους πελάτες. Το υποκριτήριο της ψυχαγωγίας, βρίσκεται στο τρίτο τεταρτημόριο (κάτω αριστερά), έχοντας χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο πελατειακές ομάδες. Τέλος, στο τέταρτο τεταρτημόριο (επάνω αριστερά) βρίσκονται τα υποκριτήρια, “καθαριότητα τουαλέτας” και “καθαριότητα καμπίνας” πράγμα που σημαίνει ότι πρόκειται για χαρακτηριστικά υψηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους και χαμηλής για τους δυσαρεστημένους επιβάτες.



Σχήμα 5.28: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “Μετά την πτήση” - Ryanair

Στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας για το κριτήριο “μετά την πτήση”, δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά στα τεταρτημόρια δύο (κάτω δεξιά) και τέσσερα (επάνω αριστερά). Αυτό σημαίνει ότι έχουμε χαρακτηριστικά για τα οποία οι γνώμες των δύο πελατειακών ομάδων ταυτίζονται. Συγκεκριμένα, στο πρώτο τεταρτημόριο (επάνω δεξιά) εμπεριέχεται το υποκριτήριο του χρόνου παραλαβής αποσκευών, πράγμα που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι μεγάλης σημαντικότητας τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους επιβάτες. Τα υποκριτήρια της μεταχείρισης των αποσκευών και της αποτελεσματικότητα της αποβίβασης, έχουν χαμηλή σημαντικότητα και για τις δύο ομάδες επιβατών (τρίτο τεταρτημόριο - κάτω αριστερά).

Ταξινόμηση κριτηρίων στις τρείς διαστάσεις ποιότητας του Κανο

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ & ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ RYANAIR			
κριτήρια και υποκριτήρια	επίπεδα ποιότητας Κανο		
	Ελκυστικής ποιότητας	Αναμενόμενης ποιότητας	Επιθυμητής ποιότητας
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ			
τιμή εισιτηρίου			
προσφορές			
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών			
σχέση ποιότητας-τιμής			
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ			
ηλεκτρονικό check in			
πληροφορίες ιστοσελίδας			
ηλεκτρονική αγορά εισιτηρίου			
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ			
προορισμοί			
αεροδρόμια			
ώρες & συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)			
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ			
χρόνος αναμονής στα γκισέ			
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ			
αποτελεσματικότητα επιβίβασης			
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης			
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ			
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών			
καθαριότητα καμπίνας			
καθαριότητα τουαλέτας			
άνεση καθίσματος			
περιοδικό αεροπορικής			
ψυχαγωγία			
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ			
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών			
μεταχείριση αποσκευής			
αποτελεσματικότητα αποβίβασης			

Πίνακας 5.44: Συγκεντρωτικός πίνακας κατάταξης χαρακτηριστικών ποιότητας Κανο - Ryanair

Στον Πίνακα 5.44, συνοψίζεται η κατηγοριοποίηση του συνόλου των κριτηρίων και υποκριτηρίων. Το κριτήριο της Τιμολογιακής πολιτικής, έχει κατηγοριοποιηθεί ως επιθυμητής ποιότητας και δικαιολογείται από τα υποκριτήρια: “τιμή εισιτηρίου”, “τιμές πρόσθετων υπηρεσιών” και “σχέση ποιότητας-τιμής”. Πρέπει να τονισθεί ότι χαμηλή επίδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών δημιουργεί δυσαρέσκεια, ενώ η υψηλή τους επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση και στις δύο πελατειακές ομάδες, αναλογικά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση (σύμφωνα με το σχετικό διάγραμμα διπλής σημαντικότητας της προηγούμενης παραγράφου, βλ. Σχήμα 5.23), τόσο οι ικανοποιημένοι όσο και οι δυσαρεστημένοι πελάτες της Ryanair, συμφωνούν ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο υποκριτήριο της τιμής του εισιτηρίου και της σχέσης ποιότητας-τιμής, αποδίδοντας σε αυτά τα δύο υψηλότερη σημαντικότητα από τα υπόλοιπα υποκριτήρια. Οι προσφορές που προσφέρεται από την Ryanair, ανήκουν στις ελκυστικές απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό μοιάζει λογικό, αφού η Ryanair προσφέρει κατά καιρούς πολύ ελκυστικές προσφορές σε πολύ χαμηλές τιμές, προκαλώντας τον ενθουσιασμό των υποψήφιων πελατών της.

Στο κριτήριο που αφορά την ιστοσελίδα, το ίδιο κατηγοριοποιείται ως επιθυμητής ποιότητας για τους επιβάτες. Ως προς τα υποκριτήρια του, αυτά επαληθεύουν στο σύνολό τους την κατηγοριοποίηση αυτή, αφού όλα αποτελούν επιθυμητές απαιτήσεις. Ωστόσο εκείνα που μοιάζουν ιδιαίτερα σημαντικά τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και τους δυσαρεστημένους πελάτες της Ryanair, είναι αυτά της ηλεκτρονικής αγοράς του εισιτηρίου αλλά και των πληροφοριών που παρέχει η ιστοσελίδα. Σε αυτά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό αφού τους αποδίδεται η υψηλότερη σημαντικότητα εν συγκρίσει με τα υπόλοιπα υποκριτήρια.

Σχετικά με το κριτήριο του Προγράμματος πτήσεων και Προορισμών, έχει κατηγοριοποιηθεί ως επιθυμητής ποιότητας και εξηγείται από τα υποκριτήρια: “προορισμοί” και “πρόγραμμα”. Η χαμηλή επίδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών δημιουργεί δυσαρέσκεια, ενώ η υψηλή τους επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση και στις δύο πελατειακές ομάδες, αντίστοιχα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τόσο οι ικανοποιημένοι όσο και οι δυσαρεστημένοι πελάτες της Ryanair, συμφωνούν ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους προορισμούς που παρέχονται από την ίδια, αποδίδοντας έτσι την υψηλότερη σημαντικότητα από τα υπόλοιπα υποκριτήρια. Τα αεροδρόμια που προσφέρεται μετάβαση από την Ryanair ανήκει στις ελκυστικές απαιτήσεις του πελάτη. Φαίνεται δηλαδή ότι οι πελάτες δεν θεωρούν δεδομένο το συγκεκριμένα χαρακτηριστικό, πράγμα λογικό αφού η Ryanair επιλέγει επί τω πλείστο περιφερειακά αεροδρόμια με χαμηλούς δασμούς.

Όσον αφορά το κριτήριο των Υπηρεσιών του αεροδρομίου, αποτελεί επιθυμητής ποιότητας χαρακτηριστικό. Την κατηγοριοποίηση του κριτηρίου αυτού επαληθεύουν τα υποκριτήρια του χρόνου αναμονής στα γκισέ και της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης τα οποία αποτελούν και τα ίδια επιθυμητές απαιτήσεις. Ωστόσο το σύνολο των επιβατών της Ryanair θεωρεί ως σημαντικότερο αυτό της εξυπηρέτησης από το προσωπικό επιβίβασης, αποδίδοντας τη μεγάλη σημαντικότητα. Η αποτελεσματικότητα της αποβίβασης ωστόσο κατηγοριοποιείται ως βασική απαίτηση των πελατών, πράγμα που σημαίνει ότι εφόσον η συγκεκριμένη απαίτηση δεν ικανοποιείται πλήρως αυξάνει πολύ την δυσαρέσκεια των ήδη δυσαρεστημένων πελατών, ενώ σε αντίθετη περίπτωση δηλαδή όταν υπάρχει υψηλή επίδοση αυτής, δεν εξασφαλίζεται υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Η εξυπηρέτηση από το προσωπικό στα γκισέ αποτελεί ελκυστική

απαίτηση. Πράγμα που εξηγείται λογικά αφού πάγια πρακτική της Ryanair αποτελεί η τοποθέτηση των ελάχιστων υπαλλήλων στα γκισέ έτσι ώστε να δημιουργούνται μεγάλες ουρές αναμονής και έτσι οι επιβάτες να προτιμούν να αυτοεξυπηρετούνται μέσω του ηλεκτρονικού check-in που ουσιαστικά δεν κοστίζει στην εταιρία σε αντίθεση με τους υπάλληλους.

Ως προς τις υπηρεσίες που παρέχονται από τη Ryanair κατά τη διάρκεια της πτήσης, οι ίδιες κατηγοριοποιούνται ως αναμενόμενο κριτήριο και ερμηνεύεται σε σχέση με το υποκριτήριο της άνεσης του καθίσματος που επίσης αποτελεί αναμενόμενο χαρακτηριστικό. Αυτό εξηγείται σε ορισμένο βαθμό από την επικρατούσα άποψη ότι τα καθίσματα της Ryanair δεν προσφέρουν ιδιαίτερη άνεση στον επιβάτη. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η άνεση του καθίσματος αποτελεί παράγοντα κλειδί για την ίδια την εταιρία αφού εφόσον ο πελάτης δεν ικανοποιηθεί από τον εν λόγω παράγοντα είναι σίγουρο ότι θα μείνει δυσαρεστημένος συνολικά από την Ryanair. Η εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών, το περιοδικό της αεροπορικής και η ψυχαγωγία, αποτελούν επιθυμητές απαιτήσεις. Η υψηλή τους επίδοση οδηγεί στην ικανοποίηση, ενώ χαμηλή οδηγεί στη δυσαρέσκεια για τους ικανοποιημένους είτε για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Η καθαριότητα τόσο της τουαλέτας όσο και της καμπίνας του αεροσκάφους, αποτελούν ελκυστικά χαρακτηριστικά, πράγμα λογικό αφού η Ryanair ως χαμηλού κόστους εταιρία επιλέγει να καθαρίζει μία φορά ημερησίως το κάθε αεροσκάφος ώστε να κρατάει χαμηλά τα κόστη της. Έτσι οι πελάτες της είναι λογικό να μην έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις από τα υποκριτήρια της καθαριότητας.

Όσον αφορά το κριτήριο των υπηρεσιών μετά την πτήση, το ίδιο παρουσιάζει μία ιδιομορφία. Συγκεκριμένα, το κριτήριο αποτελεί χαρακτηριστικό ελκυστικής ποιότητας, χωρίς ωστόσο κάποιο από τα επιμέρους υποκριτήριά του να εξηγεί τη κατηγοριοποίηση αυτή, αφού το σύνολο των υποκριτηρίων αφορούν επιθυμητές απαιτήσεις. Το φαινόμενο αυτό πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά (υποκριτήρια) του εν λόγω κριτηρίου δεν ήταν επαρκή ώστε να περιγράψουν πλήρως την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες μετά την πτήση. Με άλλα λόγια, ενδεχομένως να υπήρχε κάποιο χαρακτηριστικό-υποκριτήριο που δεν είχε συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Συμπεράσματα για Ryanair

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων της έρευνας στα τρία επίπεδα ποιότητας του Kano, εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Χαρακτηριστικά με μεσαία ή χαμηλή επίδοση, τα οποία δεν προκαλούν δυσαρέσκεια ενώ μία αναπάντεχη βελτίωσή τους θα δημιουργήσει υψηλή ικανοποίηση, είναι το κριτήριο των υπηρεσιών μετά την πτήση, ενώ ως υποκριτήρια είναι οι προσφορές της εταιρίας, τα αεροδρόμια που προσφέρεται μετάβαση, η εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ, η καθαριότητα της καμπίνας και η καθαριότητα της τουαλέτας. Επομένως, η μη ικανοποίηση των παραπάνω χαρακτηριστικών δεν οδηγεί απαραίτητα σε δυσαρέσκεια αλλά απλά δεν προκαλεί ικανοποίηση.
- Για τα βασικά χαρακτηριστικά (αναμενόμενα) η χαμηλή τους επίδοσή δημιουργεί εξαιρετικά υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας στον πελάτη, ενώ αντίθετα η υψηλή τους επίδοση δεν συνεπάγεται και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Σε αυτή την κατηγορία χαρακτηριστικών περιλαμβάνεται το κριτήριο των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης και τα υποκριτήρια της αποτελεσματικότητας της επιβίβασης και της άνεσης του καθίσματος. Επομένως, η υψηλή επίδοση των παραπάνω χαρακτηριστικών δεν οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη αλλά σε αντίθετη περίπτωση προκαλεί έντονη δυσαρέσκεια.
- Στα χαρακτηριστικά εκείνα που η χαμηλή τους επίδοση δημιουργεί δυσαρέσκεια ενώ αντίθετα η υψηλή δημιουργεί ικανοποίηση, συμπεριλαμβάνονται τα κριτήρια Τιμολογιακή πολιτική, Ιστοσελίδα, Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί και Υπηρεσίες του αεροδρομίου. Συμπεριλαμβάνονται επίσης τα υποκριτήρια της τιμής του εισιτηρίου, οι τιμές των πρόσθετων υπηρεσιών, η σχέση ποιότητας-τιμής, το ηλεκτρονικό check in, οι πληροφορίες της ιστοσελίδας, η ηλεκτρονική αγορά του εισιτηρίου, οι προορισμοί, το πρόγραμμα, ο χρόνος αναμονής στα γκισέ, η εξυπηρέτηση του προσωπικού επιβίβασης, η εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών, το περιοδικό της αεροπορικής, η ψυχαγωγία, ο χρόνος αναμονής για παραλαβή των αποσκευών, η μεταχείριση των αποσκευών, η αποτελεσματικότητα της αποβίβασης.

5.3 Σύγκριση αποτελεσμάτων για τις δύο εταιρίες

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ & ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ AEGEAN - RYANAIR						
επίπεδα ποιότητας Κανο κριτήρια και υποκριτήρια	AEGEAN			RYANAIR		
	Ελκυστικής ποιότητας	Αναμενόμενης ποιότητας	Επιθυμητής ποιότητας	Ελκυστικής ποιότητας	Αναμενόμενης ποιότητας	Επιθυμητής ποιότητας
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ						
τιμή εισιτηρίου						
προσφορές						
τιμές πρόσθετων υπηρεσιών						
σχέση ποιότητας-τιμής						
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ						
ηλεκτρονικό check in						
πληροφορίες ιστοσελίδας						
ηλεκτρονική αγορά εισιτηρίου						
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΤΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ						
προορισμοί						
αεροδρόμια						
ώρες & συχνότητα πτήσεων (πρόγραμμα)						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ						
χρόνος αναμονής στα γκισέ						
εξυπηρέτηση προσωπικού στα γκισέ						
αποτελεσματικότητα επιβίβασης						
εξυπηρέτηση προσωπικού επιβίβασης						
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ						
εξυπηρέτηση αεροσυνοδών						
καθαριότητα καμπίνας						
καθαριότητα τουαλέτας						
άνεση καθίσματος						
περιοδικό αεροπορικής						
ψυχαγωγία						
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΗΣΗ						
χρόνος αναμονής παραλαβής αποσκευών						
μεταχείριση αποσκευής						
αποτελεσματικότητα αποβίβασης						

Πίνακας 5.45: Συγκριτικός πίνακας κατάταξης χαρακτηριστικών ποιότητας Κανο για Aegean και Ryanair

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί, για τις δύο εταιρίες πραγματοποιείται ανά κριτήριο. Λόγω της διαφορετικής φύσης των δύο εταιριών, είναι λογικό να διαφέρουν και οι απαιτήσεις-προσδοκίες που έχουν οι πελάτες της κάθε μίας (Aegean-συμβατική αεροπορική εταιρία, Ryanair-χαμηλού κόστους).

Τα κριτήρια «Πρόγραμμα Πτήσεων & Προορισμοί» και «Υπηρεσίες Αεροδρομίου» κατατάσσονται ως επιθυμητής ποιότητας και στις δύο εταιρείες. Δηλαδή μια βελτίωση στην ποιότητα αυτών των χαρακτηριστικών θα επιφέρει αναλογική αύξηση της ικανοποίησης τόσο στους πελάτες της Aegean όσο και της Ryanair.

Αντιθέτως, το κριτήριο «Τιμολογιακή Πολιτική» κατατάσσεται ως ελκυστικής ποιότητας στην Aegean ενώ ως επιθυμητής ποιότητας στην Ryanair. Αυτό υποδεικνύει ότι οι πελάτες της Aegean δε θα δυσαρεστηθούν από μία χαμηλή επίδοση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού, αλλά οποιαδήποτε αναπάντεχη βελτίωσή του θα προκαλούσε υψηλή ικανοποίηση στους ήδη ικανοποιημένους πελάτες της. Για τους πελάτες της Ryanair, η χαμηλή επίδοση του κριτηρίου της τιμολογιακής πολιτικής δημιουργεί αναλογική δυσαρέσκεια, ενώ μια βελτίωση στην ποιότητα του θα επιφέρει αναλογική αύξηση της ικανοποίησης.

Το κριτήριο «Ιστοσελίδα» κατατάσσεται ως αναμενόμενης ποιότητας στην Aegean ενώ ως επιθυμητής ποιότητας στην Ryanair. Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή επίδοση του κριτηρίου, συνεπάγεται και υψηλή ικανοποίηση των πελατών της Ryanair, αλλά δεν συνεπάγεται υψηλή ικανοποίηση των ήδη δυσαρεστημένων πελατών της Aegean. Από την άλλη, η χαμηλή επίδοση του κριτηρίου δημιουργεί για τους πελάτες και των δύο εταιριών δυσαρέσκεια.

Το κριτήριο «Κατά την πτήση» κατηγοριοποιείται ως ελκυστικής ποιότητας στην Aegean ενώ ως αναμενόμενης ποιότητας στην Ryanair. Αυτό υποδεικνύει ότι οι πελάτες της Aegean δε θα δυσαρεστηθούν από μία χαμηλή επίδοση του κριτηρίου, ενώ αντίθετα οι πελάτες της Ryanair θα δυσαρεστηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Σε περίπτωση ωστόσο βελτίωσης του κριτηρίου, οι ήδη ικανοποιημένοι πελάτες της Aegean θα ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό, ενώ για τους πελάτες της Ryanair, η βελτίωση αυτή δεν εξασφαλίζει την ικανοποίηση των ήδη δυσαρεστημένων πελατών της.

Τέλος, το κριτήριο «Μετά την πτήση» κατηγοριοποιείται ως επιθυμητής ποιότητας στην Aegean και ως ελκυστικής ποιότητας στην Ryanair. Δηλαδή μια βελτίωση στην ποιότητα αυτού του χαρακτηριστικού θα επιφέρει αναλογική αύξηση της ικανοποίησης στους πελάτες της Aegean και μία μεγάλη αύξηση της ικανοποίησης στους ικανοποιημένους πελάτες της Ryanair. Αντιθέτως, μία χαμηλή επίδοση του κριτηρίου αυτού δεν θα επηρέαζε την ικανοποίηση των επιβατών της Ryanair, ενώ θα δυσαρεστούσε αναλογικά τους πελάτες της Aegean.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Συμπεράσματα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, καταγράφονται παρατηρήσεις που συνοψίσθηκαν για τις δύο αεροπορικές εταιρίες και δίνεται η απάντηση στα ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά, δηλαδή «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία συμβατική αεροπορική εταιρεία;» και «Τι είναι αυτό που προσδοκούν οι επιβάτες από μία αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους;». Συγκεκριμένα, προσδιορίζονται οι προσδοκίες των πελατών για τη συγκεκριμένη συμβατική αεροπορική εταιρία (Aegean) και τη συγκεκριμένη χαμηλού κόστους (Ryanair).

Επί του προκειμένου, δίνεται μία εικόνα και δεν αποτελεί γενίκευση για το τι απαιτούν οι πελάτες από τις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες σε σχέση με τις χαμηλού κόστους. Τούτο συμβαίνει διότι οι χαρακτηριζόμενες ως συμβατικές εταιρίες (αλλά και οι χαμηλού κόστους), μπορεί να διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρουν και το επίπεδο ποιότητας που παρέχουν στον πελάτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, συχνά να υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε αυτά που προσδοκούν οι πελάτες από διαφορετικές εταιρίες της ίδια κατηγορίας. Για παράδειγμα, οι επιβάτες της Aegean Airlines η οποία είναι μία συμβατική αεροπορική εταιρία που δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στη Ελλάδα και την Ευρώπη, έχοντας ένα εξαιρετικό πρόγραμμα πτήσεων και προορισμών όσο αφορά τα ελληνικά νησιά, είναι λογικό να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε σχέση με την εταιρεία Emirates που πραγματοποιεί καθημερινά πολυάριθμες πτήσεις σε προορισμούς σε όλο τον κόσμο αλλά προφανώς δεν διαθέτει ένα τόσο εξειδικευμένο πρόγραμμα πτήσεων με προορισμούς, όπως η Aegean.

Οι πελάτες των δύο εταιριών, ουσιαστικά δεν αναμένουν ούτε εκφράζουν ρητά τα ελκυστικής ποιότητας χαρακτηριστικά, εκφράζουν ρητά τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, ενώ αναμένουν και θεωρούν δεδομένα τα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά (υπηρεσίες).

Ουσιαστικά οι πελάτες της Aegean θεωρούν ως δεδομένες τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την ιστοσελίδα, ενώ από την πλευρά τους οι πελάτες της Ryanair, τις υπηρεσίες που παρέχονται κατά τη διάρκεια της πτήσης. Ωστόσο, παράγοντα κλειδί για την ικανοποίηση των επιβατών της Ryanair αποτελεί η άνεση του καθίσματος, αφού αποτελεί αναμενόμενη υπηρεσία του βασικού κριτηρίου «Κατά την πτήση». Με άλλα λόγια, οι πελάτες της Ryanair, θα δυσαρεστηθούν συνολικά από την εταιρία εφόσον δεν ικανοποιηθούν στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

Επίσης θα λέγαμε ότι οι επιβάτες της Aegean εκφράζουν ρητά και επιθυμούν μία καλή επίδοση στα κριτήρια «Υπηρεσίες αεροδρομίου», «Μετά την πτήση» και «Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί», ενώ της Ryanair, στα κριτήρια «Ιστοσελίδα», «Υπηρεσίες αεροδρομίου», «Τιμολογιακή πολιτική» και «Πρόγραμμα πτήσεων και Προορισμοί».

Τέλος, οι υπηρεσίες που ουσιαστικά δεν αναμένονται, ούτε εκφράζονται ρητά από τους επιβάτες, είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται κατά τη διάρκεια της πτήσης και της τιμολογιακής πολιτικής για τους πελάτες της Aegean, ενώ της Ryanair αποτελούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πτήση.

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας μπορεί να μεταπηδήσουν από μια κατηγορία σε μία άλλη. Δεν είναι δεδομένο ότι ένα κατηγοριοποιημένο χαρακτηριστικό θα μείνει επ' αορίστου στην κατηγορία που έχει καταταχθεί μία δεδομένη χρονική στιγμή. Για παράδειγμα, ένα χαρακτηριστικό ποιότητας που είναι δελεαστικό,

ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς αλλά και τα παρόμοια προϊόντα που προσφέρει ο ανταγωνισμός, μπορεί σε επόμενο χρόνο να εξελιχθεί σε μονοδιάστατο ή και βασικό. Από την άλλη, μπορεί να συμβεί και το ανάποδο. Επί παραδείγματι, λίγα χρόνια αφότου η Ryanair δραστηριοποιήθηκε στην Ελλάδα και αφού απέσπασε ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς από την Aegean, η τελευταία αποφάσισε πλέον να μην συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του εισιτηρίου η μεταφορά της αποσκευής, αλλά αν ο πελάτης το επιθυμεί να χρεώνεται επιπλέον. Η Aegean λοιπόν, προσαρμόστηκε στις ανάγκες της αγοράς και η συγκεκριμένη υπηρεσία που θεωρούνταν ως τότε δεδομένη για τους πελάτες της, σήμερα θεωρείται δεδομένη η πληρωμή της. Μάλιστα, εφόσον ο πελάτης συναντήσει κάποια σχετική προσφορά από την εταιρία, αυτό πιθανότατα θα τον ευχαριστήσει ιδιαίτερα.

Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό, φαίνεται να είναι το κριτήριο «Κατά την πτήση» για την Aegean. Το συγκεκριμένο βρίσκεται αρκετά κοντά στον κάθετο άξονα και είναι πιθανό σε επόμενο χρόνο, εάν θεωρηθεί σημαντικότερο από τους δυσαρεστημένους πελάτες, από ελκυστικό χαρακτηριστικό να γίνει επιθυμητής ποιότητας. Πρέπει επίσης να αναφερθεί, ότι η σημαντικότητα που αποδίδουν οι δύο πελατειακές ομάδες της Aegean στο συγκεκριμένο κριτήριο, είναι σχεδόν οι ίδιες, ανεξάρτητα με το αν οι πελάτες έχουν ικανοποιηθεί ή όχι. Φαίνεται λοιπόν, ότι η σημαντικότητα που αποδίδει ο πελάτης στο κριτήριο «Κατά την πτήση» είναι ανεξάρτητη από το επίπεδο ικανοποίησής του.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι κυρίως λόγω της διαφορετικής φύσης των δύο εταιριών, θα ήταν πιο ορθό να είχε χρησιμοποιηθεί διαφορετικό ερωτηματολόγιο για την κάθε αεροπορική εταιρία. Είναι σαφές ότι οι δύο εταιρίες απευθύνονται σε πελάτες με διαφορετικά προφίλ, διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις. Με αυτή τη λογική πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι ιδιαιτερότητες της κάθε εταιρίας αλλά και πιθανές διαφοροποιήσεις στις υπηρεσίες που προσφέρουν, με το ερωτηματολόγιο να διαμορφώνεται ανάλογα. Με την χρήση εξειδικευμένων ερωτηματολογίων για την κάθε εταιρία, θα είχε αποφευχθεί το πρόβλημα αδυναμίας εντοπισμού των χαρακτηριστικών-παραγόντων που αιτιολογούν την κατηγοριοποίηση των κριτηρίων της ιστοσελίδας για την Aegean και των υπηρεσιών μετά την πτήση για την Ryanair. Στην περίπτωση της Aegean ειδικότερα, το εν λόγω χαρακτηριστικό (ή χαρακτηριστικά), αποτελεί τον παράγοντα κλειδί και η γνώση του είναι πολύ σημαντική για την εταιρία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA

Η MUSA αποτελεί ένα πολυκριτήριο μοντέλο που υπολογίζει την εκτιμώμενη σημαντικότητα, προτάθηκε από τους (Grigoroudis & Siskos, 2002) και αποτελεί μια μεθοδολογία εκτίμησης της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών και της σημαντικότητας των κριτηρίων ικανοποίησης. Η εκτίμηση γίνεται με βάση τις προτιμήσεις του συνόλου των πελατών, το οποίο θεωρείται ενιαίο.

Το μοντέλο βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων, μοντέλων και προσεγγίσεων που έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν στη διαχείριση ημιδομημένων προβλημάτων απόφασης με πολλαπλά κριτήρια.

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιεί δεδομένα ικανοποίησης πελατών που συλλέγονται μέσα από ερωτηματολόγια και η ανάλυση βασίζεται σε ένα συλλογικό μοντέλο ανάλυσης προτιμήσεων, υποθέτοντας ότι υπάρχει μια ιεραρχική δομή που διέπει τα κριτήρια ικανοποίησης. Η μεθοδολογία διέπει τις αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης με τη χρήση τεχνικών γραμμικής παλινδρόμησης, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναλυτική – συνθετική προσέγγιση και τη θεωρία των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

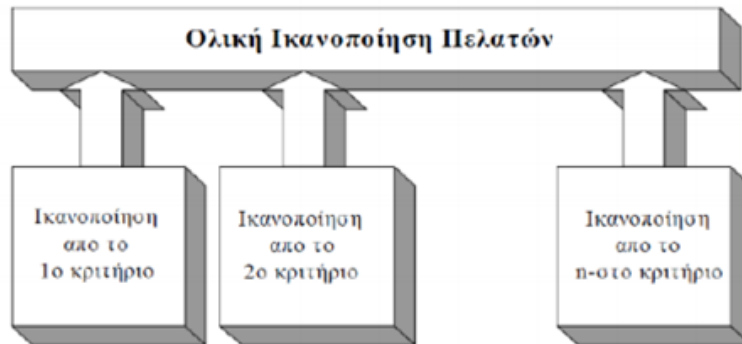
Η μεθοδολογία MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί την πολυκριτήρια αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας. Η μέθοδος MUSA είναι μια προσέγγιση επιμερισμού προτίμησης (preference disaggregation approach) που ακολουθεί τις αρχές της τακτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (ordinal regression analysis). Η μέθοδος αυτή αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης ενός συνόλου ατόμων (πελάτες, εργαζόμενοι, κλπ) βάσει των αξιών που αυτοί έχουν αποδώσει σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και των εκφρασμένων τους προτιμήσεων. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από έρευνες ικανοποίησης, η μέθοδος MUSA συγκεντρώνει τις διαφορετικές προτιμήσεις σε μοναδικές συναρτήσεις ικανοποίησης, με τα ελάχιστα πιθανά σφάλματα.

Ορισμός & Βασικές αρχές της μεθόδου

Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί τη σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών. Ειδικότερα, η μέθοδος υποστηρίζει, ότι η συνολική ικανοποίηση του ατόμου απορρέει από τη σύνθεση της ικανοποίησης από το σύνολο των χαρακτηριστικών (κριτηρίων και υποκριτηρίων) που αποτελούν την προσφερόμενη υπηρεσία ή το προσφερόμενο προϊόν. Σκοπός του μοντέλου είναι να συνθέσει τις προτιμήσεις ενός συνόλου από μεμονωμένους πελάτες σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση.

Η εκτίμηση, δηλαδή, της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πρόβλημα στον επιστημονικό πεδίο της Πολυκριτήριας Ανάλυσης, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων $X = (X_1, X_2,$

... , X_n). Το σύνολο των κριτηρίων αυτών είναι ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Τα κριτήρια αυτά ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης και αιτιολογούν την έννοια της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης της μεθοδολογίας.



Σχήμα : Σύνθεση ολικής ικανοποίησης [Πηγή: (Grigoroudis & Siskos, 2002)]

Τα αναγκαία δεδομένα για την εφαρμογή της μεθόδου, συλλέγονται από ένα απλό ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το οποίο ζητείται από κάθε πελάτη να αξιολογήσει τις υπηρεσίες που του προσφέρονται, δηλαδή να εκφράσει τόσο τη συνολική όσο και την επιμέρους ικανοποίηση για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι προτιμήσεις αυτές των πελατών εκφράζονται σύμφωνα με μια μονότονη προκαθορισμένη κλίμακα.

Πολύ Δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος
------------------------	----------------	-----------	----------------	------------------------

Σχήμα : Πενταβάθμια μονότονη κλίμακα ικανοποίησης

Οι συναρτήσεις ικανοποίησης τις οποίες και εκτιμά η MUSA, αποτελούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα που απορρέουν από την εφαρμογή της μεθόδου, αφού εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών.

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Jacquet-Lagrece & Siskos, June 1982), (Siskos & Yannacopoulos , 1985), (Siskos , 1985)). Η βασική εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης είναι η παρακάτω:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (2.1)$$

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

Μεταβλητές	Περιγραφή
Y	συνολική ικανοποίηση πελάτη
a	αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
y^m	το m-οστό επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ($m = 1, 2, \dots, a$)
n	αριθμός κριτηρίων
X_i	ικανοποίηση πελάτη σύμφωνα με το i κριτήριο ($i = 1, 2, \dots, n$)
a_i	αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου i
x_i^k	το k επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου i ($k = 1, 2, \dots, a_i$)
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: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA

Οι περιορισμοί κανονικοποίησης είναι οι παρακάτω:

$$\begin{cases} y^{*1} = 0, & y^{*a} = 100 \\ x_i^{*1} = 0, & x_i^{*a_i} = 100 \end{cases} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \quad (2.2)$$

Οι σχέσεις προτίμησης μοντελοποιούν τους περιορισμούς μονοτονίας των συναρτήσεων Y^* και X_i^* και έχουν ως εξής:

$$\begin{cases} y^{*m} \leq y^{*m+1} \Leftrightarrow y^{*m} \leq y^{*m+1}, & m = 1, 2, \dots, a - 1 \\ x_i^{*k} \leq x_i^{*k+1} \Leftrightarrow x_i^{*k} \leq x_i^{*k+1}, & k = 1, 2, \dots, a_i - 1 \end{cases} \quad (2.3)$$

όπου το σύμβολο \leq δηλώνει τη μη προτίμηση

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

Το μαθηματικό μοντέλο της μεθόδου 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 στη συνάρτηση Y^* και στις απόψεις των πελατών Y . Πιο αναλυτικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι:

- Οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* εκφράζουν τις προτιμήσεις ενός συνόλου καταναλωτών
- Η μέθοδος MUSA συνθέτει ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις Y^* και X_i^*
- Η σύνθεση αυτή γίνεται με τις μικρότερες δυνατές αποκλίσεις

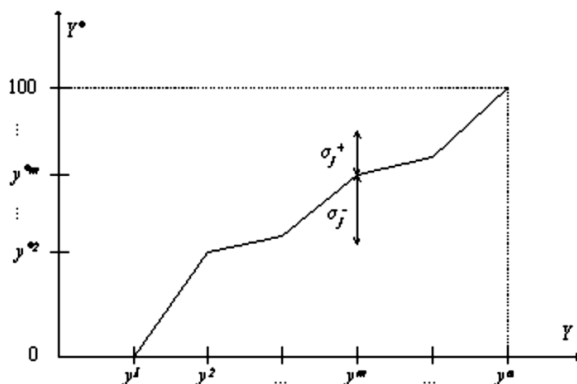
Με βάση την προηγούμενη διαμόρφωση του προβλήματος και εισάγοντας μια διπλή μεταβλητή σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ - \sigma^- \quad (2.4)$$

Εξετάζοντας προσεκτικά την εξίσωση 2.4 είναι εύκολο να παρατηρηθεί η ομοιότητα της μεθόδου MUSA είτε με τις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού (goal programming), είτε με τη μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς (ordinal regression analysis) και ειδικότερα με την οικογένεια των μοντέλων προσθετικής χρησιμότητας UTA (Jacquet-Lagrezze & Siskos, June 1982), (Siskos & Yannacopoulos, 1985).

Σύμφωνα με τους ορισμούς και τις υποθέσεις που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο 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 (2.4) για κάθε πελάτη
- Περιορισμοί κανονικοποίησης των Y^* και X_i^* στο διάστημα $[0,100]$
- Περιορισμοί μονοτονίας των Y^* και X_i^* .



Σχήμα : Μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Για να μειωθεί το μέγεθος του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος, με στόχο τη μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας και την εύρεση της βέλτιστης λύσης, εξαλείφονται οι περιορισμοί μονοτονίας. Αυτό γίνεται εφικτό με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* (Siskos & Yannacopoulos, 1985) (Siskos, 1985). Με την εισαγωγή αυτών των μεταβλητών το μοντέλο γίνεται γραμμικό, από μη γραμμικό που ήταν λόγω της βασικής εξίσωσης ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης κάθε πελάτη (τόσοι οι μεταβλητές Y^* και X_i^* όσο και οι συντελεστές b_i πρέπει να εκτιμηθούν):

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m}, & m = 1, 2, \dots, a-1 \\ w_{ik} \leq b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k}, & k = 1, 2, \dots, a_i - 1 \quad i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (2.5)$$

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η εισαγωγή των νέων αυτών μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμμικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση (2.4) δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές Y^* και X^* και οι συντελεστές b_i πρέπει να εκτιμηθούν).

Με τη χρήση των εξισώσεων (2.5), οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γίνονται:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t, & m = 2, 3, \dots, a \\ b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} z_t, & k = 2, 3, \dots, a_i \quad i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (2.6)$$

Εν συνεχεία, εισάγοντας τις νέες μεταβλητές z_m και w_{ik} και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (2.5) και (2.6) η εξίσωση παλινδρόμησης (2.4) γίνεται:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ - \sigma^- \quad (2.7)$$

Πιο συγκεκριμένα έστω ο πελάτης j έχει εκφράσει την ικανοποίηση του με βάση τις καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες Y και X_i δηλαδή:

$$\begin{cases} \tilde{y}^j = y^{t_j}, & \tilde{y}^j \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^a\} \\ \tilde{x}_i^j = x_i^{t_{ij}}, & \tilde{x}_i^j \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{t_{ij}}, \dots, x_i^{a_i}\}, \quad t = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (2.8)$$

\tilde{y}^j : ολική ικανοποίηση, \tilde{x}_i^j : μερική ικανοποίηση, t_j και t_{ij} είναι οι τάξεις (ranks) των y_i, x_i στα σύνολα Y, X τότε για την εξίσωση (2.7) θα ισχύει:

$$\sum_{m=1}^{t_i-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ij}-1} w_{ik} - \sigma^+ - \sigma^- \quad \forall j \quad (2.9)$$

Η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος είναι η παρακάτω:

$$[min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \quad (2.10)$$

με περιορισμούς:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ij}} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_i-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0, j = 1, 2, \dots, M \\ \sum_{m=1}^{a-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{a_{i-1}} w_{ik} = 100 \\ z_m \geq 0, w_{ik} \geq 0 \quad \forall i, m, k \\ \sigma_j^+ \geq 0, \sigma_j^- \geq 0 \text{ για } j = 1, 2, \dots, M \end{array} \right. \quad (2.11)$$

όπου M ο συνολικός αριθμός των πελατών

Οι αρχικές μεταβλητές του προβλήματος υπολογίζονται με βάση τη βέλτιστη λύση του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος, αφού εύκολα αποδεικνύεται ότι:

$$\left\{ \begin{array}{l} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t, \quad m = 2, 3, \dots, a \\ b_i = \frac{\sum_{t=1}^{a_{i-1}} w_{it}}{100}, \quad i = 1, 2, \dots, n \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{a_{i-1}} w_{it}} \end{array} \right. \quad (2.12)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης y^*1, x^*1 υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς ικανοποίησης. Ο κύριος στόχος της μεθόδου είναι να επιτύχει τη μικρότερη δυνατή απόκλιση μεταξύ της συνάρτησης αξιών Y^* και των απόψεων των ερωτώμενων Y , συνθέτοντας ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις Y^* και X_i

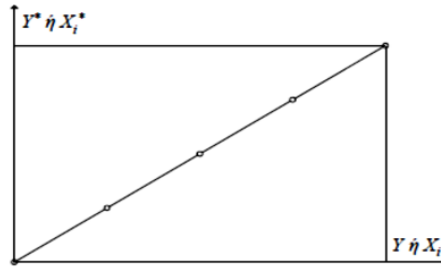
Συναρτήσεις αξίας και βάρη ικανοποίησης

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Υπάρχουν τρεις βασικές ομάδες πελατών (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης).

Η ολική ικανοποίηση των πελατών και οι μερικές συναρτήσεις χρησιμότητας Y^* και X_i^* , αντίστοιχα, αναφέρονται ως προσθετικές και προσθετικής τιμής ή συναρτήσεις χρησιμότητας, αντίστοιχα και οι ιδιότητές του καθορίζονται στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης. Συγκεκριμένα, η συνάρτηση συνολικής αξίας Y^* , αντιπροσωπεύει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης. Επιπλέον, η μέθοδος MUSA, υποθέτει ότι τα Y^* και X_i^* είναι μονότονες, μη φθίνουσες, διακριτές (κατά διαστήματα γραμμικές) συναρτήσεις.

Ουδέτεροι πελάτες

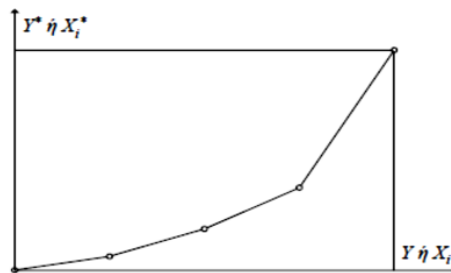
Η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.



Σχήμα : Συνάρτηση ικανοποίησης ουδέτερων πελατών

Απαιτητικοί πελάτες

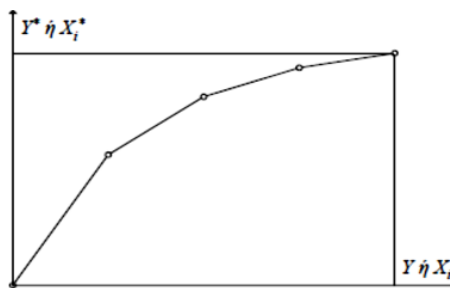
Η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή, δεδομένου ότι η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.



Σχήμα : Συνάρτηση ικανοποίησης απαιτητικών πελατών

Μη απαιτητικοί πελάτες

Η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.



Σχήμα : Συνάρτηση ικανοποίησης μη-απαιτητικών πελατών

Τα βάρη ικανοποίησης των κριτηρίων υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας των διαστάσεων ικανοποίησης, με δεδομένο ότι τα βάρη αθροίζουν στη μονάδα. Έτσι, η απόφαση εάν μία διάσταση ικανοποίησης (χαρακτηριστικό) είναι σημαντικό για τους πελάτες, βασίζεται επίσης στον αριθμό των κριτηρίων που αξιολογούνται. Δεν πρέπει επίσης να αγνοείται, η φυσική σημασία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι

βαθμοί παραχώρησης μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

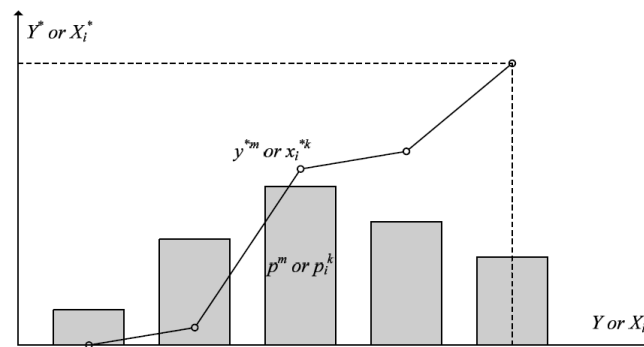
Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσων δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης. Ο ορισμός των μέσων δεικτών ικανοποίησης συμπληρώνει τα δυνατά αποτελέσματα της μεθοδολογίας MUSA και κρίνεται αναγκαίος διότι:

- Παρουσιάζει με απλό και κατανοητό τρόπο την κατάσταση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών
- Συνδυάζει τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA με την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης
- Δίνει τη δυνατότητα υλοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης και επιδόσεων της επιχείρησης (benchmarking)

Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης S και μερικής ικανοποίησης S_i , ορίζονται με βάση τις σχέσεις:

$$\begin{cases} S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^a p^m y^{*m} \\ S_i = \frac{1}{100} \sum_{k=1}^{a_i} p_i^k x_i^{*k} \text{ for } i = 1, 2, \dots, n \end{cases}$$

όπου p^m και p_i^k είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο y^m και x_i^k επίπεδο ικανοποίησης. Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, ο προηγούμενος ορισμός υποδεικνύει ότι ένας δείκτης ικανοποίησης είναι η μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης – αξιών.



Σχήμα : Μέσος δείκτης αξιολόγησης της ικανοποίησης

Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Όσον αφορά το θέμα της απαιτητικότητας των πελατών προκύπτει η ανάγκη για τον ορισμό ενός συνόλου μέσω δεικτών απαιτητικότητας, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό:

- Ορίζεται μια ποσοτική μεταβλητή για την έννοια της απαιτητικότητας
- Εκμεταλλεύεται πλήρως το σύνολο των πληροφοριών που δίνουν οι συναρτήσεις ικανοποίησης

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας ορίζονται με βάση τις παρακάτω σχέσεις:

$$\left\{ \begin{array}{l} D = \frac{\sum_{m=1}^{\alpha-1} \left(\frac{100(m-1)}{\alpha-1} - y^{*m} \right)}{100 \sum_{m=1}^{\alpha-1} \frac{m-1}{\alpha-1}} \text{ for } \alpha > 2 \\ D_i = \frac{\sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \left(\frac{100(k-1)}{\alpha_i-1} - x_i^{*k} \right)}{100 \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \frac{k-1}{\alpha_i-1}} \text{ for } \alpha_i > 2 \text{ and } i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right.$$

όπου D και D_i είναι οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής απαιτητικότητας αντίστοιχα. Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα [-1,1] και ακολουθούν οι πιθανές περιπτώσεις:

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

Οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των πελατών, μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης, μέσω των διαγραμμάτων δράσης.

Διαγράμματα δράσης

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης – σημαντικότητας (performance – importance map), ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες (strategic maps), χάρτες απόφασης (decision maps), ή αντιληπτοί χάρτες (perceptual maps) στη διεθνή βιβλιογραφία (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000, Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1994, Naumann and Giel, 1995).

Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών:

- **Περιοχή ισχύουσας κατάστασης** – status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμιά πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές για τους πελάτες.
- **Περιοχή ισχύος** (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί η χρήση (αγορά) του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- **Περιοχή δράσης** (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οποτεδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
- **Περιοχή μεταφοράς πόρων** (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο (π.χ. βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης).

Στο διάγραμμα παρακάτω δράσης μπορεί να καθορίσει την ιεράρχηση της σπουδαιότητας των ενεργειών βελτίωσης για τις κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης.

Αναλυτικότερα, η περιοχή δράσης είναι προφανώς η πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης, δεδομένου ότι στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκουν σημαντικά κριτήρια για τα οποία οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι. Απαιτούνται λοιπόν βελτιωτικές κινήσεις αύξησης της απόδοσης τους ώστε να βρεθούν στην περιοχή ισχύος. Μια πιο σπάνια περίπτωση είναι να βρεθούν μακροπρόθεσμα στην περιοχή μεταφοράς πόρων, παρόλο που είναι σπάνιο φαινόμενο ένα κριτήριο που θεωρείται σημαντικό να υποβαθμιστεί σε μη σημαντικό.



Σχήμα : Διάγραμμα δράσης

Η δεύτερη προτεραιότητα θα πρέπει να επικεντρωθεί στις διαστάσεις ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή ισχύος, ειδικά όταν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ακόμα και όταν κάποιες διαστάσεις ικανοποίησης βρίσκονται κοντά στον κάθετο άξονα (διαστάσεις χαμηλότερης σημαντικότητας) το ζητούμενο είναι η βελτίωση των αποδόσεών τους, ώστε να βρεθούν σε υψηλότερο σημείο σε σχέση με τον οριζόντιο άξονα. Τα μέτρα από την πλευρά της επιχείρησης για την συγκεκριμένη περιοχή είναι στα πλαίσια της προσπάθειας να τελειοποιηθούν χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης θεωρεί σημαντικά και τα οποία επιδέχονται βελτίωσης, έστω και μικρής.

Η περιοχή της ισχύουσας κατάστασης είναι η τρίτη κατά σειρά προτεραιότητα της επιχείρησης. Παρόλο που πρόκειται για κριτήρια χαμηλής απόδοσης και σημαντικότητας, υπάρχει πιθανότητα αλλαγής του βαθμού σημαντικότητας στο μέλλον. Ο κίνδυνος να βρεθούν τα κριτήρια της περιοχής αυτής στην περιοχή δράσης σε πιθανή μελλοντική αύξηση της σημαντικότητάς του, προτρέπει την επιχείρηση σε προληπτικές βελτιωτικές κινήσεις παρόντος χρόνου. Αν διατηρηθεί ο βαθμός σημαντικότητας η μόνη πιθανή μεταπήδηση των κριτηρίων είναι η ασφαλής μεταπήδηση στην περιοχή μεταφοράς πόρων.

Τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης, πρέπει να αποτελεί η περιοχή μεταφοράς πόρων, διότι πρόκειται για κριτήρια τα οποία θεωρούνται χαμηλής σημαντικότητας, των οποίων η απόδοση θεωρείται υψηλή. Είναι η περιοχή που δεν χρειάζεται καμιά ενέργεια και παρεμβατισμό από την πλευρά της επιχείρησης.

Χρησιμοποιώντας αυτούσιες τις μεταβλητές b_i και S_i κατασκευάζονται τα απόλυτα διαγράμματα βάσης, σύμφωνα με τα δεδομένα του ακόλουθου πίνακα, όπου αξίζει να σημειωθεί ότι:

- Ο άξονας σημαντικότητας αντιστοιχεί στα βάρη των κριτηρίων b_i τα οποία παίρνουν τιμές στο διάστημα $[0,1]$. Επειδή, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται, θεωρείται ότι ένα κριτήριο είναι σημαντικό αν $b_i > 1/n$ (αν τα κριτήρια έχουν τον ίδιο βαθμό σημαντικότητα, τότε το βάρος για κάθε ένα από αυτά θα είναι ίσο με $1/n$).
- Ο άξονας απόδοσης ορίζεται στο διάστημα $[0,1]$ και αντιστοιχεί στους μέσους δείκτες ικανοποίησης S_i . Το σημείο αποκοπής σύμφωνα με το οποίο καθορίζεται αν ένα κριτήριο έχει υψηλή ή χαμηλή απόδοση έχει οριστεί ίσο με 0.5 (50%). Η συγκεκριμένη υπόθεση είναι αρκετά υποκειμενική και ενδέχεται αν μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση.

Διάγραμμα δράσης	Άξονας	Μεταβλητή	Διάστημα τιμών	Σημείο τομής με οριζόντιο/κάθετο άξονα
Απόλυτο	Σημαντικότητα	b_i	$[0, 1]$	$1/n$
	Απόδοση	S_i	$[0, 1]$	0.5
Σχετικό	Σημαντικότητα	$b'_i = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}}$	$[-1, 1]$	0
	Απόδοση	$s'_i = \frac{S_i - \bar{S}}{\sqrt{\sum_i (S_i - \bar{S})^2}}$	$[-1, 1]$	0

Διαγράμματα βελτίωσης

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης μπορούν 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 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 απαιτήσεις 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 απαιτητικότητας I_i σύμφωνα με τις σχέσεις:

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

Όπως φαίνεται, ο δείκτης αποτελεσματικότητας ενός κριτηρίου είναι το γινόμενο του βάρους του δείκτη δυσαρέσκειας (συμπλήρωμα της ικανοποίησης) του συγκεκριμένου κριτηρίου. Οι συγκεκριμένοι δείκτες ορίζονται στο διάστημα $[0,1]$ ενώ μπορεί εύκολα να αποδειχτεί ότι:

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

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

Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.

Δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δεν φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί. Τέλος τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.



Σχήμα: Διάγραμμα βελτίωσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας Ικανοποίησης

Το ερωτηματολόγιο τα έρευνας ικανοποίησης, χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει τα προσωπικά στοιχεία του επιβάτη ή αλλιώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της έρευνας, όπως το φύλο, ηλικία, επάγγελμα, συχνότητα ταξιδιών και τόπο κατοικίας, προκειμένου να μελετηθεί το προφίλ των επιβατών, ενώ στο δεύτερο μέρος του σημειώνονται ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη.

Το δεύτερο μέρος περιέχει τα κριτήρια, τα οποία διατυπώνονται σε μορφή ερώτησης. Ο ερωτηθείς καλείται να εκφράσει την αντίληψη που έχει σχηματίσει για την εταιρία μέσα από μια πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης. Οι ερωτήσεις έχουν νοητά χωριστεί σε τρία μέρη (ικανοποίηση πριν την πτήση, κατά την διάρκεια της πτήσης και μετά την πτήση) για την καλύτερη κατανόηση τους αλλά και για την διευκόλυνση του επιβάτη στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τα κριτήρια έχουν οργανωθεί σε 6 βασικές ομάδες κριτηρίων και έχουν επιμεριστεί σε υποκριτήρια της ομάδας που ανήκουν. Το κάθε κριτήριο συνοδεύεται με την γενική ερώτηση ικανοποίησης, δηλαδή το πόσο είναι ικανοποιημένος είναι ο επιβάτης συνολικά από το κριτήριο. η τελευταία ερώτηση του δεύτερου μέρους σχετίζεται με τον προσδιορισμό της ολικής ικανοποίησης του πελάτη από την εταιρία, ερώτηση βαρύνουσας σημασίας η οποία προσφέρει σημαντικά αποτελέσματα κατά την ανάλυση. Τα υποκριτήρια έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 6 βασικά κριτήρια, που ο επιβάτης καλείται να εκφράσει την ικανοποίηση του:

1. Τιμολογιακή πολιτική
2. Ιστοσελίδα
3. Προορισμοί-πρόγραμμα πτήσεων
4. Υπηρεσίες αεροδρομίου- Επιβίβαση
5. Κατά την πτήση
6. Μετά την πτήση

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται παρακάτω:

Ερωτηματολόγιο

Διπλωματική - Πτυχιακή Εργασία **Κόκοτα Θεοδόσιου**

"Μέτρηση ικανοποίησης των επιβατών των αεροπορικών εταιρειών Aegean και Ryanair"

Τμήμα Μηχ/κών Παραγωγής & Διοίκησης - Πολυτεχνείο Κρήτης



Πολυτεχνείο
Κρήτης

Προσωπικά στοιχεία επιβάτη

Ηλικία: Κάτω από 24 ☐ 25-35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐ 55-65 ☐ 65 και άνω ☐

Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Ποιός είναι ο λόγος του ταξιδιού σας: Επαγγελματικός ☐ Επίσκεψη σε συγγενείς - φίλους ☐

Προσωπικός ☐ Αναψυχής ☐ Άλλος ☐

Τι επάγγελμα κάνετε: Δημόσιος υπάλληλος ☐ Ιδιωτικός υπάλληλος ☐ Ελεύθερος επαγγελματίας ☐

Στρατιωτικός ☐ Φοιτητής ☐ Διευθυντικό στέλεχος ☐ Επιχειρηματίας ☐ Οικιακά ☐

Συνταξιούχος ☐ Ανεργος ☐ Άλλο ☐

Απο πού είστε:

Πόσο συχνά ταξιδεύετε με αεροπλάνο: Κάθε βδομάδα ☐ Δύο φορές το μήνα ☐ Μια φορά το μήνα ☐

Κάθε δύο μήνες ☐ Κάθε 6 μήνες ☐ Σπανιότερα ☐

Ποιά εταιρία προτιμάτε για τις μετακινήσεις σας: Aegean ☐ Ryanair ☐ Άλλη ☐

Ερωτήσεις ικανοποίησης

Εταιρία:

Τιμολογιακή πολιτική

Πόσο ικανοποιημένος είστε από:	Δυσανεστημένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
Την τιμή του εισιτηρίου					
Τη σχέση ποιότητας/ τιμής του εισιτηρίου					
Την τιμή πρόσθετων υπηρεσιών (βαλίτσα, ασφάλιση)					
Τις κατά περιόδους προσφορές της αεροπορικής					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας					

Ιστοσελίδα

Πόσο ικανοποιημένος είστε από:	Δυσανεστημένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
Τις πληροφορίες που παρέχονται στην ιστοσελίδα					
Τη διαδικασία ηλεκτρονικής (online) αγοράς εισιτηρίου					
Το ηλεκτρονικό check in και τη διαχείριση της κράτησης σας					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την ιστοσελίδα της εταιρείας					

Εικόνα : ερωτηματολόγιο έρευνας

Προορισμοί/πρόγραμμα πτήσεων					
Πόσο ικανοποιημένος είστε από:	Δυσανεστημένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
Τους προορισμούς που προσφέρει η αεροπορική					
Τα αεροδρόμια που προσφέρει μετάβαση η αεροπορική					
Το πρόγραμμα (ώρες – συχνότητα) πτήσεων					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους προορισμούς/πρόγραμμα πτήσεων της εταιρείας					

Υπηρεσίες αεροδρομίου-Επιβίβαση					
Πόσο ικανοποιημένος είστε από:	Δυσανεστημένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
Την εξυπηρέτηση του προσωπικού στα γκισέ					
Το χρόνο αναμονής στα γκισέ					
Την αποτελεσματικότητα της επιβίβασης					
Την εξυπηρέτηση από το προσωπικό επιβίβασης					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις Υπηρεσίες αεροδρομίου-Επιβίβαση της εταιρείας					

Μεταβήκατε στο αεροπλάνο με: Φυσούνα ☐ Λεωφορείο ☐

Κατά την Πτήση					
Πόσο ικανοποιημένος είστε από:	Δυσανεστημένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
Το προσωπικό (αεροσυνοδοί)					
Την καθαριότητα του εσωτερικού του αεροσκάφους					
Την καθαριότητα της τουαλέτας					
Το πόσο άνετη ήταν η θέση σας					
Την ποιότητα των αναψυκτικών/φαγητού					
Το περιοδικό της αεροπορικής					
Την ψυχαγωγία κατά την πτήση					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την πτήση σας					

Μετά την πτήση					
Πόσο ικανοποιημένος είστε από:	Δυσανεστημένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
Τον χρόνο παραλαβής αποσκευών					
Μεταχείριση της αποσκευής σας					
Την αποτελεσματικότητα της αποβίβασης					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις υπηρεσίες μετά την πτήση					
Γενικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την αεροπορική εταιρεία					

Εικόνα : ερωτηματολόγιο έρευνας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Αναλυτικά τα κριτήρια ικανοποίησης

Τιμολογιακή Πολιτική

Τιμή εισιτηρίου

Ο πελάτης καταβάλλει ένα αντίτιμο προκειμένου να ταξιδέψει και να μεταβεί στον επιθυμητό προορισμό του. Η μετάβασή του όμως συνδέεται από μια σειρά από υπηρεσίες προκειμένου να κάνουν το ταξίδι του πραγματικότητα. Η ονομαστική τιμή είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επιλογής και αγοράς ενός αεροπορικού εισιτηρίου, και αυτό φαίνεται όχι μόνο μέσα από αυτήν την έρευνα, αλλά και στο γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός σε ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών.

Παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή του εισιτηρίου

- Η χρονική στιγμή αγοράς εισιτηρίου
- Χρεώσεις - φόροι αεροδρομίου
- Επίναυλος καυσίμων

Περιγραφή	Χρέωση (Επιβαρύνει την αεροπορική)
Χρέωση προσγείωσης:	
Κάτω από 55 τόνους	7.40 € ανά μεταβλητή βάρους
Πάνω από 55 τόνους	8.21€ ανά μεταβλητή βάρους
Χρέωση στάθμευσης:	(τόνοι< 55 - τόνοι >55)
Βασικός Αεροσταθμός (Main Terminal)	
Πρώτα 95 λεπτά	1.90€-2.12€ ανά μεταβλητή βάρους
Έξτρα χρέωση	0.32€-0.35€ ανά μετ. βάρους /15 λεπτά
Δορυφορικός Αεροσταθμός (Satellite Term.)	
Πρώτα 95 λεπτά	1.52€-1.68€ ανά μετ. βάρους
Έξτρα χρέωση	0.27€-0.30€ ανά μετ. βάρους /15 λεπτά
Κινητή Θέση στάθμευσης εκτός αεροσταθμού	
Πρώτα 95 λεπτά	1.32€-1.49€ ανά μετ. βάρους
Έξτρα χρέωση	0.09€-0.10€ ανά μετ. βάρους /15 λεπτά
Γενική πτητική χρέωση:	
6 τόνοι μέγιστου φορτίου	72€ ανά πτήση
24 τόνοι μέγιστου φορτίου	96€ ανά πτήση
Ως 55 τόνοι μέγιστου φορτίου	144€ ανά πτήση
Πάνω από τόνοι μέγιστου φορτίου	300€ ανά πτήση
Χρεώσεις εξοπλισμού:	
Χρήση αερογέφυρας με κλιματισμό	116€-154.68€ ανά 55-65 λεπτά αντίστοιχα
Έξτρα χρόνος	38.67€ ανά 15 λεπτά
Μέγιστες χρεώσεις	464€-618.7€
Χρέωση Ηλεκτρικού ρεύματος:	
Για κινητή θέση στάθμευσης	32-52 € ανά πτήση
Check in counter	4.20 € για 30 λεπτά

Πίνακας : Χρεώσεις που επιβαρύνουν την αεροπορική

Περιγραφή	Χρέωση (Επιβαρύνει τον πελάτη)
Χρέωση επιβάτη (για χρήση των εγκαταστάσεων του αεροδρομίου)	(Χρέωση στο εισιτήριο)
Επιβάτες διεθνών πτήσεων	12.16€ ανά επιβάτη
Επιβάτες πτήσεων εσωτερικού	8.51€ ανά επιβάτη
Χρέωση υπηρεσιών ασφάλειας	5.00 € ανά επιβάτη
Χρέωση συστήματος διαχείρισης αποσκευών	1.92€ ανά επιβάτη
Χρέωση CUTE (Common Use Terminal Equipment) Για 100.000-500.000 επιβάτες	0.28-0.32 € ανά επιβάτη, ανάλογα με την επιβατική κίνηση της εταιρίας
Χρέωση ατόμων με αναπηρία	0.75€ ανά επιβάτη
Τέλος Εκσυγχρονισμού Ανάπτυξης Αεροδρομίων (TEAA)	
Τελικός προορισμός εντός ΕΕ/ΕΟΧ -Ελβετία	12.00€ ανά επιβάτη
Τελικός προορισμός εκτός ΕΕ/ΕΟΧ -Ελβετία	22.00€ ανά επιβάτη
Εξαίρεση οι άγονες γραμμές. Εξαιρούνται από όλα τα βρέφη, πιλότοι και το προσωπικό καμπίνας.	

Πίνακας : χρεώσεις που επιβαρύνουν τον επιβάτη

Σχέση ποιότητας-τιμής

Αναφέρεται στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας που του πελάτη σε σχέση με την τιμή αγοράς/χρήσης του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας και συχνά καλείται δείκτης «value for money». Για να αποφευχθεί η σύγχυση μεταξύ των εννοιών της ποιότητας και της αξίας στη μεταξύ τους σχέση, αξιολογείται τόσο η ποιότητα σε σχέση με την τιμή, όσο και η τιμή σε σχέση με την ποιότητα.

Η ποιοτική διάσταση μιας υπηρεσίας μετουσιώνεται σε στοιχείο-κλειδί της χρηματοοικονομικής πολιτικής μιας επιχείρησης, όταν η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας αποτελεί τη βάση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης. Τέσσερα κύρια σημεία πρέπει να υπογραμμιστούν αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών:

- Ο μεγάλος αριθμός των εννοιολογικών προσεγγίσεων της ποιότητας.
- Τα χαρακτηριστικά της διοίκησης ποιότητας
- Η μέτρηση της ποιότητας και η αξιολόγηση των μεθόδων της.
- Η δυνατότητα εφαρμογής του μάνατζμεντ ποιότητας στις τουριστικές υπηρεσίες.

Συνεπώς, η σχέση "value for money", η σχέση ποιότητας με την τιμή εκφράζει την αντιληπτή αναλογία του πελάτη μεταξύ ενός προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας και της αξίας που προτίθεται να διαθέσει, προκειμένου να μείνει ευχαριστημένος. Στην περίπτωση μας με τα αεροπορικά εισιτήρια, αναζητούμε αν και πόσο ο πελάτης έμεινε ευχαριστημένος από το ταξίδι του με μία αεροπορική λαμβάνοντας υπόψιν τα χρήματα που διέθεσε προκειμένου να αγοράσει το αεροπορικό εισιτήριο, δηλαδή, αν το ταξίδι άξιζε τα χρήματά του. (Κόκοτας, 2016)

Η τιμή των πρόσθετων υπηρεσιών (βαλίτσα, ασφάλιση)

Οι LCCs (Low Cost Carriers) έχουν και άλλες πηγές εσόδων πλην των εισιτηρίων. Τυπικά παραδείγματα είναι οι προμήθειες από ξενοδοχεία και από εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, δικαιώματα από πιστωτικές κάρτες, (επιπλέον) έξοδα αποσκευών, πωλήσεις τροφίμων και ποτών κατά την διάρκεια της πτήσης, έσοδα από διαφημίσεις. Πολλά έσοδα προέρχεται από δραστηριότητες τηλεφωνικών υπηρεσιών και τυχερών παιχνιδιών κατά την διάρκεια της πτήσης. Αναφέρεται ως παράδειγμα, ότι τα έσοδα της Ryanair για το έτος 2005-06 από άλλες πηγές εκτός των πωλήσεων εισιτηρίων συνεισέφεραν μικτά 259 εκατομμύρια ευρώ σε σύνολο καθαρού κέρδους 302 εκατομμυρίων ευρώ. Τα έσοδα αυτά αποτελούν το 16 τοις εκατό του συνόλου των εσόδων της εταιρείας.

(Ευρώ € / Λίρα ΗΒ £) ή το τοπικό αντίστοιχο νόμισμα	Τιμή ιστοσελίδας	Τιμή αεροδρομίου	Περισσότερες πληροφορίες
	€ / £	€ / £	
Θέσεις με προτεραιότητα και περισσότερο χώρο στα πόδια Σειρές 1, 2 (D, E, F) & 16-17 (συμπεριλαμβάνεται επιβίβαση με προτεραιότητα) από* (ανά πτήση)	€15.00 / £15.00	€22.50 / £22.50	Παρακαλώ σημειώστε ότι αυξημένο τέλος ισχύει για κατανομή θέσης και κατά προτεραιότητα επιβίβαση σε επιλεγμένους προορισμούς.
Θέσεις με προτεραιότητα Σειρές 2 (A, B, C) & 5 (συμπεριλαμβάνεται επιβίβαση με προτεραιότητα) από* (ανά πτήση)	€13.00 / £13.00	€16.00 / £16.00	Παρακαλώ σημειώστε ότι αυξημένο τέλος ισχύει για κατανομή θέσης και κατά προτεραιότητα επιβίβαση σε επιλεγμένους προορισμούς.
Κανονικές θέσεις Σειρές 6-15 & 18-33 από* (ανά πτήση)	€8.00 / £8.00	€9.00 / £9.00	Παρακαλώ σημειώστε ότι αυξημένο τέλος ισχύει για κατανομή θέσης και κατά προτεραιότητα επιβίβαση σε επιλεγμένους προορισμούς.
Κατά προτεραιότητα επιβίβαση από (ανά πτήση)	€5.00 / £5.00	€6.00 / £6.00	Παρακαλώ σημειώστε ότι αυξημένο τέλος ισχύει για κατανομή θέσης και κατά προτεραιότητα επιβίβαση σε επιλεγμένους προορισμούς.

Εικόνα : Χρεώσεις πρόσθετων υπηρεσιών της εταιρείας Ryanair [ΠΗΓΗ: (Κόκοτας, 2016)]

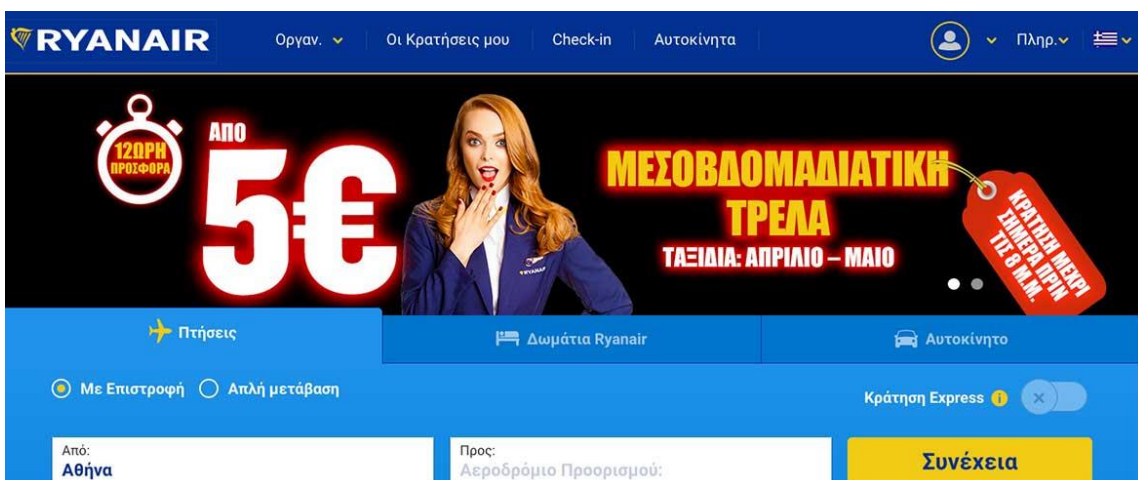
Οι κατά περιόδους προσφορές της αεροπορικής

Οι προσφορές των αεροπορικών μπορεί να μεταφράζονται σε εκπτώσεις επί του του συνόλου της προηγούμενης τιμής του ναύλου, ή να δηλώνονται και να διαφημίζονται με μια πολύ μικρή τιμή για συγκεκριμένο αριθμό θέσεων. Κάθε μέρα προσελκύονται νέοι καταναλωτές από τις διαφημίσεις Διαδικτύου και τις ειδικές προσφορές εισιτηρίων μειωμένης τιμής. Τα φθηνά εισιτήρια είναι μια καλή προσφορά ακόμη και για τους επιχειρηματίες. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους θα παραμείνουν μια μεγάλη και αυξανόμενη βιομηχανία.



Εικόνα : Προώθηση προσφοράς εισιτηρίων με χαμηλή τιμή από την Aegean
[πηγή: aegeanair.gr/homepage Μάρτιος, 2018]

Κάθε εταιρία έχει την δική της πολιτική όσον αφορά τις προσφορές και την προώθηση αυτών. Για παράδειγμα, η πολιτική της Aegean είναι να προσφέρει συγκεκριμένο αριθμό θέσεων για όλα της τα δρομολόγια είτε εσωτερικά στην Ελλάδα, που δίνει έμφαση, είτε στο εσωτερικό με ανταγωνιστικές τιμές, πολλές φορές με τιμές του κόστους των φόρων αεροδρομίου. Βέβαια, οι διαφημιζόμενες τιμές συνήθως ισχύουν με αναχώρηση από αεροδρόμια εκτός του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, που έχει τους υψηλότερους φόρους στην χώρα. Επίσης, οι θέσεις είναι περιορισμένες, με αποτέλεσμα να εντατικοποιεί στους πελάτες την αγορά του εισιτηρίου τους, κερδίζοντας έτσι ρευστότητα, μεγαλύτερη πληρότητα σε σύντομο χρονικό διάστημα.



Εικόνα : Διαφημιστική καμπάνια της Ryanair για προσφορά προορισμού εξωτερικού. [πηγή: ryanair.com]

Υπηρεσίες Ιστοσελίδας

Οι πληροφορίες που παρέχονται στην ιστοσελίδα

Η ανάπτυξη και η διάδοση του διαδικτύου είναι ένα πολύτιμο εργαλείο με το οποίο οι τουρίστες μπορούν να ενημερωθούν, να συγκρίνουν και τελικά να επιλέξουν τουριστικές προτάσεις που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Η τουριστική βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και οι τουρίστες έχουν απεριόριστη ελευθερία να επιλέξουν ή να απορρίψουν τουριστικές προτάσεις και υπηρεσίες. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του διαδικτύου είναι η κατάργηση του μεσάζοντα στις αγοραπωλησίες. Μάλιστα πολλά ταξιδιωτικά πρακτορεία στις Η.Π.Α. ισχυρίζονται ότι η δυνατότητα κρατήσεων μέσω internet είναι στο 67% του συνόλου των ξενοδοχείων ενώ στην Ελλάδα περιορίζονται στο 10%. Η εμφάνιση του internet στα μέσα του 1990 όπως επίσης και η ανάπτυξη των εσωτερικών και των εξωτερικών δικτύων ανάγκασε τις αεροπορικές εταιρείες να επικεντρώσουν τη στρατηγική τους πάνω σε τεχνολογικές καινοτομίες ώστε να τονίσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι εξελίξεις του διαδικτύου άρχισαν αρχικά στη δεκαετία του '60 και μέχρι τη δεκαετία του '70 υποστήριζαν διάφορα κυβερνητικά τμήματα ενώ και τα πανεπιστήμια άρχισαν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο. Μέχρι σήμερα η πλειοψηφία κρατήσεων ταξιδιού που γίνεται on-line είναι εισιτήρια αερογραμμών. Γενικά οι νεότεροι καταναλωτές είναι πιο άνετοι με το διαδίκτυο απ' ό,τι είναι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία καταναλωτές.

Οργάνωση ταξιδιού:

- Αγορά Εισιτηρίου
- Check-in
- Διαχείριση Κράτησης
- Πρόγραμμα δρομολογίων
- Low Fare Calendar 43
- Πρόσθετες υπηρεσίες

Κατά την πτήση:

- Στο αεροδρόμιο
- Πληροφορίες Αποσκευών
- Πληροφορίες Check
- Εν πτήσει
- Ειδικές περιπτώσεις
- Ναύλοι & κατηγορίες θέσεων

Γενικά:

- Όροι και Γνωστοποιήσεις
- Επικοινωνία
- Πρόγραμμα επιβράβευσης
- Feedback

Ηλεκτρονική αγορά του εισιτηρίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο που έχει να κάνει με τη διανομή των πληροφοριών και την παράδοση τους στους καταναλωτές μπορεί να γίνει πόρος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να δώσει αξία στους πελάτες. Με τη βιομηχανία του e-travel οι πιθανοί πελάτες βομβαρδίζονται με πληροφορίες υπό μορφή διαφημίσεων ή γενικής

έρευνας του ιστού. Όλες αυτές οι προσφορές που συνήθως επικεντρώνονται σε προσφορές με χαμηλές τιμές προσφέρονται από ιστοσελίδες ταξιδιών. Φυσικά είναι αυτονόητο ότι με τον πολλαπλασιασμό της τεχνολογίας και της αυξανόμενης χρήσης του διαδικτύου οι on-line αγορές ταξιδιού θα συνεχίσουν να αυξάνονται και θα είναι σε θέση να παρέχονται και εκπτώσεις που δε μπορούν να βρεθούν αλλού. Ο λόγος είναι το χαμηλό κόστος πώλησης μέσω του ίντερνετ μιας και δεν υπάρχει φυσική παρουσία και διάφοροι άλλοι λόγοι που μειώνουν το κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η επικοινωνία κατευθείαν της εταιρείας με τον πελάτη είναι το μοντέλο που χρησιμοποιούν πολλές εταιρείες όπως η Easy jet και άλλες εταιρείες χαμηλού κόστους. Το συγκεκριμένο μοντέλο βοηθά την εταιρεία να μειώσει την τιμή της υπηρεσίας χωρίς όμως να μειώσει την αξία της υπηρεσίας. Όσο πιο ψηλή είναι η ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μιας τουριστικής επιχείρησης ώστε να παρέχει μέσω της ιστοσελίδας της τη δυνατότητα αναζήτησης, αγοράς και παράδοση υπηρεσιών με επάρκεια και αποτελεσματικότητα τόσο πιο επιτυχημένη κρίνεται και η ηλεκτρονική της δραστηριοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το ηλεκτρονικού check in και η διαχείριση της κράτησης

Το κριτήριο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της αεροπορικής, δηλαδή το check in μέσω του διαδικτύου και η διαχείριση κράτησης αποτελούν ένα σημαντικό κριτήριο για την πορεία μιας αεροπορικής εταιρείας, για αυτό και επιζητούμε την παρουσίαση αποτελεσμάτων ικανοποίησης από τους επιβάτες.

Η βιομηχανία αερογραμμών εξαρτάται πρωτίστως από δύο ευδιάκριτους τομείς αγοράς: «επιχειρησιακοί και ελεύθεροι ταξιδιώτες» (business and leisure travellers). Αυτές οι αγορές έχουν εντελώς διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες. Ο παράγοντας χρόνος είναι πρώτος στη λίστα προτεραιοτήτων των "επιχειρησιακών ταξιδιωτών": μεγιστοποιώντας την εργάσιμη ημέρα, ευρισκόμενοι εγκαίρως στις συνεδριάσεις, και επιστρέφοντας σπίτι το απόγευμα ή το Σαββατοκύριακο κάτι το οποίο είναι σημαντικότερο από ότι το κόστος που προκύπτει από αυτό. Τέτοιοι πελάτες θέλουν συχνές αναχωρήσεις, σύντομο χρόνο check-in, καλές επιλογές σύνδεσης και σύντομες πτήσεις. Το σύντομο check in δίνεται ως δυνατότητα στις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες, ενώ είναι υποχρεωτικό για τις εταιρίες χαμηλού κόστους.

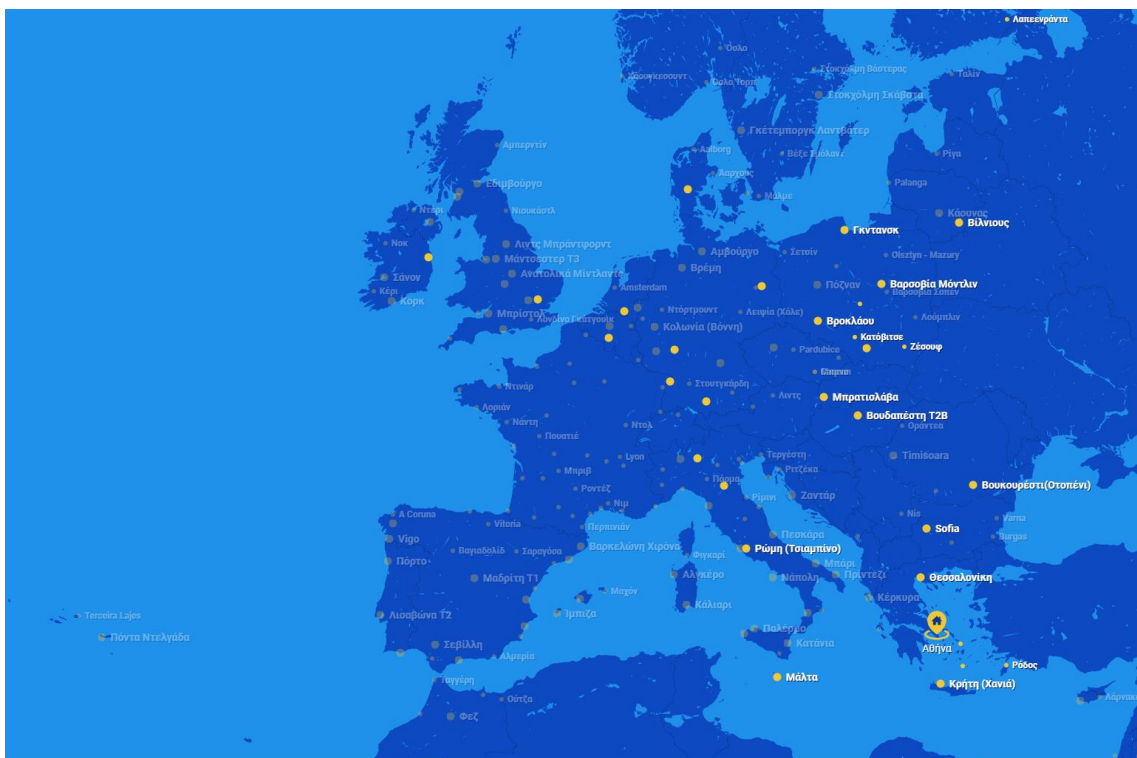
Το ηλεκτρονικό εισιτήριο δίνει τη δυνατότητα στον επιβάτη να κάνει ηλεκτρονικό check-in μέχρι και 30 λεπτά πριν την πτήση, απλοποιεί τη διαδικασία πληρωμής του εισιτηρίου και τέλος έχει έμμεσο όφελος για τα αεροδρόμια γιατί δεν δημιουργείται συμφόρηση επιβατών στα check-in desks. Το ηλεκτρονικό εισιτήριο δίνει επίσης την δυνατότητα χρήσης των Self Service μηχανημάτων στα αεροδρόμια για check-in, συμβάλλοντας καθοριστικά στην εξοικονόμηση χρόνου από πλευράς ταξιδιωτών και στην αποσυμφόρηση των check in slots. Στην περίπτωση αυτή η κάρτα επιβίβασης εκδίδεται στη μορφή ενός bar code. Αυτό το bar code εκτυπώνεται από έναν Η/Υ ή επιδεικνύεται από την οθόνη του κινητού και στη συνέχεια «διαβάζεται» στην πύλη, πριν από την επιβίβαση.

Το πρόγραμμα πτήσεων και οι προορισμοί

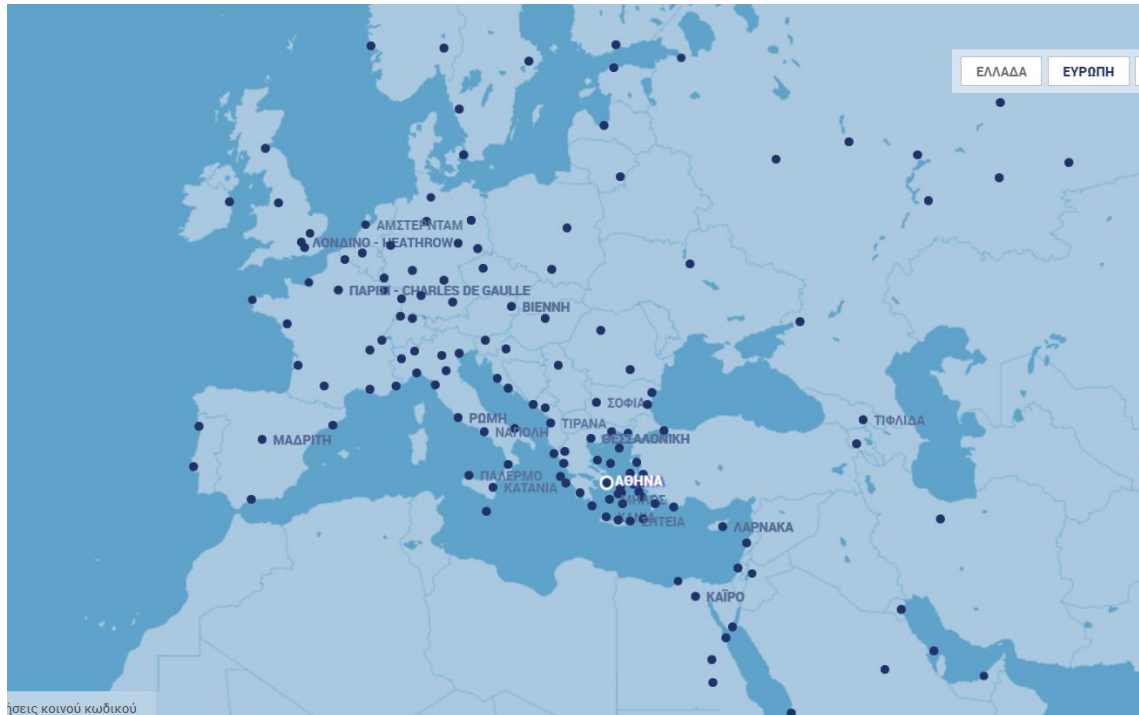
Οι προορισμοί που προσφέρει η αεροπορική εταιρία

Σε αυτό το κριτήριο επιχειρούμε να εξετάσουμε το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι επιβάτες από τους προορισμούς που έχει επιλέξει να δραστηριοποιείται η εταιρία. Επειδή το θέμα των προορισμών είναι ένα ζήτημα που εξαρτάται από την οργάνωση και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας ερχόμαστε από την πλευρά της εταιρίας, και αναλύουμε τους παράγοντες επιλογής των προορισμών παρακάτω. Η εκάστοτε αεροπορική εταιρία επιλέγει διάφορους προορισμούς να δραστηριοποιηθεί σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους που έχει θέσει. Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση της εταιρίας για το πού θα δραστηριοποιηθεί. Οι σημαντικότεροι λόγοι που η εταιρία επιλέγει να δραστηριοποιηθεί σε διάφορα δρομολόγια είναι:

- Αυξημένη επιβατική κίνηση και ζήτηση
- Υψηλή πληρότητα αεροσκάφους κατά την εκτέλεση του δρομολογίου
- Ενδεχόμενη επιδότηση της εκάστοτε γραμμής από κρατικούς μηχανισμούς (πχ άγονες γραμμές)
- Ενίσχυση τοπικού τουρισμού σε ειδική περιοχή/λόγοι κοινωνικής αναγνωσιμότητας
- Επιθετική πολιτική και με σκοπό την επιχειρηματική συρρίκνωση ανταγωνιστή



Εικόνα : Οι προορισμοί που προσφέρει μετάβαση η Ryanair (με έντονο κίτρινο αυτοί που προσφέρεται μετάβαση από Αθήνα, πηγή: (ryanair.com, n.d.))



Εικόνα : Ενδεικτικά οι προορισμοί που προσφέρει μετάβαση η Aegean σε Ευρώπη, πηγή: (aegeanair.com, n.d.)

Τα αεροδρόμια που προσφέρει μετάβαση η αεροπορική εταιρία

Σε αυτό το κριτήριο εξετάζονται τα αεροδρόμια που προσφέρει μετάβαση η κάθε αεροπορική εταιρία. Είναι γνωστό πως διάφορες αεροπορικές εταιρίες επιλέγουν διαφορετικά αεροδρόμια σε πόλεις που διαθέτουν παραπάνω από δυο αεροδρόμια, σύμφωνα με την εμπορική τους πολιτική ή την ανάλυση κόστους.

Τα αεροδρόμια είναι τοπικής φύσης και η αξία τους προσδιορίζεται από την τοποθεσία. Κατά συνέπεια, προκειμένου να είναι ελκυστικά σε μια αερογραμμή, οι δευτερεύοντες αερολιμένες όπως εκείνοι που χρησιμοποιούνται από τις Easyjet και Ryanair απαιτούν ένα πλεονέκτημα θέσης που προέρχεται είτε από μεγάλη οικονομική ή πληθυσμιακή βάση είτε από κάποια άλλη πηγή που μπορεί να είναι ελκυστική στους ταξιδιώτες. Οι αερολιμένες που ελπίζουν να προσελκύσουν τις εταιρίες χαμηλού κόστους πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν την προκύπτουσα αύξηση στην κυκλοφορία. Ως γνωστόν την πολιτική αυτή στην επιλογή των αεροδρομίων επιλέγουν οι, Southwest στις ΗΠΑ και η Ryanair στην Ευρώπη.

Το πρόγραμμα (ώρες – συχνότητα) πτήσεων

Το κριτήριο αυτό δίνει την ευκαιρία στον επιβάτη να αξιολογήσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένος από το πρόγραμμα και την συχνότητα των πτήσεων. Όμως, το κριτήριο αυτό από πλευράς αεροπορικής εταιρίας προσδιορίζεται από διάφορους άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα, αν η εταιρία θέλει να εστιάσει στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου δρομολογίου λόγω αυξημένης ζήτησης, θα παρέχει παραπάνω από μία πτήσεις την ημέρα και θα τις χωρίσει ενδεχομένως σε μία πρωινή πτήση και μια απογευματινή πτήση, προκειμένου να καλύψει την επιβατική ανάγκη. Στην περίπτωση που ένας προορισμός προτιμάται από επιχειρηματίες που ταξιδεύουν για δουλειά, κάποια συνάντηση ή συνέδριο, θα προσπαθήσει να τοποθετήσει στο πρόγραμμα πρωινές πτήσεις

για να εξυπηρετήσει το δρομολόγιο αυτό. Εν αντιθέσει, εάν ένας προορισμός δεν έχει επαρκή επιβατική κίνηση αλλά διατηρείται μόνον για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένη μερίδα επιβατών, θα προσφέρει το παραπάνω δρομολόγιο σε πολύ μικρή συχνότητα (μια φορά την βδομάδα) και θα προσπαθήσει να το εκτελέσει αργά το βράδυ, που τα slots αεροδρομίου είναι σε χαμηλότερη τιμή.

Υπηρεσίες του Αεροδρομίου

Χρόνος Αναμονής στα γκισέ

Ο χρόνος αναμονής στα γκισέ εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Αρχικά, στην περίπτωση που η αεροπορική εταιρία χρησιμοποιεί ως βάση ένα αεροδρόμιο, έχει μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερη οργάνωση στην επίγεια εξυπηρέτηση, έχει την δική της οργάνωση. Λαμβάνοντας υπόψιν τον μέσο χρόνο εξυπηρέτησης για το σύνολο της ημέρας, μπορεί να ρυθμίσει καλύτερα το πόσα γκισέ θα εξυπηρετούν προκειμένου ο χρόνος αναμονής να μειώνεται. Όμως, στην περίπτωση που μια αεροπορική έχει μόνο ένα δρομολόγιο στο αεροδρόμιο προορισμού, δεν διαθέτει μονάδα επίγεια εξυπηρέτησης και λαμβάνει έναν εξωτερικό συνεργάτη/προμηθευτή, δηλαδή μια εταιρία Επίγεια εξυπηρέτησης που ενδεχομένως να χρησιμοποιήσει 2-3 γκισέ εξυπηρέτησης για μια συγκεκριμένη πτήση. Βέβαια, αυτό το κριτήριο έχει να κάνει με την αποτελεσματικότητα της κάθε εταιρίας και το κατά πόσο η αεροπορική εταιρία διατίθεται να επενδύσει στην βελτιστοποίηση του χρόνου αναμονής στα γκισέ. Για παράδειγμα, η Ryanair που προσπαθεί για την αυτοματοποίηση των υπηρεσιών της και ελάττωση του κόστους λειτουργίας, χρησιμοποιεί για κάθε πτήση όσον το δυνατό λιγότερα γκισέ προκειμένου να υπάρχει μεγάλος χρόνος αναμονής και να αποτρέψει τον επιβάτη την επόμενη φορά να κάνει check in στο αεροδρόμιο. Όλο αυτό ταιριάζει καλύτερα στο μοντέλο low cost, που θέλει τις συγκεκριμένες αεροπορικές να παρέχουν οτιδήποτε προσδίδει άνεση στο ταξίδι έναντι αμοιβής. Συνεπώς, σε αυτό το κριτήριο μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε το πόσο ικανοποιημένος έμεινε ο επιβάτης από τον χρόνο αναμονής στα γκισέ.

Εξυπηρέτηση του προσωπικού στα γκισέ

Το check-in ξεκινάει δύο ώρες πριν από την προγραμματισμένη αναχώρηση του αεροπλάνου. Από το καλοκαίρι του 1999 στις υποχρεώσεις των αεροπορικών εταιρειών έχει συμπεριληφθεί και η προετοιμασία του Gen-dec και Aviareps reports. Ετοιμάζεται ένας φάκελος, στον οποίο αναγράφεται στο εξώφυλλο τα στοιχεία της πτήσης και συγκεκριμένα ημερομηνία, αριθμός πτήσης άφιξης και αναχώρησης, καθώς και τον σταθμό προέλευσης και προορισμού της πτήσης. Όλα τα στοιχεία προμηθεύονται από το τμήμα λειτουργίας των εκπροσώπων των αεροπορικών εταιρειών. Το επόμενο βήμα είναι η επικοινωνία με τον ναυλωτή ή τους sharers της πτήσης και η πληροφόρηση σχετικά με τον αριθμό των επιβατών. Με βάση αυτά τα στοιχεία ετοιμάζεται το διαβιβαστικό έντυπο που περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Στη συνέχεια φωτοτυπείται το έντυπο. Με το πρωτότυπο αλλά και το αντίγραφο στέλνεται στην ΥΠΑ (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας) όπου οι υπάλληλοι της αερολιμενικής αρχής κρατούν το ένα και αφού επικυρώσουν το άλλο, το επιστρέφουν.

Στην περίπτωση που οι επιβάτες δεν επιλέξουν να κάνουν ηλεκτρονικό check in ή επιθυμούν να ταξιδέψουν με μεγάλη αποσκευή, έρχονται σε επαφή με τα γκισέ του check

in (check in slots). Ουσιαστικά, αποτελεί την πρώτη επαφή του επιβάτη άμεσα με την εταιρία καθώς και την εταιρία handling (εταιρία επίγειας εξυπηρέτησης αεροδρομίου). Ο υπάλληλος της εταιρίας ζητά μια ταυτότητα ή ένα διαβατήριό προκειμένου να τακτοποιήσει τον επιβάτη με την αντίστοιχη κράτηση θέσεως. Έπειτα, ο υπάλληλος ζητά στον επιβάτη να τοποθετήσει την βαλίτσα του στην ειδική περιοχή "ταινία" που ζυγίζει την βαλίτσα και τη μεταφέρει προς την διακομιδή αποσκευών, και εν τέλει εκτυπώνει τα εισιτήρια του επιβάτη.

Αποτελεσματικότητα επιβίβασης

Η αποτελεσματικότητα της επιβίβασης στο αεροπλάνο είναι ένα σημαντικό μέτρο ικανοποίησης του επιβάτη προτού μπει στο αεροπλάνο. Σε αυτό το σημείο, παίζει μεγάλο ρόλο ο οικονομικός προγραμματισμός και το brand management της εκάστοτε αεροπορικής εταιρίας. Αυτό συμβαίνει διότι η αεροπορική εταιρία σε ένα μεγάλο αεροδρόμιο που δραστηριοποιείται έχει να επιλέξει ανάμεσα σε δυο τρόπους επιβίβασης στο αεροσκάφος. Εάν επιλέξει την επιβίβαση μέσω φυσούννας, δηλαδή την στάθμευση του αεροπλάνου σε μια σταθερή θέση αερογέφυρας, οι επιβάτες θα έχουν μια συνεχή ροή προς το αεροπλάνο και η αποτελεσματικότητα της επιβίβασης είναι υψηλή, αλλά και το κόστος είναι υψηλότερο. Σε αντίθετη περίπτωση, αν επιλέξει την λύση της στάθμευσης σε κινητή θέση αεροσκάφους, η μετάβαση των επιβατών θα γίνει με λεωφορείο, όπου οι επιβάτες θα περιμένουν περισσότερο για να μπουν στο αεροσκάφος, αλλά το κόστος για την αεροπορική θα είναι χαμηλότερο. Το κριτήριο αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό με τον παράγοντα αναμονή καθώς οι επιβάτες σε αυτό το στάδιο της ταξιδιωτικής τους εμπειρίας αναμένουν την περισσότερη ώρα.

Αναμονή

Όλα τα παραπάνω σχετίζονται με την προσωπική επαφή και σχέση που δημιουργείται μεταξύ του παροχέα υπηρεσιών και του παραλήπτη, ο οποίος είναι ο επιβάτης. Ο παράγοντας όμως που πρέπει οπωσδήποτε να ληφθεί υπόψιν, εξαιτίας της μεγάλης του σπουδαιότητας, είναι η αναμονή πριν την επιβίβαση. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η καθυστέρηση και η αναμονή επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη του επιβάτη σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Επειδή όμως πολλές φορές είναι αδύνατο να αποφευχθούν τυχόν καθυστερήσεις, οι εταιρίες προσπαθούν να «ξεγελάσουν» τους επιβάτες τους, προσφέροντας τους υπηρεσίες που θα τους αποσπάσουν και θα συντελέσουν στο να περάσει ευχάριστα η ώρα. Γι' αυτό το λόγο σε κάθε διεθνή αερολιμένα προβλέπεται να υπάρχουν άνετα καθίσματα σε ευχάριστες και καθαρές αίθουσες αναμονής, όπως επίσης και διάφορα μπαρ.

Εξυπηρέτηση από το προσωπικό επιβίβασης

Το κριτήριο εξυπηρέτησης του προσωπικού κατά την επιβίβαση συνδέεται άμεσα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρίας επίγειας εξυπηρέτησης που έχει άμεση συνεργασία με την αεροπορική εταιρία. Στον πελάτη του αεροδρομίου παρέχεται ένας μεγάλος αριθμός υπηρεσιών ο οποίος συγκροτεί την γενική αεροπορική εμπειρία. Αυτές οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν, την απόκτηση εισιτηρίου, μεταφορά στο αεροδρόμιο, το check-in και την αναμονή στο αεροδρόμιο, την επιβίβαση και εξυπηρέτηση εν πτήση, την άφιξη στο αεροδρόμιο και την εξυπηρέτηση των αποσκευών, την μετακίνηση από το αεροδρόμιο προς το προορισμό της επιλογής του, π.χ. στο ξενοδοχείο. Ο σύγχρονος

πελάτης του αεροδρομίου και των αεροπορικών εταιριών έχει πολύ μεγαλύτερες απαιτήσεις και προσδοκίες απ' ότι παλαιότερα και γι' αυτό οι αεροπορικές εταιρίες βρίσκονται σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους και βελτιώνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν στον πελάτη.

Υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πτήσης

Εξυπηρέτηση των αεροσυνοδών

Το πρώτο πράγμα που επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων του πελάτη, είναι η εικόνα της εταιρίας, η οποία δημιουργείται από την ίδια. Αυτή η εικόνα της αεροπορικής εταιρίας, εξαρτάται από, τα γραφεία της ανά τον κόσμο, τα ξενοδοχεία και τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων με τα οποία συνεργάζεται, τις τιμές του αεροπορικού προϊόντος, την εξυπηρέτηση εν πτήσει, την ασφάλεια εν πτήσει, το check-in, την εξυπηρέτηση των αποσκευών, την ακρίβεια εκτέλεσης των δρομολογίων και την γενική εξυπηρέτηση και φροντίδα των επιβατών.(Flight Catering, 1995). Οι αεροσυνοδοί είναι το πιο αντιπροσωπευτικό κομμάτι από το σύνολο αλληλεπίδρασης μεταξύ Αεροπορικής εταιρίας και επιβάτη. Για αυτό το λόγο, δίνεται μεγάλη σημασία στις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες. Από τις απαρχές της επιβατικής αεροπλοΐας, τότε που τα ταξίδια με το αεροπλάνο σήμαιναν αβεβαιότητα και επιφυλακτικότητα για τους επιβάτες, οι αεροσυνοδοί είχαν κομβικό ρόλο ώστε να κάνουν τον επιβάτη να νιώσει άνετα κατά την διάρκεια της πτήσης.

Καθαριότητα του εσωτερικού του αεροσκάφους και της τουαλέτας

Και τα δυο αυτά κριτήρια είναι σημαντικά καθώς οι επιβάτες που ταξιδεύουν με το αεροπλάνο βρίσκονται σε μια κλειστή καμπίνα για κάμποσες ώρες. Πολλές φορές η καθαριότητα έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα που θέλει να διέπεται μια επιχείρηση, ενώ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εταιρική εικόνα. Στην περίπτωση του αεροσκάφους, πρέπει να έχει γίνει επιμελές καθαρισμό, καθώς πολλά άτομα θα βρεθούν για αρκετές ώρες σε ένα συγκεκριμένο- προκαθορισμένο χώρο. Συνήθως η εταιρία handling καθαρίζει επιμελώς το αεροσκάφος κατά την νυκτερινή στάθμευση του, (διότι τα αεροπλάνα υποχρεούνται σε διακοπή πτήσεων μετά τις 01.00 σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες για την τήρηση κοινής ησυχίας). Επειδή είναι αναμενόμενο πως, κατά την διάρκεια της ημέρας ένα αεροσκάφος θα έχει τουλάχιστον 5-6 πτήσεις, που αυτό μεταφράζεται σε εναλλαγή μεγάλου αριθμού επιβατών στην καμπίνα, οι αεροσυνοδοί σε συνεργασία πολλές φορές με την εταιρία Handling, κάνουν έναν ταχύ καθαρισμό της καμπίνας και της τουαλέτας κάθε φορά που προσγειώνονται σε ένα αεροδρόμιο, μόλις αποβιβάζεται και ο τελευταίος πελάτης.

Άνεση του καθίσματος

Με την αφαίρεση της επιχειρησιακής κατηγορίας (business class) και τη μετατροπή των αεροσκαφών τους, οι αερογραμμές χαμηλής τιμής μπορεί σημαντικά να αυξήσουν τον αριθμό καθισμάτων στα αεροσκάφη τους. Στις μέρες μας, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη συγκλίνουν στα χαρακτηριστικά των καθισμάτων, είτε είναι low cost είτε συμβατικές αεροπορικές εταιρίες, αναφερόμενοι βεβαίως σε πτήσεις εντός Ευρώπης. Αυτό που πιθανώς αλλάζει είναι η άνεση και η ποιότητα του καθίσματος ενδεχομένως. Όμως, οι αποστάσεις μεταξύ των καθισμάτων είναι παρεμφερείς, και αν είναι κάποια εκατοστά πιο ευρύχωρη η θέση, εξαρτάται όχι από το είδος της αεροπορικής

(συμβατική ή όχι) αλλά από τις επιλογές της εκάστοτε εταιρίας.

Όταν πρόκειται για Ηπειρωτικές πτήσεις, οι αποστάσεις των καθισμάτων και το πλάτος τους δεν επηρεάζει την ικανοποίηση σε τόσο μεγάλο βαθμό καθώς είναι ένα χαρακτηριστικό που δεν γίνεται αντιληπτό σε μια πτήση μιας ή δύο ωρών. Όμως, για μια υπερατλαντική πτήση, οι επιβάτες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην άνεση της θέσης, καθώς κάθονται σε μια θέση για πάνω από 6 ώρες. Η θέση αυτή πρέπει να είναι βολική, να έχει αρκετό χώρο για τα πόδια, και να ανακλίνεται. Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικός πίνακας αποστάσεων των καθισμάτων και μήκους καθισμάτων των αεροπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σε υπερατλαντικές πτήσεις.

Aeroflot	52 cm
Singapore Airlines	48,2 cm
Air France	48,2 cm
Qatar	48 cm
Air Canada	47 cm
Thai Airways	47 cm
Delta Airlines	47 cm
Lufthansa	47 cm
Emirates	47 cm
Austrian Airlines	46,9 cm

Πίνακας : Εταιρίες που έχουν τα καθίσματα με το μεγαλύτερο πλάτος

Alitalia	42 cm
Air Transat	42 cm
Royal Jordanian	43 cm
Lufthansa	43 cm
Air France	43 cm
Austrian Airlines	43 cm
Emirates	43 cm
Iberia	43 cm
Thai Airways	43 cm
Norwegian Air	43,7 cm

Πίνακας : Εταιρίες που έχουν τα καθίσματα με το μικρότερο πλάτος

Όσον αφορά τα καθίσματα των εταιριών που εξετάζουμε στην εργασία αυτή, την Aegean Airlines και την Ryanair, διαπιστώνουμε πως έχουν ακριβώς το ίδιο πλάτος, και η απόσταση μεταξύ των καθισμάτων (δηλαδή ο χώρος για τα πόδια) είναι ο ίδιος. Πιο συγκεκριμένα, και οι δύο εταιρίες έχουν 30 ίντσες απόσταση μεταξύ των καθισμάτων (76.20cms) και πλάτος καθίσματος 17 ίντσες (43cms), δηλαδή σχετικά στενό χώρο για τα πόδια, και σχετικά μικρό πλάτος καθίσματος. Σε σύγκριση βέβαια με την Alitalia και την Air transat (που δραστηριοποιούνται σε υπερατλαντικές πτήσεις) , τα καθίσματα τους είναι πιο ευρύχωρα αν και δραστηριοποιούνται μόνο σε πτήσεις Ευρώπης. Η διαρρύθμιση των θέσεων είναι ίδια, καθώς χρησιμοποιούν παρεμφερή αεροπλάνα, και η διάταξη κατά πλάτος είναι 3-3 (3 θέσεις, διάδρομος, 3 θέσεις). Σημειώνεται ότι σε όλες τις παραπάνω αποστάσεις και μήκη δεν λαμβάνονται υπόψιν και δεν προσμετρώντας στην σύγκριση οι σειρές καθισμάτων που βρίσκονται σε εξόδους κινδύνου, καθώς έχουν αυξημένο χώρο για τα πόδια, και επομένως περισσότερη άνεση. Η διαφορά μεταξύ της Aegean και της Ryanair είναι στο ίδιο το κάθισμα. Τα καθίσματα της Ryanair είναι παλιά και δεν είναι επικλινές, δηλαδή δεν μπορεί να ρυθμιστεί η πλάτη του, ενώ τα καθίσματα της Aegean

είναι Recaro, καινούρια, με ρυθμιζόμενη - λεπτή πλάτη που εξοικονομεί χώρο στην καμπίνα.

Το περιοδικό της αεροπορικής

Οι αεροπορικές εταιρίες, προκειμένου να κρατήσουν το ενδιαφέρον των επιβατών και να περάσει η ώρα πιο ευχάριστα στο αεροπλάνο, εκδίδουν μηνιαίο ή διμηνιαίο πολλές φορές περιοδικό. Το περιοδικό αυτό δίδεται στους επιβάτες δωρεάν και περιλαμβάνει τα νέα της αεροπορικής, άρθρα για ταξίδια, τουριστικούς προορισμούς και άλλα που αφορούν την πτήση. Είναι ένας έξυπνος τρόπος ψυχαγωγίας που προσφέρεται στους επιβάτες κατά την διάρκεια της πτήσης ενώ παράλληλα η αεροπορική εταιρία έχει όφελος καθώς τοποθετεί διαφημίσεις και εξασφαλίζει επιπλέον κέρδος. Ο διαφημιστικός χώρος αυτός κοστολογείται ακριβά καθώς οι περισσότεροι επιβάτες θα διαβάσουν το περιοδικό καθώς εκείνη την ώρα δεν έχουν πολλές επιλογές για να περάσουν την ώρα τους. Επιπλέον, βελτιώνει την εταιρική εικόνα αφού ενημερώνει τους επιβάτες για την αεροπορική εταιρία.

Όσον αφορά για τις αεροπορικές που εξετάζουμε στην εργασία αυτή, η Aegean διαθέτει το περιοδικό Blue, το οποίο περιλαμβάνει πλούσιο φωτογραφικό υλικό, πληροφορίες και άρθρα για ταξιδιωτικούς προορισμούς, ξενοδοχεία, εστιατόρια, θέματα για τέχνη, μόδα, προβολή της Ελλάδας και της κουλτούρας της χώρας μας, καθώς και αεροπορικά νέα. Η Ryanair προσφέρει ένα περιοδικό εφόσον το ζητήσει ο επιβάτης που περιλαμβάνει μόνο το μενού a la carte εστίασης και τον κατάλογο αγοράς προϊόντων όπως καλλυντικά, ηλεκτρονικές συσκευές και κοσμήματα. Πριν κάποιο καιρό η Ryanair διέθετε περιοδικό με πληροφορίες για τους προορισμούς, ενδιαφέροντα άρθρα για ταξίδια, αλλά το παρόν ένθετο έχει περικοπεί στα πλαίσια low cost υπηρεσιών που επικεντρώνεται η εταιρία.

Ψυχαγωγία

Σε μια πτήση, που διαρκεί κάποιες ώρες και ο επιβάτης βρίσκεται σε ένα αεροπορικό κάθισμα με μειωμένες επιλογές για να περάσει τον χρόνο του, η ψυχαγωγία είναι κατά κάποιον τρόπο αναγκαία. Οι επιλογές κατά την πτήση είναι μειωμένες, καθώς ο επιβάτης δεν έχει την δυνατότητα για σύνδεση στο διαδίκτυο στις περισσότερες πτήσεις, το laptop δεν χωράει στο ατομικό τραπέζι σε αεροπλάνα Ηπειρωτικών πτήσεων, οπότε η μόνη λύση είναι να διαβάσει κάποιο βιβλίο. Για αυτό τον λόγο, στις υπερατλαντικές πτήσεις που διαρκούν αρκετές ώρες και ο επιβάτης είναι καθηλωμένος σε ένα κάθισμα, οι αεροπορικές εταιρίες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ψυχαγωγία (In flight Entertainment). Οι σύγχρονες αεροπορικές εταιρίες επενδύουν στην ψυχαγωγία, δημιουργώντας καμπίνες αεροπλάνων, όπου το κάθε κάθισμα έχει την προσωπική του οθόνη και ο επιβάτης μέσω ενός μενού επιλογών μπορεί να δει σειρές, ταινίες, να πλοηγηθεί στο διαδίκτυο, να διαβάσει τα νέα, να ενημερωθεί για την πορεία του ταξιδιού και να παίξει παιχνίδια. Η προσωπική οθόνη είναι ο πυλώνας ψυχαγωγίας σε πτήσεις της Emirates, της Qatar, της Etihad, της Lufthansa, της Delta, και της Aeroflot, που θέλουν να προσδώσουν μια επιπλέον αξία στο αεροπορικό προϊόν. Οι οθόνες που υπήρχαν ανά 3 σειρές καθισμάτων καθώς και το προσωπικό ραδιόφωνο έχουν αντικατασταθεί από τις προσωπικές οθόνες. Επίσης, προσφέρεται από πολλές αεροπορικές εταιρίες στις Υπερατλαντικές πτήσεις δωρεάν wifi, όπου ο σύγχρονος επαγγελματίας μπορεί σε ευρύχωρες θέσεις να δουλέψει και να κερδίσει χρόνο από την επόμενη μέρα.

Στις ηπειρωτικές πτήσεις, τα πράγματα είναι διαφορετικά. Η πολιτική που ακολουθείται από τις περισσότερες Αεροπορικές εταιρίες στις πτήσεις εντός της Ευρώπης, συμβαδίζει με την πολιτική των γευμάτων, δηλαδή, όσο περνάει ο καιρός, τόσο πιο λυτά, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στην περεταίρω μείωση του κόστους. Τα αεροπλάνα που ως επί το πλείστον στις πτήσεις εντός Ευρώπης έχουν διάταξη "3 καθίσματα - διάδρομος - 3 καθίσματα", συνήθως διαθέτουν καθίσματα νέου τύπου, που δεν έχουν το παλιό κλασικό προσωπικό ραδιόφωνο, ενώ δεν διαθέτουν προσωπική οθόνη. Μερικές εταιρίες που θέλουν να επενδύσουν στην ψυχαγωγία έχουν ανά 3 σειρές οθόνες στο πάνω μέρος της καμπίνας όπου προβάλλονται σειρές μικρού μήκους, ντοκιμαντέρ, προβολή τουριστικών αξιοθέατων. Επίσης, οι περισσότερες εταιρίες εκδίδουν το περιοδικό τους, που υπάρχει στην ατομική θήκη του καθίσματος, το οποίο πολλές φορές έχει κεντρικό ρόλο στην ψυχαγωγία μιας πτήσης εσωτερικού ή εντός Ευρώπης. Οι αεροπορικές εταιρίες στις πτήσεις εντός Ευρώπης που είναι συνήθως από μία ώρα μέχρι τέσσερις ώρες, δεν δίνουν βαρύτητα στην διασκέδαση καθώς ο μοντέρνος επιβάτης είναι εξοικειωμένος με την πτητική διαδικασία, επιθυμεί να διαβάσει το δικό του βιβλίο ή να ακούσει την δική του μουσική, ενώ εξοικονομούνται πόροι και η εταιρία μπορεί να προσφέρει ναύλους με χαμηλότερες τιμές.

Υπηρεσίες μετά την πτήση

Ο Χρόνος παραλαβής των αποσκευών

Ο χρόνος που μια αποσκευή παραλαμβάνεται από τον επιβάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες που προκύπτουν από την σύμπραξη της αεροπορικής εταιρίας με την ανάδοχο εταιρία επίγειας εξυπηρέτησης καθώς και με το αεροδρόμιο. Δηλαδή, μια αποσκευή θα παραδοθεί στην ώρα της και ο επιβάτης δεν θα περιμένει άσκοπα εφόσον τα οχήματα που μεταφέρουν αποσκευές περιμένουν το αεροπλάνο, το οποίο φτάνει, οι υπάλληλοι της εταιρίας επίγειας εξυπηρέτησης κατευθείαν αδειάζουν τον αποθηκευτικό χώρο του αεροπλάνου, και αρχίζει εγκαίρως η μεταφορά των αποσκευών. Ο χρόνος αυτός εξαρτάται σε βαθμό στο που έχει σταθμεύσει το αεροπλάνο, διότι αν βρίσκεται σε Αεροδιάδρομο, το όχημα μεταφοράς αποσκευών κάνει λιγότερο χρόνο για να μεταφέρει τις βαλίτσες στο χώρο παραλαβής αποσκευών. Βέβαια, υπάρχουν και ειδικά γεγονότα, όπως οι αντίξοες καιρικές συνθήκες, τεχνικά προβλήματα κατά τη διάρκεια διαχείρισης των αποσκευών ή σε περίπτωση που η ετικέτα της αποσκευής (baggage tag) αποκοπεί, μπορούν ενδεχομένως να έχουν σαν αποτέλεσμα τη καθυστερημένη παράδοση της αποσκευής. Σε αυτό το κριτήριο λοιπόν εξετάζουμε κατά πόσο ο επιβάτης είναι ικανοποιημένος από τον χρόνο που έκανε η αποσκευή να φτάσει σε εκείνον.

Μεταχείριση των αποσκευών

Ο επιβάτης όπως φτάνει στο αεροδρόμιο, και πιο συγκεκριμένα στα γκισέ για να κάνει check in στην πτήση του, παραδίδει την βαλίτσα του, εφόσον περιλαμβάνεται στην τιμή. Από εκεί και μετά αρχίζει μια σειρά διαδικασιών προκειμένου ο επιβάτης να παραλάβει την βαλίτσα του στον χώρο παραλαβής αποσκευών στον τελικό του προορισμό. Μέχρι εκείνο το σημείο μεσολαβούν πολλοί άνθρωποι, μηχανήματα και λειτουργίες, όπου αν κάτι δεν γίνει όπως προβλέπεται, η βαλίτσα θα παραδοθεί στον επιβάτη με φθορές ή και σε κάποιες περιπτώσεις, δεν θα παραδοθεί γιατί έχει χαθεί. Με τον όρο μεταχείριση εννοούμε καθολικά την τελική υπηρεσία μεταφοράς βαλίτσας, και εξετάζεται το αν έχει φθαρεί, χαθεί η βαλίτσα, και στην περίπτωση που χάθηκε ή υπέστη φθορές, πως αντιμετώπισε τον πελάτη η αεροπορική εταιρία.

Τώρα, σε περίπτωση που δεν παραλάβει ο επιβάτης την αποσκευή κατά την άφιξή του στο αεροδρόμιο, πρέπει να ενημερώσει άμεσα το Προσωπικό Εδάφους της εκάστοτε αεροπορικής . Όλες οι πληροφορίες σχετικά με την αποσκευή εντάσσονται σ' ένα παγκόσμιο κεντρικό ηλεκτρονικό σύστημα (WorldTracer) καθώς η συμπλήρωση των στοιχείων θα βοηθήσει στη συντομότερη δυνατή ανεύρεσή της. Με την ένταξη των στοιχείων στο ηλεκτρονικό σύστημα, αποστέλλεται σήμα παγκοσμίως για την απώλεια της αποσκευής και ξεκινάει η διαδικασία ανεύρεσής της. Παράλληλα, ο επιβάτης έχει το δικαίωμα να ζητήσει είδη προσωπικής υγιεινής και ρούχα, ενώ αν σε κάποιες μέρες δεν έχει βρεθεί η βαλίτσα του, μπορεί να ζητήσει χρηματική αποζημίωση. Όπως καταλαβαίνουμε, είτε η αεροπορική εταιρία είναι low cost είτε συμβατική, ο επιβάτης προσδοκά την άρτια παράδοση της βαλίτσας του στον τελικό του προορισμό, καθώς και οργανωμένο και συνεπές τμήμα εξυπηρέτησης σε περίπτωση που υπάρχει κάποιο θέμα. Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει μεγάλο αντίκτυπο στην φήμη μιας αεροπορικής εταιρίας, για αυτό και όλα τείνουν με τον καιρό στην συνεχή προσπάθεια των αεροπορικών εταιριών για εξάλειψη πιθανών προβλημάτων στον τομέα της μεταχείρισης αποσκευών.

Αποτελεσματικότητα αποβίβασης

Παραπάνω έχει αναλυθεί το κριτήριο της επιβίβασης στο αεροσκάφος, ταυτόσημο με το κριτήριο της αποβίβασης, καθώς ο επιβάτης αναχωρεί από το αεροπλάνο. Βέβαια, η διαδικασία είναι λίγο διαφορετική. Το αεροπλάνο σταθμεύει σε κάποιον χώρο στάθμευσης, όπου ο χρόνος και η αποτελεσματικότητα της αποβίβασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν είναι θέση κινητής στάθμευσης ή θέση αεροδιαδρόμου. Η αποβίβαση με λεωφορεία σε κινητή θέση είναι μια πιο χρονοβόρα και αναποτελεσματική διαδικασία. Βέβαια η αποβίβαση σε σχέση με την επιβίβαση είναι λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία καθώς δεν γίνεται κανένας έλεγχος εισιτηρίων και δεν δημιουργείται καμία ουρά, καθώς οι επιβάτες που βρίσκονται σε καθίσματα διαδρόμου είναι συνήθως έτοιμοι, και μόλις ανοίξει η πόρτα του αεροσκάφους, υπάρχει συνεχή ροή προς τα λεωφορεία ή την φυσούσα. Όμως, το σύστημα αποβίβασης που επιλέγει η αεροπορική, η ετοιμότητα της εταιρίας επίγειας εξυπηρέτησης να παρέχει λεωφορεία και η συμφωνία που έχει με το αεροδρόμιο για την θέση στάθμευσης επηρεάζουν τον χρόνο αποβίβασης. Ο χρόνος αποβίβασης επιθυμείται να είναι ο ελάχιστος από την αεροπορική, προκειμένου το αεροπλάνο να σταθμεύσει την λιγότερη δυνατή ώρα και να βρίσκεται περισσότερο χρόνο της ημέρας στον αέρα. Η Aegean σε πολλές από τις πτήσεις της σταθμεύει σε θέση αερογέφυρας οπότε ο χρόνος αποβίβασης είναι εμπειρικά μικρότερος από τον χρόνο της Ryanair που σταθμεύει πάντα σε θέση κινητής στάθμευσης.

Αναφορές και Βιβλιογραφία

Vavra, T. G., 1997. Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program. p. WI.

aegeanair.com, n.d. *Aegean Airlines*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://el.about.aegeanair.com/>

aia.gr, n.d. *Athens International Airport*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.aia.gr>

[Πρόσβαση 3 2018].

Anderson, E. W., Fornell, C. & Mazvancheryl, S. K., 2004. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, October, pp. Vol. 68, No. 4, pp. 172-185.

Baki, B., Basfirinci, C. S., AR, I. M. & Cilingir, Z., 2009. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: A case study from Turkey. *Asia Pacific Journal of Marketing and Loghstics*, p. Vol. 21; issue 1.

Busacca, B. & Padula, G., 2005. Understanding the relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, pp. Vol. 23 No. 6, pp. 543-61..

Emery, C. R. & Tian, R. G., 2002. Schoolwork as products, professors as customers: a practical teaching approach in business education. *Journal of Education for Business*, pp. Vol. 78 No. 2, pp. 97-102.

Engel , J. F. & Blackwell , R. D., 1982. Consumer behavior. Στο: Holt, Rinehart & Winston, επιμ. New York: s.n.

Fornell, C., 1992. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, January, pp. Vol. 56, No. 1 , pp. 6-21.

Franceshini, F. & Terzago, M., 1998. An application of quality function deployment to industrial training courses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, p. Vol. 15; issue 7.

Fundin, A. & Nilsson, L., 2003. Using Kano's Theory of Attractive Quality to Better Understand Customer Experiences with E-Services. *Asian Journal on Quality*, p. vol 4; issue 2.

Govers, C., 1996. What and how about quality function deployment (QFD). *International Journal of Production Economics*, pp. Volumes 46-47, Pages 575-585.

Grigoroudis, E. & Siskos, Y., 2002. Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research*.

Hanan, M. & Karp, P., 1989. Customer satisfaction, how to Maximise, Measure and Market your Company's Ultimate Product. Στο: New York: American Management Association.

- Hill, N., 1996. Handbook of customer satisfaction measurement.. Στο: Hampshire: Gower Publishing.
- Howard, J. . A. & Seth, J., 1969. The theory of buyer behavior. Στο: New York: John Wiley and Sons.
- Hunt, H. K., 1977. *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. s.l., Marketing Science Institute.
- Iacobucci, D., Ostrom, A. & Grayson, K., 1995. Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of consumer Psychology*, pp. Volume 4, Issue 3; Pages 277–303.
- Jackson, P. & David , A., 1995. Achieving ISO 9000. Στο: London: Kogan Page Ltd.
- Jacquet-Lagrece , E. & Siskos, J., June 1982. Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision-making, the UTA method. pp. Volume 10, Issue 2, Pages 151-164.
- Juran , J., 1950. *Insure Success for your Quality Control Program*. s.l.:Factory Management and Maintenance.
- Kano , N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S., 1984. Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April, pp. pp. 39-48.
- Kano, N., 2001. Life Cycle and Creation of Attractive Quality. *The 4th QMOD Conference*.
- Krassadaki, E. & Grigoroudis, E., 2018. Analyzing percieved quality in health care services: A multicriteria decision analysis based on the theory of attractive quality. Στο: *Preference disaggregation in multiple criteria decision analysis*. s.l.:Springer.
- Lee , Y.-C., Sheu , L.-C. & Tsou, Y.-G., 2008. Quality function deployment implementation based on Fuzzy Kano model: An application in PLM system. *Computers & Industrial Engineering*, p. Vol. 55; Issue 1.
- Matzlara, K. & Hinterhuberb, H. . H., 1998. How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, pp. Vol. 18 No. 1, pp. 25-38.
- Matzler, K. & Sauerwein, E., 2002. The factor structure of customer satisfaction: An empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analysis. *International Journal of Service Industry Management*, pp. Vol. 13 Issue: 4, pp.314-332.
- Mikulić , J. & Prebežac, D., 2011. A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model. *Managing Service Quality: An International Journal*, pp. Vol. 21 Iss 1 pp. 46 - 66.
- Mikulić, J., 2007. The Kano Model – A Review of its Application in Marketing Research from 1984 to 2006. *Proceedings of the 1st International Conference marketing theory challenges in transitional societies*, pp. pp. 87-96.

- Mikulić, . J. & Prebežac, D., 2008. Prioritizing improvement of service attributes using impact range-performance analysis and impact-asymmetry analysis. *Managing Service Quality*, pp. Vol. 18 No. 6, pp. 559-76.
- Moura e Sa, P. & Saraiva, P., 2001. The development of an ideal kindergarten through concept engineering/quality function deployment. *Total Quality Management*, p. Vol. 12; issue 3.
- Nissenberg, J. M., 1996. Competition Between traditional and Low-Cost Airlines for Local Hub Traffic.
- Oliver, R. L., 1981. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting. *Journal of Retailing*, pp. vol. 57(3), pages 25-48..
- Oliver, R. L., 1996. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Routledge.
- Parasuraman , A., 2000. Technology Readiness Index (Tri): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of service research*, pp. Vol 2, Issue 4.
- Pawitra , T. A. & Tan, K. C., 2003. Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourists. *Managing Service Quality: An International Journal*, p. Vol. 13 ; issue 5.
- Rashid, M. M., 2010. A review of state-of-art on Kano model for research direction. *International Journal of Engineering Science and Technology*, p. Vol. 2(12).
- Reichheld , F. F. & Sasser , W. E., 1990. Zero defections: quality come to services. *Harvard Bussines Review*, pp. 68 (5), 105-111.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L., 1994. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. s.l.:Sage Publications Inc..
- ryanair.com, n.d. *Ryanair*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ryanair.com/>
[Πρόσβαση 3 2018].
- Shahin, A., 2004. Integration of FMEA and the Kano model: An exploratory examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, p. Vol. 21 ; issue 7.
- Shen, X., Tan, K. & Xie, M., 2000. “An integrated approach to innovative product development using Kano’s model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, pp. Vol. 3 No. 2, pp. 91-9.
- Siskos , J., 1985. Analyses de régression et programmation linéaire. *Revue de statistique appliquée*, pp. vol. XXXII, pages 41-55..
- Siskos Y., G. E. Z. C. a. S. O., 1998. Measuring customer satisfaction using a collective preference disaggregation model. *Journal of Global Optimization*, pp. vol. 12, 175-195..

Siskos, Y. & Yannacopoulos, D., 1985. UTASTAR: An ordinal regression method for building additive value functions. *Investigação Operacional*, pp. volume 5, issue 1, pages 39-53.

Tan, K. C. & Pawitra, T. A., 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality: An International Journal*, p. vol. 11; issue 6.

Tan, K. C. & Shen, X. X., 2000. Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management*, p. Vol. 11; issue 8.

Tan, K. C. & Shen, X. X., 2010. Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management*, pp. Volume 11, 2000 - Issue 8.

Tan, K. C., Xie, M. & Shen, X.-X., 1999. Development of innovative products using Kano's model quality function deployment. *International Journal of Innovation Management*, pp. vol. 3 ; pp. 271-286..

Tse, D. K. & Wilton, P. C., 1988. Models of consume satisfaction: An extension. *Journal of Marketing Research*, May, pp. Vol. 25, No. 2, pp. 204-212.

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

Westbrook, R. A. & Reilly, 1983. Value-precept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. Στο: R. P. Bagozzi & A. . M. Tybout, επιμ. *Advances in consumer research, Association for Consumer Research*. s.l.:s.n.

Witell, L. & Lofgren, M., 2007. Classification of quality attributes. *Managing Service Quality: An International Journal*, pp. volume 17, issue 1.

www.cnn.com, n.d. *CNN.com*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://cnn.com/travel/>

[Πρόσβαση 3 2018].

Yang, C.-C., 2005. *The refined Kano's model and its application, Total Quality Management & Business Excellence*. s.l.:Routledge.

Γρηγορούδης, Ε. & Σίσκος, Ι., 2000. Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Στο: *το σύστημα MUSA*. Αθήνα: Νέες Τεχνολογίες.

Κόκοτας, Θ., 2016. *Μέτρηση της ικανοποίησης των επιβατών από τις αεροπορικές εταιρίες Aegean και Ryanair*, Χανιά: Πολυτεχνείο Κρήτης.

