



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία με τίτλο:

**«Ανάλυση ικανοποίησης πελατών αγροτουρισμού με βάση το μοντέλο
Kano»**

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Ευάγγελος Γρηγορούδης (Επιβλέπων Καθηγητής)

Ματσατσίνης Νικόλαος (Καθηγητής)

Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος (Καθηγητής)

Λαχινιάκη Μαρία

Χανιά, Φεβρουάριος 2020

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους που με στήριξαν και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γρηγορούδη Ευάγγελο, για την πολύτιμη βοήθεια και για την σωστή καθοδήγησή που μου προσέφερε κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ζοπουνίδη και τον κ. Ματσατσίνη για τον χρόνο και την υπομονή που έδειξαν για την αξιολόγηση της εργασίας μου.

Τέλος, ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένειά μου που με στηρίζει όλα αυτά τα χρόνια.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	1
Περίληψη	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
1.1 Περιγραφή και στόχοι εργασίας	6
1.2 Δομή εργασίας	7
Κεφάλαιο 2: Βασικές έννοιες	9
2.1 Ικανοποίηση πελατών	9
2.2 Ποιότητα υπηρεσιών	12
2.3 Ικανοποίηση και ποιότητα	16
2.4 Αγροτουρισμός	18
2.4.1 Ορισμοί	18
2.5 Ικανοποίηση και ποιότητα στον αγροτουρισμό	20
Κεφάλαιο 3: Μοντέλο Kano	22
3.1 Γενικά	22
3.2 Θεωρία Ελκυστικής Ποιότητας	23
3.2.1 Γενικά	23
3.2.2 Κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών ποιότητας στις διαστάσεις ποιότητας Kano	24
3.2.3 Οφέλη από την κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας	28
3.2.4 Θεωρία Κύκλου Ζωής των χαρακτηριστικών ποιότητας	29
3.3 Διαχωρισμός ερωτηματολογίου Kano	30
3.3.1 Αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών	30
3.3.2 Κατασκευή ερωτηματολογίου	32
3.3.3 Συνέντευξη με τους πελάτες	35
3.3.4 Ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	35
Κεφάλαιο 4: Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA	41

4.1 Γενικά.....	41
4.2 Βασικές αρχές της μεθόδου MUSA	42
4.3 Ανάπτυξη του μοντέλου MUSA.....	44
4.4 Αποτελέσματα του μοντέλου MUSA	48
4.4.1 Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης.....	48
4.4.2 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης	50
4.4.3 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας	50
4.4.4 Διάγραμμα Δράσης	51
4.4.5 Διάγραμμα Βελτίωσης	53
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογικό πλαίσιο.....	55
5.1 Γενικά.....	55
5.2 Εκτιμώμενη σημαντικότητα με την χρήση της MUSA	55
5.2 Διάγραμμα Διπλής Σημαντικότητας.....	58
Κεφάλαιο 6: Εφαρμογή στον κλάδο του αγροτουρισμού	61
6.1 Γενικά.....	61
6.2 Καθορισμός κριτηρίων ικανοποίησης	61
6.3 Ανάπτυξη και διανομή ερωτηματολογίου της έρευνας	64
6.4: Περιγραφική στατιστική ανάλυση	68
Κεφάλαιο 7: Ερμηνεία αποτελεσμάτων	70
7.1 Γενικά.....	70
7.2 Αποτελέσματα ικανοποίησης.....	71
7.2.1 Ανάλυση συνολικής ικανοποίησης.....	71
7.2.2 Πολυκριτήρια αποτελέσματα των κριτηρίων ικανοποίησης.....	71
7.2.3 Διάγραμμα Δράσης	75
7.2.4 Διάγραμμα Βελτίωσης	78
7.3 Αποτελέσματα του μοντέλου Kano	81
7.3.1 Γενικά.....	81

7.3.2 Διάγραμμα Διπλής Σημαντικότητας	82
Κεφάλαιο 8: Επίλογος.....	87
8.1 Συμπεράσματα.....	87
8.2 Μελλοντικές επεκτάσεις	91
Ελληνική βιβλιογραφία	92
Ξένη βιβλιογραφία	92
Ηλεκτρονικές πηγές.....	97
ΠΑΡΑΤΗΜΑ Α: Ελληνικό ερωτηματολόγιο	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Αγγλικό ερωτηματολόγιο.....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Γαλλικό ερωτηματολόγιο	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Πίνακας συνδυασμού διαγραμμάτων	107

Περίληψη

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι γνωστό ότι η ικανοποίηση πελατών συνεπάγεται με περισσότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις και κατ' επέκτασιν, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Για αυτό τον λόγο, ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχία και την επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων, αποτελεί η μέτρηση ικανοποίησης πελατών. Στην ουσία, η μέτρηση ικανοποίησης έχει ως κύρια μέριμνα να καθορίσει κατά πόσο ένα προϊόν / υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη.

Μια από τις πιο συζητημένες μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη, είναι το μοντέλο του Kano (θεωρία ελκυστικής ποιότητας), μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η κατηγοριοποίηση των διαφόρων χαρακτηριστικών ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, πως τα τελευταία χρόνια το μοντέλο Kano έχει αποκτήσει αυξανόμενη δημοτικότητα στον τουριστικό τομέα και η ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική σε αυτόν τον κλάδο.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση ικανοποίησης των πελατών αγροτουρισμού, κατηγοριοποιώντας τα χαρακτηριστικά ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", ανάλογα με τον βαθμό που μπορούν αυτά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους. Επιπλέον, για τις ανάγκες της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA - MULTICriteria Satisfaction Analysis, ενώ η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή του μοντέλου Kano. Επιπροσθέτως, το λογισμό MUSA χρησιμοποιήθηκε για μια επιπλέον ανάλυση, μέσω της οποίας διεξάχθηκαν αποτελέσματα για την ικανοποίηση των πελατών του συγκεκριμένου αγροκτήματος. Με αυτό τον τρόπο, καθορίστηκαν επίσης οι προτεραιότητες ως προς το ποια χαρακτηριστικά ποιότητας χρειάζονται βελτίωση.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Περιγραφή και στόχοι εργασίας

Στην σημερινή εποχή, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναπτύσσονται με βάση αυτό που επιθυμούν οι πελάτες και έτσι η δημιουργία ελκυστικής ποιότητας έχει αποκτήσει ζωτική σημασία. Για αυτό τον λόγο, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει με ακρίβεια τις ανάγκες των πελατών της, και στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη για την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών, καθώς με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί η δημιουργία πιστού πελατολογίου και κατ' επέκτασιν η διατήρηση της εύρυθμης λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Η ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα που έχουν οι πελάτες για ένα προϊόν / υπηρεσία. Όταν η ποιότητα αυξάνεται, αυξάνεται και το επίπεδο ικανοποίησης και αντιστρόφως. Ωστόσο, στην περίπτωση που ένα προϊόν / υπηρεσία καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών, δεν είναι απαραίτητο ότι θα δημιουργηθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Το ίδιο ισχύει και στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή αν ένα προϊόν / υπηρεσία δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα προκληθεί δυσαρέσκεια.

Για αυτό τον λόγο, το μοντέλο Kano θεωρείται μια από τις καταλληλότερες μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης, καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνεται η κατηγοριοποίηση των διαφόρων χαρακτηριστικών ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών, ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών. Οι βασικές κατηγορίες / διαστάσεις ποιότητας που μπορούν να ταξινομηθούν τα αναφερόμενα χαρακτηριστικά είναι η αναμενόμενη, η επιθυμητή και η ελκυστική ποιότητα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση ικανοποίησης των πελατών αγροτουρισμού με την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου μεθοδολογικού πλαισίου, μέσω του οποίου αξιολογούνται τα βάρη που προκύπτουν από την πολυκριτήρια μέθοδο MUSA με στόχο την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών ποιότητας στα τρία αναφερόμενα επίπεδα ποιότητας του μοντέλου Kano. Προκειμένου να εφαρμοστεί το συγκεκριμένο μεθοδολογικό πλαίσιο, τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν

συλλέχθηκαν μέσα από μια έρευνα ικανοποίησης, όπου οι πελάτες αγροτουρισμού του καταλύματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" κλήθηκαν να εκφράσουν τις απόψεις και την ικανοποίησή τους για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του αγροκτήματος.

1.2 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από οκτώ επιμέρους κεφάλαια. Αναλυτικότερα:

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες που συνοδεύουν το θέμα της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται ενότητες που αφορούν την ανάλυση εννοιών τόσο της ικανοποίησης πελατών όσο και της ποιότητας υπηρεσιών, ενώ στην συνέχεια αναφέρεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους. Επιπλέον, προσεγγίζεται θεωρητικά ο αγροτουρισμός, καθώς και η ικανοποίηση και η ποιότητα στον συγκεκριμένο κλάδο.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο Kano. Αρχικά γίνεται η περιγραφή του μοντέλου, ενώ στην συνέχεια αναλύονται η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας και του κύκλου ζωής που βασίζονται στο μοντέλο Kano. Επιπλέον, αναφέρονται τα οφέλη του μοντέλου, και έπειτα ακολουθεί ο πιο γνωστός τρόπος ταξινόμησης των χαρακτηριστικών ποιότητας στις διαστάσεις Kano.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA, καθώς χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται η μέθοδος και οι βασικές αρχές του, ενώ στην συνέχεια περιγράφεται η μαθηματική ανάπτυξη του μοντέλου. Το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την μέθοδο MUSA.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η αναλυτική παρουσίαση του μεθοδολογικού πλαισίου της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση της διαδικασίας εκτίμησης της σημαντικότητας (βάρη) των χρησιμοποιηθέντων κριτηρίων ικανοποίησης για τις δύο πελατειακές ομάδες που εξετάζονται: τους ικανοποιημένους και τους δυσαρεστημένους. Για να συγκριθούν τα βάρη που εκτιμήθηκαν, γίνεται η αναπαράσταση αυτών στο διάγραμμα διπλής σημαντικότητας, μέσω του οποίου υποδεικνύεται η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας στις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano.

Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των χρησιμοποιηθέντων κριτηρίων ικανοποίησης, ενώ στην συνέχεια καταγράφεται ο τρόπος ανάπτυξης και διανομής του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας. Τέλος, παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία που βοηθούν στην δημιουργία προφίλ των ερωτηθέντων.

Στο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση των ερωτηθέντων σύμφωνα με το λογισμικό MUSA. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν σύμφωνα με το μεθοδολογικό πλαίσιο της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων στις διαστάσεις ποιότητας του Kanon, σύμφωνα με το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας.

Στο όγδοο κεφάλαιο, εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας, καθώς και προτεινόμενες μελλοντικές επεκτάσεις για την αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων που παρουσιάστηκαν κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Βασικές έννοιες

2.1 Ικανοποίηση πελατών

Η ικανοποίηση πελατών έχει αποτελέσει κεντρική ιδέα στην βιβλιογραφία και πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν την έννοιά της. Έτσι, η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να οριστεί ως:

“Ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης αξιολογεί τις εξελισσόμενες επιδόσεις”

Gustafsson et al. (2005)

“Επακόλουθη αξιολογούμενη άποψη επιλογής που συνδέεται με συγκεκριμένη αγορά”

Westbrook & Oliver (1991)

"Η ανταπόκριση του πελάτη στην αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης διαφοράς μεταξύ προσδοκιών και του τελικού αποτελέσματος".

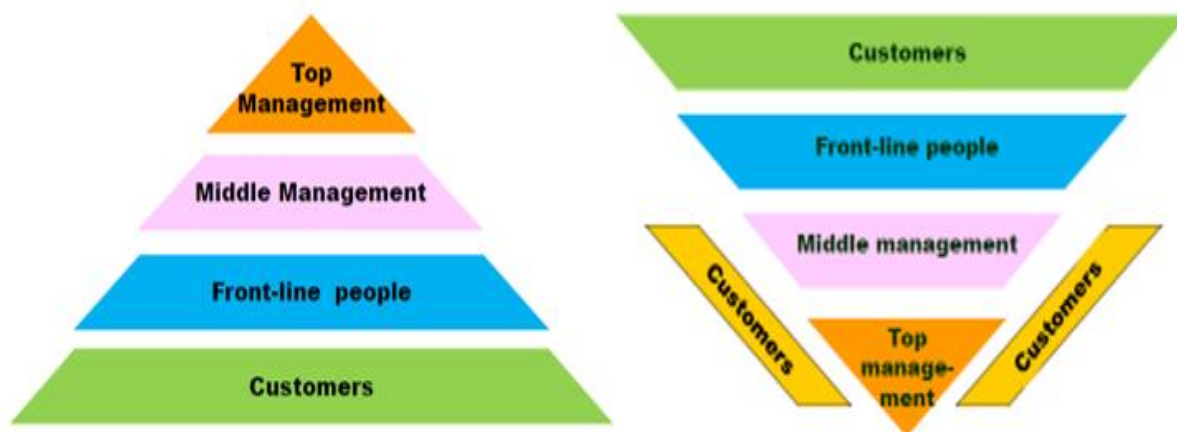
Tse & Wilton (1988), Oliver (1999)

Στην προσπάθειά του να ορίσει την ικανοποίηση πελατών και με βάση τους παραπάνω ορισμούς, ο Oliver δήλωσε ότι η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να μετρηθεί με την σύγκριση των αποδόσεων μεταξύ αυτού που αναμένει ο πελάτης και αυτού που λαμβάνει. Στην περίπτωση που αυτό που έχει λάβει ο πελάτης ξεπερνά τις προσδοκίες του, τότε αυτό σημαίνει ότι είναι ικανοποιημένος. Διαφορετικά, αν η απόδοση είναι μικρότερη των προσδοκιών του, τότε ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Υπάρχει βέβαια και το τελευταίο ενδεχόμενο όπου η απόδοση συμπίπτει με τις προσδοκίες του πελάτη, άρα είναι «ουδέτερος». Σύμφωνα με την προσέγγιση του, η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης συναλλαγής. Από την άλλη πλευρά, οι Johnson & Fornell (1991) έχουν προτείνει ότι η ικανοποίηση έρχεται ως αποτέλεσμα μιας συνολικής αξιολόγησης προϊόντων / υπηρεσιών, έπειτα από μια σειρά συναλλαγών.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές απόψεις για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης πελατών, τελικά οι περισσότεροι ερευνητές περιγράφουν την ικανοποίηση πελατών ως μια διαδικασία: ότι είναι το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών που γίνονται κατά τη διαδικασία μιας αγοράς ή κατανάλωσης ενός προϊόντος / υπηρεσίας.

Εκτός από τις βασικές έννοιες που συνοδεύουν την ικανοποίηση πελατών, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως η ικανοποίηση θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τον επιχειρηματικό κόσμο. Σήμερα, οι επιχειρήσεις / οργανισμοί αντιμετωπίζουν έναν πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς αποκτούν μια φιλοσοφία μάρκετινγκ, η οποία δίνει στις επιχειρήσεις μεγαλύτερες πιθανότητες να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό (Kotler, 2000). Η ικανοποίηση των πελατών συνεπάγεται περισσότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις και κατ' επέκτασιν, αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, για να καταφέρει μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη και να έχει ικανοποιημένους πελάτες, υιοθετεί το “Σύγχρονο οργανόγραμμα” (βλ. Σχήμα 2.1). Στην κορυφή είναι οι πελάτες, ενώ στη συνέχεια βρίσκονται οι άνθρωποι της πρώτης γραμμής οι οποίοι είναι εκείνοι που συναντούν, εξυπηρετούν και ικανοποιούν τους πελάτες μιας επιχείρησης/οργανισμού. Έπειτα, βρίσκονται τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης, των οποίων η δουλειά είναι να υποστηρίζουν τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες όσο το δυνατόν καλύτερα. Τέλος, στην βάση είναι η ανώτατη διοίκηση, που έχει ως καθήκον να προσλαμβάνει και να υποστηρίζει τα μεσαία στελέχη της διοίκησης. Αντιθέτως, μια επιχείρηση που βλέπει τον πελάτη ως μόνο ένα μέσο κέρδους, πιστεύει στο “Παραδοσιακό οργανόγραμμα”, όπου ο πελάτης βρίσκεται στην βάση της πυραμίδας.



Σχήμα 2.1: Παραδοσιακό (αριστερά) και σύγχρονο (δεξιά) οργανόγραμμα (Kotler, 2000)

Με απλά λόγια, για να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, πρέπει ο πελάτης να βρίσκεται στην κορυφή αυτής της πυραμίδας. Όσο περισσότερο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται, τόσο περισσότερες είναι και οι πιθανότητες για να επιτύχει μια επιχείρηση, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές και στην διατήρηση πιστών πελατών (Zairi, 2000). Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να επαναλάβουν την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα έχουν την τάση να κάνουν θετική “από στόμα σε στόμα” διαφήμιση. Από την άλλη πλευρά, οι δυσαρεστημένοι πελάτες ανταποκρίνονται διαφορετικά, καθώς ενδέχεται να εγκαταλείψουν ή να επιστρέψουν το προϊόν, ή ακόμα να προσπαθήσουν να μειώσουν τη δυσάρεσκειά τους αναζητώντας πληροφορίες που επιβεβαιώνουν την αξία του. (Kotler, 2000).

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η ικανοποίηση των πελατών έχει θετική επίδραση στην επιτυχία μιας επιχείρησης / οργανισμού, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε διατήρηση πελατολογίου, υψηλότερη πιθανότητα επαναγοράς, και τελικά σε αύξηση κερδών της επιχείρησης.

2.2 Ποιότητα υπηρεσιών

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για να μπορέσει να προσεγγίσει πελάτες, πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες. Η υπηρεσία ορίζεται με πολλούς τρόπους, ανάλογα με την περίπτωση. Μπορεί να οριστεί ως:

"Οποιαδήποτε πράξη ή απόδοση που ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προσφέρει σε ένα άλλο και που είναι ουσιαστικά άυλο και δεν καταλήγει σε ιδιοκτησία κάποιου πράγματος. Η παραγωγή της υπηρεσίας είτε μπορεί να συνδέεται είτε όχι με ένα φυσικό προϊόν".

Kotler (1997)

Η ποιότητα από την άλλη, είναι ένα από τα πράγματα που αναζητούν οι καταναλωτές σε μια προσφορά, όπου η υπηρεσία είναι μια (Solomon 2009). Η έννοια της ποιότητας μπορεί να προσδιοριστεί ως:

"Το σύνολο χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχουν την δυνατότητα να ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες πελατών".

Kotler et al. (2002)

Η ποιότητα της υπηρεσίας είναι μια έννοια που έχει προκαλέσει σημαντικό ενδιαφέρον και συζήτηση στην επιστημονική βιβλιογραφία εξαιτίας των δυσκολιών που παρουσιάζει τόσο στον καθορισμό όσο και στη μέτρησή της (Wisniewski, 2001). Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί ως προς το τι εννοείται με την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό που συνήθως χρησιμοποιείται καθορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας ως:

"Τον βαθμό στον οποίο μια υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πελατών".

Zeithaml et al. (1990)

Έτσι, η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να είναι ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες εξυπηρετούνται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, και μπορεί να είναι είτε καλός είτε κακός. Ένας ερευνητής ορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας ως:

"Τις διαφορές μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για την υπηρεσία".

Parasuraman (1988)

Μια παρόμοια και ίσως πιο ολοκληρωμένη άποψη φαίνεται να έχουν οι Senior & Randall, οι οποίοι δήλωσαν ότι:

"Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών ορίζεται σχεδόν πάντα ως η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των πελατών που είναι συνάρτηση της προσδοκώμενης και την λαμβανόμενης ποιότητας. Επομένως, για να θεωρείται μία υπηρεσία ποιοτική, θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη και να ικανοποιεί τις επιθυμίες του".

Senior & Randall (1994)

Οι ποιότητα των υπηρεσιών εκτιμάται διαφορετικά από τους πελάτες και διαφορετικά από μια επιχείρηση. Αναλυτικότερα:

Από την πλευρά της επιχείρησης

Από την οπτική γωνία των επιχειρήσεων, η ποιότητα βασίζεται στις παρακάτω ποιοτικές αρχές, οι οποίες συνοδεύουν τον ορισμό ότι ποιότητα είναι εκπλήρωση προδιαγραφών: (Crosby, 1989)

1. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με προδιαγραφές
2. Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί από τα κόστη της
3. Σκοπός της ποιότητας είναι να εκπληρώνει τις προδιαγραφές της χωρίς λάθη
4. Η ποιότητα είναι ευθύνη όλων.

Οι απόψεις του Crosby φαίνεται να έχουν κυρίαρχη θέση στην βιβλιογραφία. Μια άλλη άποψη είχε ο Haywood (1988), ο οποίος για να μπορέσει να χαρακτηρίσει την παροχή υπηρεσιών στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατηγοριοποίησε τα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αποτελούν την ποιότητα υπηρεσιών από την πλευρά του “παραγωγού”. Έτσι, εφάρμοσε ένα μείγμα τριών στοιχείων και το αποκάλεσε “3Ps της ποιότητας υπηρεσιών”. Αυτά είναι:

1. Φυσικές εγκαταστάσεις και διαδικασίες
2. Προσωπική συμπεριφορά με την οποία εξυπηρετεί το υπαλληλικό προσωπικό
3. Επαγγελματική κρίση του προσωπικού που εξυπηρετεί τους πελάτες για να υπάρξει καλή ποιότητα υπηρεσιών

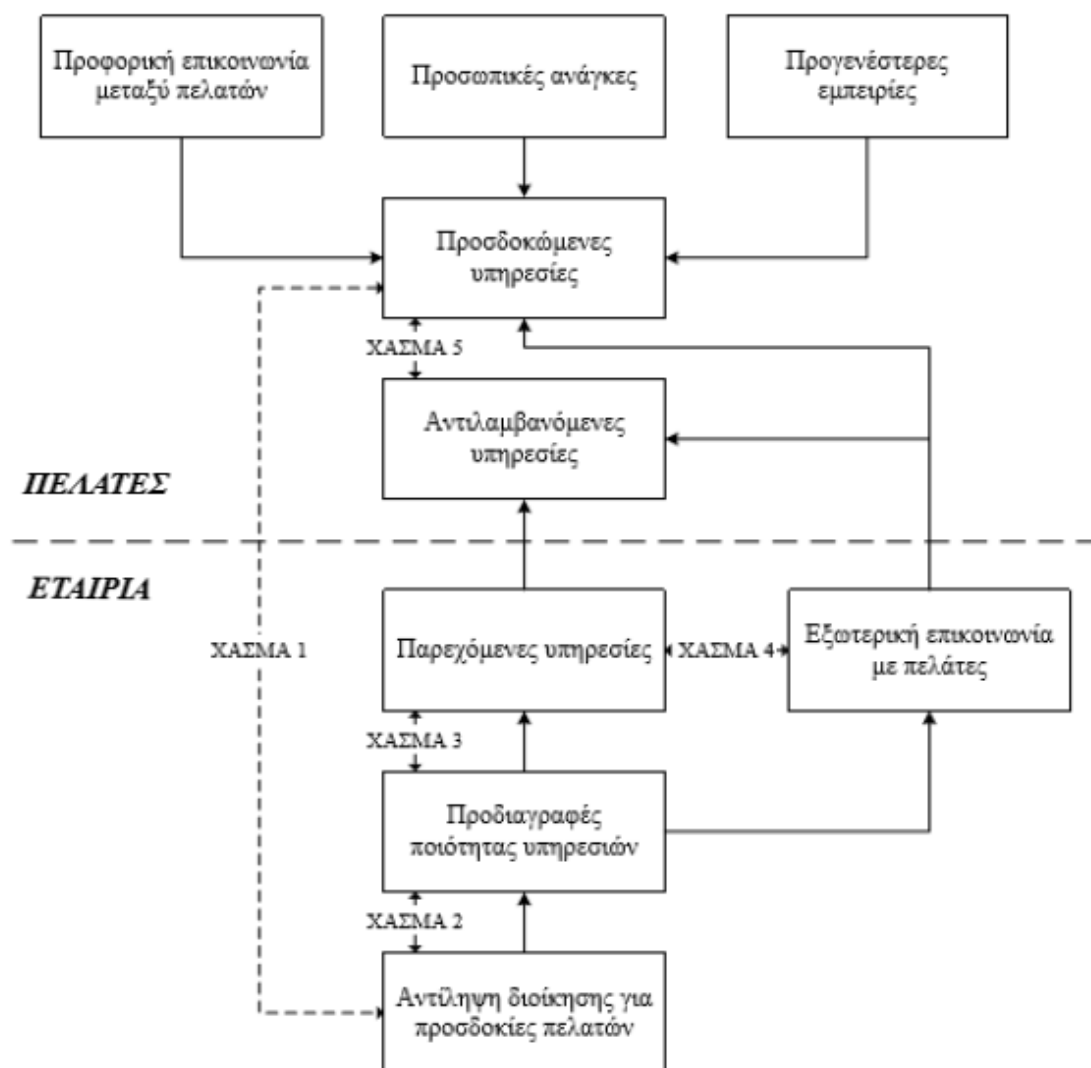
Σύμφωνα με τα λεγόμενά του, αυτό που αποτελεί ένα “ένα κατάλληλο, προσεκτικά ισορροπημένο μείγμα αυτών των τριών στοιχείων” θα εξαρτηθεί από τον τρόπο που θα εντατικοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, από την προσαρμογή της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, και τέλος από την επαφή και την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της διαδικασίας.

Από την πλευρά των πελατών

Όσον αφορά την οπτική γωνία των πελατών, υπάρχουν κάποιες προκλήσεις για την εκτίμηση της ποιότητας υπηρεσιών. Αρχικά, το γεγονός ότι οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή, καθιστά ήδη δύσκολη την εκτίμηση και την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών από τους πελάτες (Parasuraman et. al., 1985). Εκτός αυτού, όπως έχει προαναφερθεί, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σχετίζεται με την υποκειμενική αντίληψη των πελατών, η οποία είναι συνδεδεμένη με τις προσωπικές εμπειρίες τους και μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τα κριτήρια του κάθε ενός. Με απλά λόγια, οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα μιας υπηρεσίας βασίζονται στην εξέταση των προσδοκιών τους για την συγκεκριμένη υπηρεσία. Συνεπώς, εάν μια υπηρεσία αγνοεί τις προσδοκίες του πελάτη, θεωρείται κακή. Ούτως ή άλλως, στην υπηρεσία οι πελάτες εκτιμούν τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών αλλά και το τελικό αποτέλεσμα (Hoffman & Bateson, 2006).

Γενικά, ο απώτερος σκοπός της παροχής ποιότητας υπηρεσιών είναι η ικανοποίηση πελατών. Έτσι, σε ένα πλαίσιο που αφορά και τους πελάτες και την επιχείρηση, οι Parasuraman et. al. (1985) δήλωσαν ότι “μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μια ισχυρή φήμη για την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει όταν ανταποκρίνεται αξιόπιστα στις προσδοκίες των πελατών”. Σύμφωνα με τους Candido

& Morris (2000), υπάρχουν πέντε χάσματα (gaps) στην ποιότητα των υπηρεσιών που οδηγούν στη μη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Όπως παρουσιάζεται και διαγραμματικά στο Σχήμα 2.2, βλέπουμε τα χάσματα που σχετίζονται με την ποιότητα υπηρεσιών. Τα πρώτα 4 χάσματα (Χάσμα 1, Χάσμα 2, Χάσμα 3, Χάσμα 4) αναγνωρίζονται ως οι λειτουργίες του τρόπου παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή αφορούν την επιχείρηση, ενώ το Χάσμα 5 αφορά τον πελάτη και ως εκ τούτου θεωρείται ότι είναι το πραγματικό μέτρο της ποιότητας των υπηρεσιών.



Σχήμα 2.2: Μοντέλο των “χασμάτων” ποιότητας των υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1988)

2.3 Ικανοποίηση και ποιότητα

Όπως είδαμε και στις προηγούμενες υπό-ενότητες, η ικανοποίηση των πελατών δόθηκε με διάφορους ορισμούς, κάποιοι από τους οποίους σχετίζονται με την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη έχει χαρακτηριστεί ως η αξιολόγηση του για το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης, δηλαδή κατά πόσο αυτά ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες και τις προσδοκίες του (Wilson et al., 2012). Με βάση τους Oliver & Swan (1989), η ικανοποίηση των πελατών είναι ένας συναισθηματικός όρος και διακρίνουν πέντε είδη ικανοποίησης, που ουσιαστικά είναι συναισθήματα: η ευχαρίστηση, η ανακούφιση, η καινοτομία και η έκπληξη. Δεδομένου λοιπόν ότι η ικανοποίηση βασίζεται στην εμπειρία και τα συναισθήματα που έχει αποκτήσει ο πελάτης από μια συγκεκριμένη υπηρεσία, καταλαβαίνουμε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση του πελάτη.

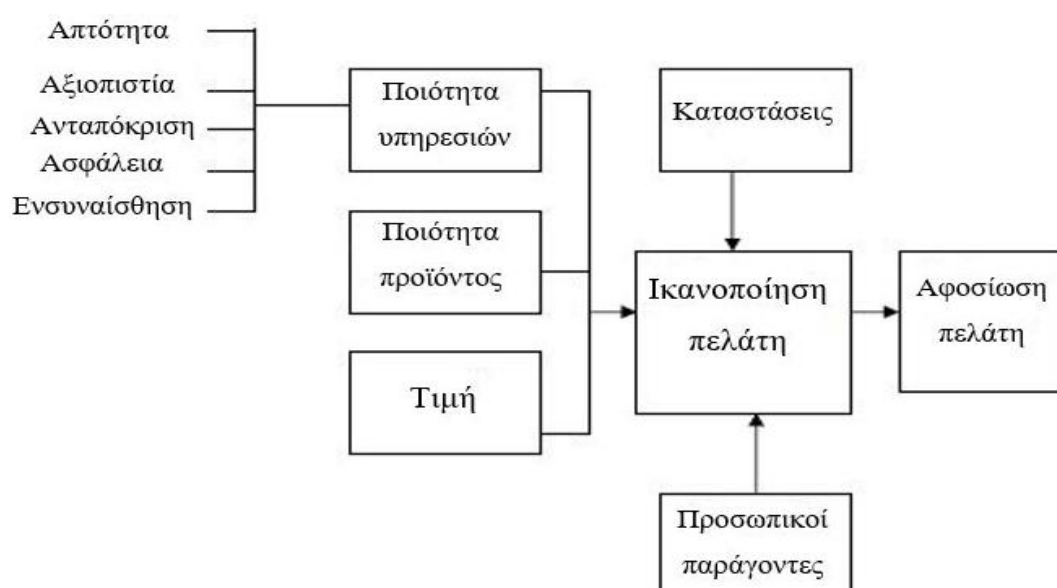
Η ικανοποίηση και η ποιότητα των υπηρεσιών ίσως να έχουν ορισμένα κοινά σημεία, όμως είναι δυο διαφορετικές έννοιες. Σύμφωνα με τους Rust & Oliver (2004), η έννοια της ποιότητας διακρίνεται από συγκεκριμένες διαστάσεις, σε αντίθεση με την ικανοποίηση που ίσως να διακρίνεται από οποιαδήποτε διάσταση. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση είναι μια ευρύτερη έννοια ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών επικεντρώνεται ειδικά στις διαστάσεις της υπηρεσίας. (Wilson et. al., 2008). Πιο συγκεκριμένα (Γρηγορούδης, 2019):

- Η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια στάση ή μια ολική αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας υπηρεσιών, κάποιοι ερευνητές υποστήριξαν πως η ικανοποίηση πελατών έρχεται ως αποτέλεσμα της ποιότητας υπηρεσιών (Anderson & Sullivan, 1993, Fornell et al., 1996, Spreng & Mackoy, 1996). Ο Parasuraman με τους Zeithaml & Berry (1988), προβάλλουν ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών (μοντέλο SERVQUAL) που καθορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας σε πέντε διαστάσεις. Αυτές οι διαστάσεις είναι στην ουσία οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων:

1. Απτότητα (Tangibles): Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού.
2. Αξιοπιστία (Reliability): Η ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση (Responsiveness): Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και ικανότητα της εταιρείας να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.
4. Ασφάλεια (Assurance): Γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.
5. Ενσυναίσθηση (Empathy): Προσωπική φροντίδα και προσοχή που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της.

Μπορούμε να δούμε και διαγραμματικά στο Σχήμα 2.3 τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και ποιότητας υπηρεσιών. Οι Wilson et al. (2008), παρουσίασαν μια κατάσταση όπου η ποιότητα της υπηρεσίας είναι ουσιαστικά μια αξιολόγηση που αντικατοπτρίζει την αντίληψη του πελάτη ως προς τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, φαίνεται ότι η ικανοποίηση επηρεάζεται από τις αντιλήψεις του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών, την ποιότητα των προϊόντων, την τιμή, τις καταστάσεις και τους προσωπικούς παράγοντες. Παρόλο που υπάρχουν οι προαναφερόμενοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ικανοποίηση, γίνεται κατανοητό ότι η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται σημαντική συνιστώσα της ικανοποίησης του πελάτη.



Σχήμα 2.3: Οι αντιλήψεις του πελάτη για την ποιότητα και την ικανοποίηση (Wilson et al., 2012)

2.4 Αγροτουρισμός

2.4.1 Ορισμοί

Ο όρος "αγροτουρισμός" προέρχεται από το πρόθεμα "agro", υποδεικνύοντας πράγματα που σχετίζονται με τη γεωργία, και τη λέξη "τουρισμός", που σημαίνει "ταξιδεύοντας μαζί για να διευρύνουμε τη γνώση" (Mayasari & Ramdhan, 2013). Ο αγροτουρισμός, ο οποίος είναι μια εναλλακτική μορφή τουρισμού, είναι μια έννοια που αν και χρησιμοποιείται ευρέως, είναι δύσκολο να καθοριστεί. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο αγροτουρισμός ορίζεται ως μια σειρά από τουριστικές δραστηριότητες, με τη γεωργία ως κύριο αντικείμενο του τουρισμού. Στόχος του είναι η διεύρυνση της γνώσης που σχετίζεται με τις δραστηριότητες στη γεωργία. Ο αγροτουρισμός ορίζεται από πολλούς συγγραφείς και με πολλές διαφορετικές έννοιες. Μια από απλούστερες έννοιες του αγροτουρισμού είναι:

“Η πράξη της επίσκεψης σε ένα αγρόκτημα ή σε οποιαδήποτε γεωργική, κηπευτική ή γεωργική επιχείρηση με σκοπό την διασκέδαση, την εκπαίδευση, ή την ενεργό συμμετοχή στις δραστηριότητες της γεωργικής εκμετάλλευσης ή λειτουργίας”.

Lobo (2012)

Η έννοια του αγροτουρισμού είναι επίσης γνωστή ως:

"Οποιαδήποτε γεωργική επιχείρηση που απευθύνεται άμεσα στο ευρύ κοινό με λιανικές πωλήσεις ή / και την παροχή υπηρεσιών, που αφορούν τρόφιμα, άνθη, δέντρα, θάμνους και άλλα αγροτικά προϊόντα και τη διεξαγωγή πωλήσεων στην τοποθεσία παραγωγής".

Che et al. (2005)

Ο ορισμός επικεντρώνεται κυρίως σε διάφορα είδη γεωργικών δραστηριοτήτων και προϊόντων που περιλαμβάνουν αγροτουρισμό. Με βάση αυτή την προσέγγιση, ένας άλλος ορισμός είναι:

“Τουριστικές δραστηριότητες μικρής κλίμακας, οικογενειακής ή συνεταιριστικής μορφής, που αναπτύσσονται σε αγροτικές περιοχές από άτομα που απασχολούνται στη γεωργία”.

Kizos & Iosifides (2007)

Ένας άλλος ορισμός σύμφωνα με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, είναι:

“Ο αγροτουρισμός είναι μια ειδική μορφή Τουρισμού Υπαίθρου, η οποία συνίσταται στο σύνολο των δραστηριοτήτων που συνδέονται με την αγροτική παραγωγή και το πολιτιστικό περιβάλλον των αγροτικών περιοχών, τις αγροτικές ασχολίες, τα τοπικά προϊόντα, την παραδοσιακή κουζίνα και τοπική γαστρονομία, καθώς και την παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας και εστίασης σε χώρους ενοποιημένους ή μη με αγροτικές εγκαταστάσεις¹”.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για να κριθεί κατάλληλη μια αγροτική περιοχή για τουριστική ανάπτυξη, ο αγροτουρισμός πρέπει (OECD, 1994):

1. Να βρίσκεται σε αγροτικές περιοχές
2. Να βασίζεται σε στοιχεία του “αγροτικού κόσμου”: μικρές επιχειρήσεις ανοιχτού χώρου, επαφή με την φύση και τον φυσικό κόσμο, κουλτούρα.
3. Να έχει παραδοσιακό χαρακτήρα.
4. Να είναι βιώσιμη, με την έννοια ότι η ανάπτυξή της θα πρέπει να συμβάλει στη διατήρηση της.
5. Να αντιπροσωπεύει το αγροτικό περιβάλλον, την οικονομία και την ιστορία.

Η έννοια του αγροτουρισμού αναγνωρίζεται επίσης ως μια εναλλακτική επιχείρηση που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τους γεωργικούς πόρους με πολλούς τρόπους. Σύμφωνα με τον Maetzold (2004), ο αγροτουρισμός είναι μια εναλλακτική επιχείρηση που συνδέεται με την προστιθέμενη αξία ή και με μη-παραδοσιακά γεωργικά προϊόντα και το μάρκετινγκ. Έτσι, ο αγρότης ή ο κτηνοτρόφος ως επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο εισοδήματος με διαφοροποιημένες δραστηριότητες.

Με βάση τα παραπάνω έχει επισημανθεί ότι ο αγροτουρισμός διαφέρει από τον μαζικό τουρισμό, ενώ ταυτόχρονα δίνει έμφαση στην προσέγγιση μεμονωμένων ή μικρών ομάδων. Η έννοια του αγροτουρισμού επικεντρώνεται και στην αειφορία, σε συνδυασμό με την περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ευημερία της αγροτικής

¹ <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/agrotourism>

κοινότητας. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις σημαντικότερες αγροτουριστικές δραστηριότητες σε ορισμένες βασικές κατηγορίες:

- Αγροτικές δραστηριότητες: τέτοιου είδους δραστηριότητες μπορεί να είναι η συμμετοχή σε δραστηριότητες όπως η καλλιέργεια λαχανικών/φρούτων, εκδρομές, ιππασία, κλπ.
- Κουζίνα και διαμονή: αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει δοκιμή από διαφορετικές και παραδοσιακές γεύσεις, κατανάλωση βιολογικών και τοπικών προϊόντων, κλπ.
- Εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες: ο αγροτουρισμός συνδέεται επίσης και με αυτό το κομμάτι δραστηριοτήτων, όπως είναι η πεζοπορία, οι επισκέψεις σε μουσεία, σε αγροτικά φεστιβάλ και ούτω καθεξής.
- Ευκαιρίες αγορών: ορισμένοι αγρότες που προσφέρουν υπηρεσίες αγροτουρισμού, προσφέρουν επίσης ευκαιρίες αγορών. Για παράδειγμα, κάνουν πωλήσεις αγροτικών προϊόντων, όπως λάδι και μέλι.

2.5 Ικανοποίηση και ποιότητα στον αγροτουρισμό

Οι πελάτες / επισκέπτες οποιασδήποτε μορφής τουρισμού, συμπεριλαμβανομένου και του αγροτουρισμού, αποτελούν τον βασικότερο παράγοντα για μια τουριστική επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Kozak & Rimmington (2000), η ικανοποίηση πελατών είναι πολύ σημαντική για το τουριστικό μάρκετινγκ, καθώς μπορεί να επηρεάσει την επιλογή προορισμού, την κατανάλωση υπηρεσιών / προϊόντων και την απόφαση επιστροφής. Επίσης, ο Gursoy (2007) υποστήριξε ότι η ικανοποίηση πελατών έχει μελετηθεί πολύ λόγω της σημαντικότητας της για την συνέχιση της τουριστικής δραστηριότητας. Όπως είδαμε σε προηγούμενες υπό-ενότητες, η ικανοποίηση πελατών αφορά κυρίως το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών που γίνονται κατά τη διαδικασία μιας αγοράς ή κατανάλωσης μια υπηρεσίας / προϊόντος. Ωστόσο, στην περίπτωση του τουρισμού ισχύει ότι:

“ Η ικανοποίηση πελατών είναι η κατάσταση των συναισθημάτων του επισκέπτη μετά από τις εμπειρίες των διακοπών τους”

Baker & Crompton (2000), Sanchez et al. (2006)

Μια όμοια αλλά περισσότερο ολοκληρωμένη άποψη έχουν οι Chen & Tsai, οι οποίοι δήλωσαν ότι:

“Η ικανοποίηση του πελατών από τις διακοπές τους είναι στην ουσία η συνολική απόλαυση που αισθάνονται οι τουρίστες, το τελικό αποτέλεσμα από τις εμπειρίες του προορισμού τους, οι οποίες πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες, τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα θέλω τους”

Chen & Tsai (2007)

Όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών, έχει επισημανθεί ότι έχει ως κύριο στόχο την ικανοποίηση πελατών, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί συνιστώσα της συνολικής ικανοποίησης. Ωστόσο, στην τουριστική βιομηχανία η ποιότητα υπηρεσιών δεν προορίζεται μόνο για να ικανοποιήσει τους τουρίστες, αλλά και για να βελτιώσει την εικόνα του προορισμού, να διαφοροποιήσει τον προορισμό από άλλους και να δημιουργήσει έναν “πιστό” τουρίστα έτσι ώστε να επισκεφθεί ξανά τον προορισμό ή / και να κάνει θετική “από στόμα σε στόμα” διαφήμιση. Σύμφωνα με τους Hudson & Shephard (1998), η ποιότητα υπηρεσιών έχει αναγνωριστεί ως βασικός παράγοντας στην οικοδόμηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τουρισμό.

Τα τελευταία χρόνια, αρκετοί ερευνητές έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης τουριστών σε τουριστικούς προορισμούς. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ερευνητών για το ζήτημα μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης τουριστών έκανε ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι η ποιότητα των υπηρεσιών έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση τουριστών.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Tian – Cole & Crompton (2003), οι διαφορές μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των τουριστών υπάρχουν τόσο σε επίπεδο συναλλαγών όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε επίπεδο συναλλαγών, η ποιότητα της υπηρεσίας είναι γνωστική, ενώ η ικανοποίηση των επισκεπτών είναι συναισθηματική. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των επισκεπτών είναι στάσεις που έχουν τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές συνιστώσες. Τελικά, τόσο η συνολική ποιότητα των υπηρεσιών όσο και η συνολική ικανοποίηση των τουριστών βρέθηκε ότι επηρεάζουν άμεσα την επιλογή προορισμού και επιβεβαιώθηκαν ως διαφορετικές δομές.

Κεφάλαιο 3: Μοντέλο Kano

3.1 Γενικά

Με βάση μια μεθοδολογική προσέγγιση που αφορά την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας και της ικανοποίησης πελατών, οι Kano et al. (1984), σκέφτηκαν ότι, εκτός από το υποκειμενικό στοιχείο που σχετίζεται με την ικανοποίηση πελατών για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, πρέπει να εξετάζεται και το αντικειμενικό στοιχείο της ποιοτικής απόδοσης για αυτό το χαρακτηριστικό. Σύμφωνα με αυτή την λογική, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι δεν είναι όλα τα χαρακτηριστικά ίδια για έναν πελάτη, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα ικανοποίησης που υποδηλώνουν το αντίθετο.

Το μοντέλο Kano επιτρέπει τη μέτρηση και την αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών παρέχοντας μια χρήσιμη και πρακτική προσέγγιση για την κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων / υπηρεσιών, με βάση το πόσο καλά αυτά μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Στην ουσία, αυτή η κατηγοριοποίηση είναι βασισμένη στο γεγονός ότι η γνώμη του κάθε πελάτη είναι διαφορετική, και έτσι διαμορφώνονται διαφορετικά επίπεδα ποιότητας με τα οποία καθορίζεται το πόσο σημαντικό είναι ένα χαρακτηριστικό για τον κάθε έναν. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να εστιάσουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε υψηλή ικανοποίηση (Edvardsson et al., 1999)

Οι βασικές διαφορές μεταξύ του μοντέλου Kano και άλλων μοντέλων ικανοποίησης (π.χ. το μοντέλο Servqual), είναι ότι το μοντέλο Kano:

1. Έχει την δυνατότητα εφαρμογής τόσο πριν από την εμπειρία του καταναλωτή (προκειμένου να σχεδιαστεί το ιδανικό για εκείνον προϊόν / υπηρεσία) όσο και μετά (για την μέτρηση ικανοποίησής του). Σύμφωνα με τους Chauda et al. (2011), το μοντέλο Kano είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών, καθώς μέσα από αυτές τις ανάγκες καθορίζονται οι απαιτήσεις σχεδιασμού, οι τεχνικές προδιαγραφές και οι λεπτομέρειες παραγωγής ενός προϊόντος / υπηρεσίας.

2. Δεν υποθέτει την ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ της απόδοσης των προϊόντων / υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Kano, η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι πάντοτε ανάλογη της απόδοσης ενός προϊόντος / υπηρεσίας, υπονοώντας ότι η ποιότητα δεν οδηγεί απαραίτητα σε υψηλότερη ικανοποίηση.
3. Είναι απλό, χρήσιμο και πρακτικό, παρέχοντας σωστά αποτελέσματα.

Τέλος, είναι σημαντική η επισήμανση της χρησιμότητας του μοντέλου Kano, η οποία έχει αποκτήσει καθοριστικό ρόλο στον τομέα του μάρκετινγκ καθώς πραγματοποιείται:

1. Η συνεχής ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών
2. Η ερμηνευση της ικανοποίησης των πελατών
3. Η παραγωγή και διανομή υπηρεσιών.
4. Η ανάλυση χαρακτηριστικών ενός προϊόντος / υπηρεσίας.
5. Η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών

3.2 Θεωρία Ελκυστικής Ποιότητας

3.2.1 Γενικά

Προτού αναλυθεί η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το μοντέλο Kano βασίστηκε αρχικά σε ένα από τα βασικά μοντέλα ικανοποίησης, το μονοδιάστατο μοντέλο. Το μονοδιάστατο μοντέλο δηλώνει ότι σε κάθε παροχή υπηρεσιών το επίπεδο ικανοποίησης πελατών είναι ανάλογο με την απόδοση του προϊόντος / υπηρεσίας. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η ποιότητα των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος / υπηρεσίας, αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη. Η μονοδιάστατη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και των χαρακτηριστικών ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας ή της έλλειψης ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού μπορεί να φανεί σε αυτή την διάσταση. Στην ουσία, οι πελάτες μπορούν να δηλώσουν αν νοιώθουν ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι για ένα προϊόν / υπηρεσία και τον λόγο που συμβαίνει αυτό, πράγμα το οποίο βοηθάει τις επιχειρήσεις

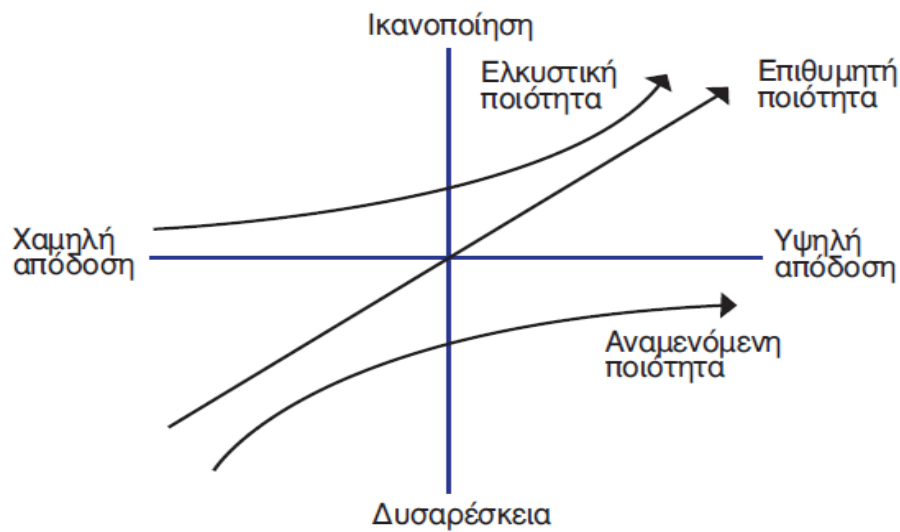
να βελτιώσουν τα προϊόντα τους έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τους πελάτες στον μέγιστο βαθμό.

Ωστόσο, επειδή οι Kano & Takahashi (1979) βασίστηκαν στην υπόθεση ότι ποιότητα δεν είναι μόνο μονοδιάστατη, ανέπτυξαν την θεωρία της ελκυστικής ποιότητας την οποία εμπνεύστηκαν από το έργο του Herzberg (1959). Σύμφωνα με την θεωρία της ελκυστικής ποιότητας, το μοντέλο Kano βασίζεται πλέον σε δύο μοντέλα: το μονοδιάστατο και το δυσδιάστατο. Επίσης, περιλαμβάνει πέντε βασικές διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης ποιότητας: την ελκυστική, την επιθυμητή, την αναμενόμενη, την αδιάφορη και την αντίστροφη ποιότητα, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Στο μονοδιάστατο μοντέλο περιλαμβάνεται η επιθυμητή ποιότητα, ενώ στο δυσδιάστατο μοντέλο η αναμενόμενη και η ελκυστική ποιότητα, που είναι και οι βασικές διαστάσεις Kano.

Οι παραπάνω διαστάσεις ποιότητας έχουν διαφορετικές επιπτώσεις τόσο στην ικανοποίηση, όσο και στην δυσαρέσκεια που νοιώθουν οι πελάτες. Ως εκ τούτου, η θεωρία διαχωρίζει τους παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση με αυτούς που οδηγούν στην δυσαρέσκεια των πελατών, προσφέροντας έτσι καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες αξιολογούν ένα προϊόν / υπηρεσία και βοηθώντας τις εταιρείες να επικεντρωθούν στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν (Gustafsson et. all., 1999). Τα τελευταία χρόνια, η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας έχει λάβει αυξημένο ενδιαφέρον και έχει εφαρμοστεί έντονα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, κυρίως στην ανάπτυξη προϊόντων.

3.2.2 Κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών ποιότητας στις διαστάσεις ποιότητας Kano

Συνοπτικά, μέσω της θεωρίας της ελκυστικής ποιότητας εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο η σχέση μεταξύ του βαθμού επάρκειας ενός χαρακτηριστικού ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη με αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να ταξινομηθεί στις προαναφερόμενες πέντε διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Η φυσική επάρκεια ενός χαρακτηριστικού ποιότητας εμφανίζεται στον οριζόντιο άξονα x, ενώ η ικανοποίηση από αυτό το χαρακτηριστικό ποιότητας φαίνεται στον κάθετο άξονα y, όπως φαίνεται και διαγραμματικά στο Σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1: Επισκόπηση της θεωρίας ελκυστικής ποιότητας του μοντέλου Kano (Kano et. al., 1984)

1. Αναμενόμενη ποιότητα (βασικά χαρακτηριστικά / αδήλωτες ανάγκες / Must – be attributes)

Τα βασικά χαρακτηριστικά θεωρούνται δεδομένα από τους πελάτες και δεν χρειάζεται να τα απαιτήσουν. Ουσιαστικά, είναι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας τα οποία “πρέπει” να είναι καλής ποιότητας χωρίς καμία δικαιολογία (DeLayne S., 2016). Ωστόσο η έλλειψη αυτών των χαρακτηριστικών οδηγεί σε δυσαρέσκεια πελατών, όμως η ύπαρξή τους δεν οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αυτό μπορούμε να το δούμε και διαγραμματικά στο Σχήμα 3.1, καθώς ανεξάρτητα από την αύξηση των χαρακτηριστικών ποιότητας, δεν δημιουργείται υψηλή ικανοποίηση αλλά διατηρείται ένα ουδέτερο επίπεδο ικανοποίησης. Αντιθέτως όσο μειώνονται τα χαρακτηριστικά υπάρχει δυσαρέσκεια.

Παράδειγμα αποτελεί η ύπαρξη κρεβατιού και τουαλέτας σε ένα κατάλυμα, καθώς θεωρείται δεδομένη για την διαμονή του πελάτη.

2. Επιθυμητή ποιότητα (μονοδιάστατα χαρακτηριστικά / δηλωμένες ανάγκες / one dimensional attributes)

Τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά είναι εκείνα που σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες των πελατών και κατ' επέκτασιν, με την ικανοποίησή τους. Η αύξηση της θετικής απόδοσης των μονοδιάστατων χαρακτηριστικών οδηγεί σε μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης και αντιστρόφως. Οι Lee & Newcomb (1997), δήλωσαν για αυτά τα χαρακτηριστικά ότι “όσο περισσότερα τόσο το καλύτερο”, καθώς όσο περισσότερα υπάρχουν, τόσο περισσότερο οι πελάτες προτιμούν ένα προϊόν / υπηρεσία.

Παράδειγμα μονοδιάστατων χαρακτηριστικών μπορεί να αποτελέσει όταν υπάρχει έκπτωση στην τιμή ενός προϊόντος. Είναι προφανές ότι όσο υψηλότερη είναι η έκπτωση, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη.

3. Ελκυστική ποιότητα (δελεαστικά χαρακτηριστικά / υποσυνείδητες ανάγκες / delight attributes)

Τα δελεαστικά χαρακτηριστικά έχουν συνήθως την μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι πελάτες δεν θεωρούν αναμενόμενη την διαθεσιμότητα των χαρακτηριστικών αυτών, και έτσι η παρουσία τους δημιουργεί υψηλή ικανοποίηση αλλά ταυτόχρονα η απουσία τους δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια.

Ένα παράδειγμα για τα δελεαστικά χαρακτηριστικά είναι όταν σε ένα δωμάτιο καταλύματος υπάρχει ένα κέρασμα για το καλωσόρισμα. Ο πελάτης με αυτή την κίνηση θα αποκτήσει μεγάλο επίπεδο ικανοποίησης, όμως αν το κέρασμα δεν υπήρχε δεν θα ήταν δυσαρεστημένος.

4. Αδιάφορη ποιότητα (αδιάφορα χαρακτηριστικά / indifferent attributes)

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας που ανήκουν σε αυτή την διάσταση είναι αδιάφορα για τον πελάτη, γεγονός που συνεπάγεται με το ότι δεν έχουν αποτέλεσμα ούτε στην ικανοποίηση ούτε στην δυσαρέσκειά του. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν συνήθως αξία για τον παραγωγό του προϊόντος / υπηρεσίας και όχι για τον πελάτη.

5. Αντίστροφη ποιότητα (αντίστροφα χαρακτηριστικά / reverse attributes)

Τα αντίστροφα χαρακτηριστικά έρχονται σε αντίθεση με βασικά χαρακτηριστικά, δηλαδή προκαλούν δυσαρέσκεια όταν υπάρχουν και ικανοποίηση όταν δεν υπάρχουν. Συνεπώς, μπορούμε να καταλάβουμε ότι έχουν αρνητική επιρροή στην ικανοποίηση των πελατών.

Παράδειγμα αποτελούν το να είναι βρώμικο ένα δωμάτιο καταλύματος.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στο μοντέλο του Kano αναγνωρίζονται και τα αμφισβητήσιμα χαρακτηριστικά, τα οποία σχετίζονται με την αμφισβήτηση του πελάτη όσον αφορά τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου Kano. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε λόγω λανθασμένης διατύπωσης των ερωτήσεων είτε λόγω της λανθασμένης κατανόησης του πελάτη. Ωστόσο, τα αμφισβητήσιμα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να ενταχθούν σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες.

Επιπλέον, στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι το μοντέλο βασίζεται κυρίως στα τρία πρώτα χαρακτηριστικά: τα βασικά, τα μονοδιάστατα και τα δελεαστικά αντί των πέντε που αναφέρονται παραπάνω. Τα χαρακτηριστικά αυτά συχνά μεταφράζονται και ως οι αδήλωτες, οι δηλωμένες και οι υποσυνείδητες ανάγκες των πελατών, αντίστοιχα.

Ο λόγος για τον οποίο τα αδιάφορα, τα αντίστροφα και τα αμφισβητήσιμα χαρακτηριστικά δεν λαμβάνονται συχνά υπόψιν, οφείλεται στο ότι το μοντέλο Kano εφαρμόζεται συνήθως στη βελτίωση της ποιότητας και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπου η εστίαση γίνεται στα πρώτα τρία χαρακτηριστικά (Ting & Chen, 2002).

3.2.3 Οφέλη από την κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας

Τα οφέλη που προκύπτουν από την κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών ή αλλιώς των αναγκών των πελατών μέσω του μοντέλου Kano είναι πολύ σαφή:

1. Καθορίζονται οι προτεραιότητες που αφορούν την ανάπτυξη προϊόντων. Για παράδειγμα, δεν είναι χρήσιμη η επένδυση στα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας τα οποία έχουν ήδη ικανοποιήσει τους πελάτες. Αντιθέτως, συνιστάται η εστίαση στα μονοδιάστατα και στα ελκυστικά χαρακτηριστικά, καθώς είναι εκείνα που επηρεάζουν περισσότερο την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών άρα και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Με την ίδια λογική ισχύει και η αντίθετη περίπτωση, όπου αν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας έχουν δημιουργήσει δυσαρέσκεια δεν έχει νόημα να εξεταστούν τα μονοδιάστατα ή τα ελκυστικά, αλλά συνιστάται η βελτίωση των βασικών.
2. Τα χαρακτηριστικά τα προϊόντων / υπηρεσιών γίνονται καλύτερα κατανοητά, καθώς μπορούν να εντοπιστούν αυτά που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη.
3. Το μοντέλο του Kano είναι ιδιαίτερα χρήσιμο κατά την ανάπτυξη ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να μην είναι δυνατή η ικανοποίηση των πελατών από δύο χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος λόγω τεχνικών ή οικονομικών λόγων. Τότε το μοντέλο βοηθάει στον προσδιορισμό του χαρακτηριστικού που οδηγεί σε μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης.
4. Τα βασικά, τα μονοδιάστατα και τα δελεαστικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν διαφορετικά τον κάθε πελάτη. Μέσω του μοντέλου μπορούν να αναπτυχθούν λύσεις ειδικά σχεδιασμένες για κάθε κατηγορία πελάτη με σκοπό το βέλτιστο επίπεδο ικανοποίησής του.
5. Το μοντέλο Kano συνδυάζεται άριστα με την ανάπτυξη της συνάρτησης ποιότητας (Quality function deployment (QFD)). Βασική προϋπόθεση της συνάρτησης αυτής είναι ο εντοπισμός των αναγκών των πελατών αλλά και η σημαντικότητά τους (Griffin / Hauser, 1993)
6. Τέλος, η ανακάλυψη και η ικανοποίηση των δελεαστικών χαρακτηριστικών ποιότητας δημιουργεί ένα μεγάλο φάσμα δυνατοτήτων διαφοροποίησης. Ένα

προϊόν / υπηρεσία που απλώς ικανοποιεί τις βασικές και τις μονοδιάστατες απαιτήσεις των πελατών μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα από ένα άλλο. Έτσι, μέσω του μοντέλου Kano διαφοροποιούνται τα προϊόντα / υπηρεσίες με τα δελεαστικά χαρακτηριστικά, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να εξελιχθούν.

Συνοψίζοντας, φαίνεται ότι μέσω του μοντέλου μπορούν να προσδιοριστούν ορισμένα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας που βοηθούν στην επίτευξη του υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης των πελατών. Μόνο μετά την καθιέρωση των χαρακτηριστικών προϊόντων / υπηρεσιών που παρέχουν ικανοποίηση των πελατών είναι δυνατόν να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα.

3.2.4 Θεωρία Κύκλου Ζωής των χαρακτηριστικών ποιότητας

Η θεωρία του κύκλου ζωής βασίζεται στο μοντέλο Kano και περιγράφει ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας έχουν εναλλακτικούς κύκλους ζωής (Kano, 2001), λόγω του ότι οι άνθρωποι και οι τάσεις αλλάζουν συνεχώς. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν τρεις θεωρίες κύκλου ζωής.

Η πρώτη θεωρία που λέγεται “Κύκλος ζωής για τα επιτυχημένα χαρακτηριστικά ποιότητας” (Löfgren & Witwell, 2008) και βασίζεται στην μετατροπή των χαρακτηριστικών από αδιάφορα χαρακτηριστικά σε βασικά. Ένα παράδειγμα σύμφωνα με τον Kano (2001), είναι όταν εισάγεται στην αγορά ένα καινούριο προϊόν, ένα χαρακτηριστικό ποιότητάς του ίσως να είναι αδιάφορο για τους πελάτες. Με την πάροδο του χρόνου, οι πελάτες αρχίζουν να απολαμβάνουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, και έτσι αυτό μετατρέπεται σε δελεαστικό. Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι χωρίς το δελεαστικό χαρακτηριστικό ότι οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι. Έπειτα από συχνή χρήση του προϊόντος, το δελεαστικό χαρακτηριστικό μετατρέπεται σε μονοδιάστατο. Όσο όμως περνάει και άλλο ο καιρός, οι πελάτες αρχίζουν και θεωρούν δεδομένη την αξία του και έτσι μετατρέπεται τελικά σε βασικό χαρακτηριστικό.

Σύμφωνα με την δεύτερη θεωρία, τα αδιάφορα χαρακτηριστικά ποιότητας μετατρέπονται σε μονοδιάστατα και στην συνέχεια μετατρέπονται ξανά σε αδιάφορα. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες θεωρούν ένα χαρακτηριστικό ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας αδιάφορο στην αρχή, όμως ξαφνικά ξεκινάει και γίνεται σημαντικό για τον

πελάτη και έτσι μετατρέπεται σε μονοδιάστατο. Έπειτα με το πέρασμα του χρόνου, το μονοδιάστατο χαρακτηριστικό γίνεται ξανά αδιάφορο για τον πελάτη,

Τέλος στην τρίτη θεωρία, ο Kano (2001) ανέφερε χαρακτηριστικά των οποίων ο ρόλος δεν αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου, άρα θεωρούνται σταθερά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, κάποια χαρακτηριστικά ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας παραμένουν βασικά για τους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν τον μεγαλύτερο κύκλο ζωής σε σχέση με τα υπόλοιπα, ακόμα και στην περίπτωση που εισαχθούν καινούρια προϊόντα στην αγορά με νέα χαρακτηριστικά, ο ρόλος αυτών των χαρακτηριστικών δεν αλλάζει.

3.3 Διαχωρισμός ερωτηματολογίου Kano

Στην παρούσα ενότητα θα εξηγηθεί ο τρόπος κατηγοριοποίησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών ποιότητας ενός προϊόντος / υπηρεσίας μέσω της ειδικής μορφής του ερωτηματολογίου Kano. Η χρήση του ερωτηματολογίου Kano δεν είναι απλή υπόθεση, καθώς προϋποθέτει την εκτέλεση συγκεκριμένων βημάτων:

1. Αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών
2. Κατασκευή του ερωτηματολογίου Kano
3. Συνεντεύξεις από πελάτες
4. Ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Τα παραπάνω βήματα αντιστοιχούν σε κάθε μια από υπό-ενότητες που παρουσιάζονται στην συνέχεια για την πιο αναλυτική περιγραφή τους.

3.3.1 Αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου Kano, πρώτο βήμα αποτελεί ο καθορισμός των απαιτήσεων / αναγκών που έχουν οι πελάτες για ένα προϊόν / υπηρεσία. Σύμφωνα με ερευνητές αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω προκαταρκτικών ερευνών με μια σειρά από συνεντεύξεις, οι οποίες είναι προτιμότερο να πραγματοποιούνται σε ομαδικό επίπεδο. Αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι η

αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή – ερωτώμενου είναι εντονότερη, επιτρέποντας έτσι την ανακάλυψη μεγαλύτερου αριθμού διαφοροποιημένων αναγκών / απαιτήσεων των πελατών για ένα προϊόν / υπηρεσία. Ωστόσο, στις προσωπικές συνεντεύξεις οι ερωτώμενοι συνήθως δεν αναγνωρίζουν τα δελεαστικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας και αυτό δημιουργεί ανεπάρκεια.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στην περίπτωση που οι πελάτες ερωτηθούν σχετικά με τις επιθυμίες τους και τον λόγο για τον οποίο πραγματοποιούν μια αγορά σε αυτή την ερευνητική φάση, τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά. Οι απαντήσεις των πελατών σε τέτοιου είδους ερωτήσεις συνήθως είναι ήδη γνωστές και δεν ανακαλύπτονται οι κρυφές τους ανάγκες και τα προβλήματα που έχουν. Για αυτό τον λόγο, έχουν αναπτυχθεί τέσσερις συγκεκριμένες ερωτήσεις που είναι χρήσιμες για την διερεύνηση των επιθυμιών και των προβλημάτων των πελατών (Shiba et. al. 1993):

Πίνακας 3.1: Προσδιορισμός των προβλημάτων των πελατών (Shiba et. al. 1993)

- 1) Ποιες είναι οι σκέψεις που περνούν από το μυαλό του πελάτη με αφορμή την χρήση ενός προϊόντος / υπηρεσίας X;*
- 2) Ποια είναι τα μειονεκτήματα/παράπονα του προϊόντος / υπηρεσίας X ή ποια προβλήματα έχει εντοπίσει ο πελάτης κατά την χρήση του προϊόντος / υπηρεσίας X;*
- 3) Με ποια κριτήρια ο πελάτης αγοράζει το προϊόν / υπηρεσία X;*
- 3) Ποια νέα χαρακτηριστικά κατά τον πελάτη θα ήταν καλό να προστεθούν στο προϊόν / υπηρεσία X ή αλλιώς πως μπορεί να βελτιωθούν αυτά;*

Όσον αφορά την πρώτη ερώτηση, οι απαντήσεις που μπορούν να δοθούν μπορεί να παρέχουν αρκετά χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις στάσεις των πελατών για ένα προϊόν / υπηρεσία, το πεδίο εφαρμογής του και τον σκοπό που αποσκοπεί. Έπειτα από την ανάλυση αυτών των πληροφοριών παρέχεται η δυνατότητα διαμόρφωσης καινοτόμων ιδεών για τα συγκεκριμένα τα προϊόντα / υπηρεσίες.

Η δεύτερη ερώτηση έχει στόχο να εντοπίσει τις επιθυμίες και τα προβλήματα των πελατών σχετικά με ένα συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία. Για παράδειγμα, με αυτή την ερώτηση αποδείχθηκε ότι οι σκιέρ έχουν πρόβλημα σχετικά με το βάρος που έχουν τα σκι τους, κάνοντας παράπονα για την μετακίνησή αυτών από το αυτοκίνητο έως την πίστα. Έτσι, αυτό επιλύθηκε με την κατασκευή σκι χρησιμοποιώντας ελαφρύτερα υλικά, ξεκινώντας με αυτό τον τρόπο μια καινοτομία στην αγορά των σκι.

Οι απαντήσεις που προκύπτουν από την τρίτη ερώτηση σχετίζονται με τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας. Συνεπώς, η ερώτηση αναπτύχθηκε για τον προσδιορισμό των βασικών αναγκών των πελατών.

Τέλος, η τέταρτη ερώτηση έχει ως στόχο να προσδιορίζει τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών για ένα προϊόν / υπηρεσία, αλλά αυτές δεν έχουν εκπληρωθεί ακόμη από το φάσμα των συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών. Ανατρέχοντας στο παράδειγμα των σκιέρ, μια δωρεάν υπηρεσία σκι μια φορά τον χρόνο, αποδείχθηκε επιθυμία των πελατών στην βιομηχανία του σκι.

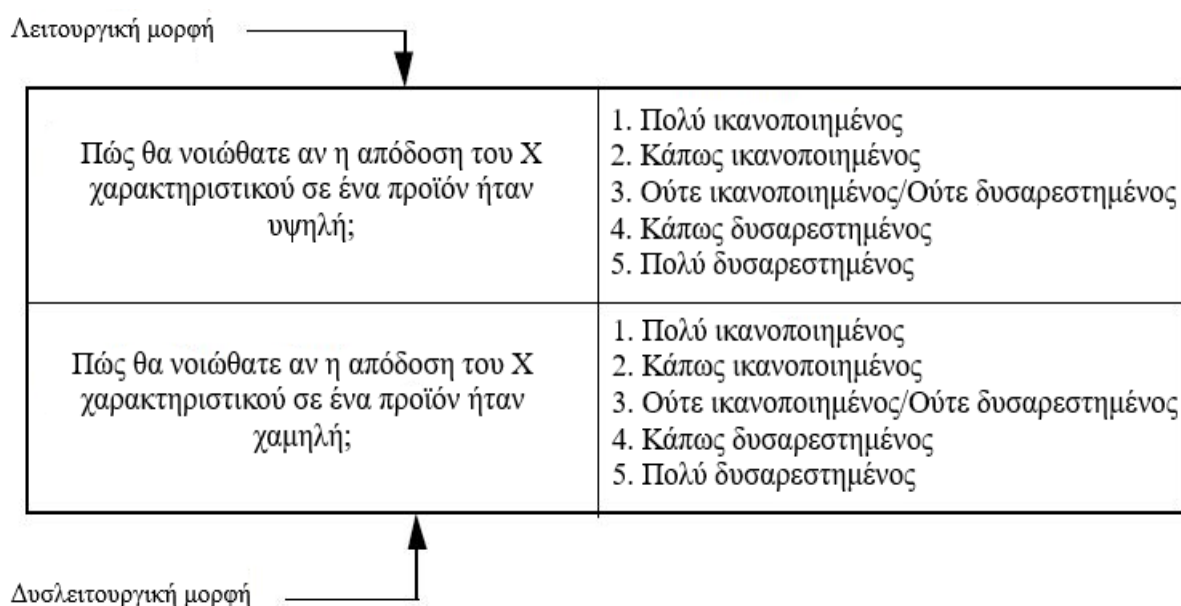
Οι παραπάνω τέσσερις ερωτήσεις αποσκοπούν στην εκτεταμένη ανάλυση των επιθυμιών και των προβλημάτων των πελατών, καθώς μέσω αυτής υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης και πιθανής βελτίωσης των προϊόντων / υπηρεσιών.

3.3.2 Κατασκευή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο Kano είναι ένα συγκεκριμένου τύπου ερωτηματολόγιο, στο οποίο περιλαμβάνεται μια ομάδα δυο ερωτήσεων για κάθε χαρακτηριστικό ενός προϊόντος / υπηρεσίας. Κάθε ένα από αυτά τα ζευγάρια ερωτήσεων περιλαμβάνει μια λειτουργικής μορφής ερώτηση (ένα προϊόν / υπηρεσία έχει ένα χαρακτηριστικό) και μια δυσλειτουργικής μορφής ερώτηση (ένα προϊόν / υπηρεσία δεν έχει ένα χαρακτηριστικό). Στην συνέχεια, ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μια από τις πέντε

διαφορετικές επιλογές απαντήσεων. Με βάση αυτή τη διαδικασία, τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας (μονοδιάστατα, βασικά, δελεαστικά κλπ.) μπορούν να ταξινομηθούν στις διάφορες διαστάσεις ποιότητας.

Στο Σχήμα 3.5 παρουσιάζονται οι ερωτήσεις λειτουργικής και δυσλειτουργικής μορφής που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο Kano. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις πρέπει να είναι απλά διατυπωμένες για την εύκολη κατανόησή τους από τον ερωτώμενο.



Σχήμα 3.5 Ερωτήσεις λειτουργικής και δυσλειτουργικής μορφής (Sauerwein et al., 1996)

Στην συνέχεια, αφού απαντηθούν οι ερωτήσεις και έχει συλλεχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός απαντήσεων, δημιουργείται ο πίνακας αξιολόγησης Kano μέσω του οποίου ταξινομούνται τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας.

Στην ουσία, γίνεται ένας συνδυασμός των δυο απαντήσεων που προέκυψαν από τις λειτουργικές και δυσλειτουργικές ερωτήσεις, μετατρέποντάς τες σε μια απάντηση. Έπειτα οι απαντήσεις αυτές κατατάσσονται στον πίνακα αξιολόγησης σε έξι κατηγορίες, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.6. Όπως φαίνεται και διαγραμματικά, τα βασικά χαρακτηριστικά υποδεικνύονται στον πίνακα ως το γράμμα M, τα δελεαστικά χαρακτηριστικά ως το γράμμα A, τα αδιάφορα ως το γράμμα I και ούτω κάθε εξής.

Για να γίνει κατανοητός ο τρόπος συνδυασμού των απαντήσεων, έστω ότι ένας πελάτης στην ερώτηση “η τοποθεσία του καταλύματος είναι ελκυστική” απαντάει “Κάπως ικανοποιημένος” στην λειτουργική ερώτηση, δηλαδή στην περίπτωση υψηλής απόδοσης του χαρακτηριστικού, ενώ στην δυσλειτουργική ερώτηση απαντάει “Πολύ δυσαρεστημένος”. Σύμφωνα με το Σχήμα 3.6 , βλέπουμε ότι σε αυτό τον συνδυασμό απαντήσεων αντιστοιχεί το γράμμα M, δηλαδή το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό κατατάσσεται στην διάσταση της αναμενόμενης ποιότητας ως βασικό / αναμενόμενο χαρακτηριστικό. Με την ίδια λογική, βρίσκουμε και τους υπόλοιπους συνδυασμούς για κάθε χαρακτηριστικό που ανήκει στις ομάδες ερωτήσεων του ερωτηματολογίου Kano.

Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με την βιβλιογραφία, κατά την ανάπτυξη ενός προϊόντος είναι σημαντικό να διατηρούνται τα αναμενόμενα χαρακτηριστικά, να αυξάνονται τα μονοδιάστατα, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αποφεύγονται τα αδιάφορα και να μειώνονται τα αντίστροφα χαρακτηριστικά.

		Σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης του χαρακτηριστικού					ΥΠΟΜΝΗΜΑ
		Πολύ ικανοποιημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος / Ούτε δυσαρεστημένος	Κάπως δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	
Σε περίπτωση υψηλής απόδοσης του χαρακτηριστικού	Πολύ ικανοποιημένος	Q	A	A	A	O	O (one-dimensional): Επιθυμητό / Μονοδιάστατο χαρακτηριστικό (η χαμηλή απόδοση δημιουργεί δυσαρέσκεια ενώ η υψηλή ικανοποίηση) A (attractive): Δελεαστικό χαρακτηριστικό (η υψηλή απόδοση δημιουργεί ευχαρίστηση) M (must be): Αναμενόμενο / βασικό χαρακτηριστικό (η χαμηλή απόδοση δημιουργεί δυσαρέσκεια) I (indifferent): Αδιάφορο χαρακτηριστικό (ούτε ικανοποίηση, ούτε δυσαρέσκεια, ανεξάρτητα από την απόδοση) R (reverse): “Αντίστροφο” χαρακτηριστικό (η χαμηλή απόδοση δημιουργεί ικανοποίηση και η υψηλή δυσαρέσκεια) Q (questionable): Επαναξιολόγηση του χαρακτηριστικού (η ερώτηση δεν έγινε κατανοητή)
	Κάπως ικανοποιημένος	R	I	I	I	M	
	Ούτε ικανοποιημένος / Ούτε δυσαρεστημένος	R	I	I	I	M	
	Κάπως δυσαρεστημένος	R	I	I	I	M	
	Πολύ δυσαρεστημένος	R	R	R	R	Q	

Σχήμα 3.6: Πίνακας αξιολόγησης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

3.3.3 Συνέντευξη με τους πελάτες

Για την διαχείριση των ερωτηματολογίων Kano, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια και το είδος της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η προφορική συνέντευξη για το ερωτηματολόγιο Kano είναι οι πιο κατάλληλη μέθοδος για έρευνες που αφορούν αυτό το μοντέλο. Ο κύριος λόγος είναι ότι οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου μπορεί να φανούν “δύσκολες” για τον ερωτώμενο και ίσως να χρειαστούν περαιτέρω εξηγήσεις για την αντιμετώπιση εννοιολογικών προβλημάτων. Επιπλέον, με την προφορική συνέντευξη είναι ευκολότερη η εξασφάλιση του αριθμού των απαντήσεων που απαιτεί η εκάστοτε έρευνα Kano.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο πραγματοποίησης της έρευνας Kano, στις επιχειρήσεις συνιστάται η πραγματοποίηση μιας πιλοτικής έρευνας στους ίδιους τους εργαζόμενους της, προτού διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια στους πελάτες. Αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση να ελέγξει τυχόν λάθη και προβλήματα.

3.3.4 Ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων

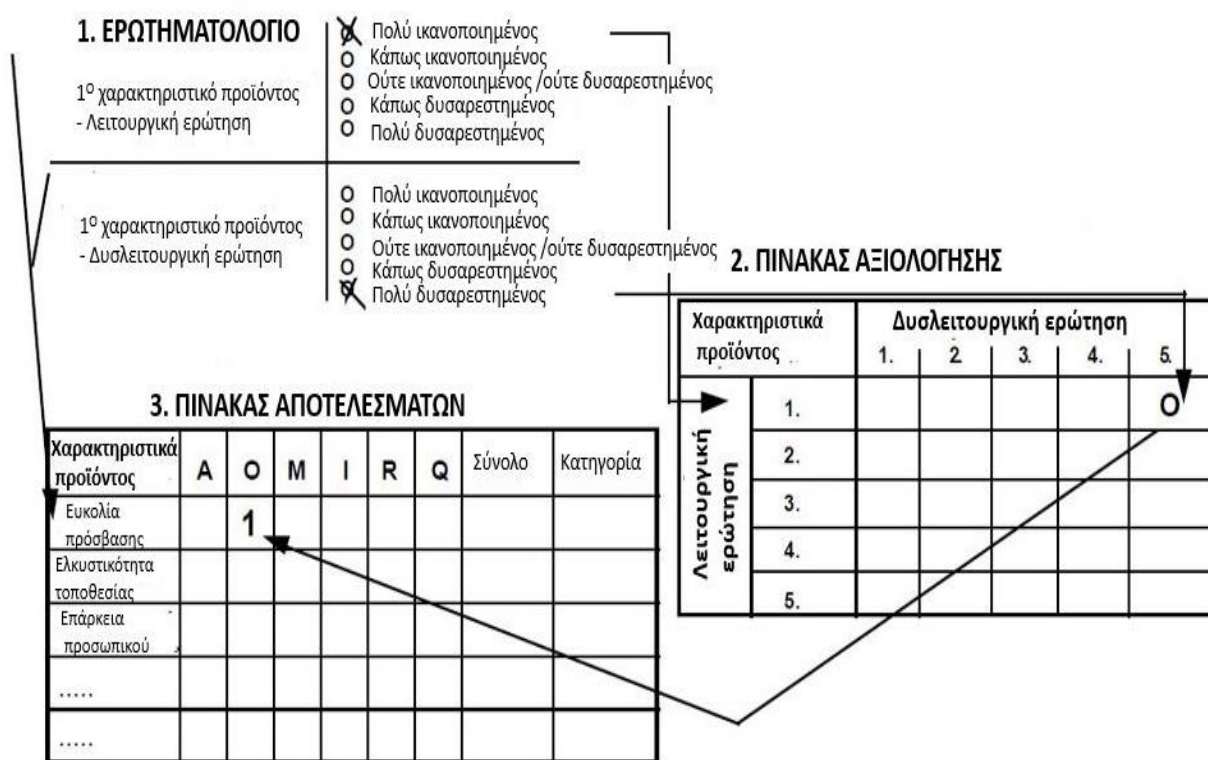
Έπειτα από την συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου Kano, ακολουθεί η ανάλυση και η αξιολόγησή τους. Αφού έχει γίνει ο συνδυασμός των απαντήσεων από τις λειτουργικές και δυσλειτουργικές ερωτήσεις στον πίνακα αξιολόγησης (βλ. Σχήμα 3.6), τα αποτελέσματα των επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος / υπηρεσίας προστίθενται στον πίνακα αποτελεσμάτων. Στον πίνακα αποτελεσμάτων ουσιαστικά περιέχονται όλες οι απαντήσεις με βάση τις κατηγορίες των χαρακτηριστικών. Στην συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις μεθόδους:

1. Αξιολόγηση βασισμένη στις συχνότητες
2. Αξιολόγηση βασισμένη στον κανόνα $M > O > A > I$
3. Αξιολόγηση βασισμένη στον συντελεστή ικανοποίησης

1. Αξιολόγηση βασισμένη στις συχνότητες

Η ευκολότερη μέθοδος ανάλυσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων αποτελεί αυτή που βασίζεται στην συχνότητα των απαντήσεων. Στην ουσία, από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις λειτουργικές και δυσλειτουργικές ερωτήσεις, κάθε χαρακτηριστικό μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις έξι διαστάσεις ποιότητας βάσει της υψηλότερης συχνότητας των απαντήσεων (Matzler & Hinterhuber, 1998).

Τα τρία στάδια της αξιολόγησης που είναι βασισμένη στις συχνότητες φαίνονται στο Σχήμα 3.7.



Σχήμα 3.7: Διαδικασία αξιολόγησης βασισμένη στις συχνότητες (Matzler K. et al., 1996)

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί πως στην περίπτωση που ένα χαρακτηριστικό αποκτήσει ένα μεγάλο αριθμό αμφισβήτησης (Q), τότε ίσως χρειαστεί η διαγραφή αυτού και πρέπει να γίνει επανέλεγχος της ερώτησης. Επίσης, αν το ίδιο συμβεί για τα αντίστροφα χαρακτηριστικά (R), αυτό ίσως να σημαίνει ότι οι πελάτες έχουν αντίθετη άποψη για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος X από τους δημιουργούς της έρευνας.

Για μια καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας αξιολόγησης, στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζεται ένας πίνακας αποτελεσμάτων που προέκυψαν από μια έρευνα Kano στην βιβλιογραφία. Παρατηρούμε ότι το πρώτο χαρακτηριστικό ανήκει στην κατηγορία M με βάση την συχνότητα των απαντήσεων, δηλαδή είναι αναμενόμενο / βασικό χαρακτηριστικό. Με την ίδια λογική το δεύτερο χαρακτηριστικό κατατάσσεται στην κατηγορία O που σημαίνει ότι είναι μονοδιάστατο, και τέλος το τρίτο χαρακτηριστικό κατατάσσεται στην κατηγορία A, δηλαδή είναι δελεαστικό χαρακτηριστικό.

Πίνακας 3.1: Πίνακας αποτελεσμάτων (Sauerwein et al., 1996)

Χαρακτηριστικά προϊόντος/ υπηρεσίας	A	O	M	I	R	Q	Σύνολο	Κατηγορία
1ο χαρακτηριστικό	7	32,3	49,3	9,5	0,3	1,5	100%	M
2ο χαρακτηριστικό	10,4	45,1	30,5	11,5	1,2	1,2	100%	O
3ο χαρακτηριστικό	63,8	21,6	2,9	8,5	0,7	2,5	100%	A

2. Αξιολόγηση βασισμένη στον κανόνα $M > O > A > I$

Η αξιολόγηση που είναι βασισμένη σε αυτό τον κανόνα χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί σε ποια διάσταση ποιότητας ανήκει ένα χαρακτηριστικό, αλλά ωστόσο μπορεί να προσδιοριστεί ο γενικός αντίκτυπος που έχει ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι, ο ιεραρχικός κανόνας

$M > O > A > I$ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό / ανάπτυξη ενός προϊόντος / υπηρεσίας, έτσι ώστε να δοθεί προτεραιότητα στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά λόγω της δυσκολίας κάλυψης όλων των απαιτήσεων των πελατών. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να λείπουν από ένα προϊόν / υπηρεσία είναι τα βασικά (M), έπειτα τα μονοδιάστατα (O), ακολουθούν τα δελεαστικά (A) και τέλος, τα λιγότερο σημαντικά είναι τα αδιάφορα (I). Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να επιτευχθεί με την κατασκευή ενός υπολογιστικού φύλλου, όπου εμπεριέχονται οι πρώτες, οι δεύτερες και οι τρίτες πιο συχνές απαντήσεις σε στήλες. Έπειτα με την χρήση του συγκεκριμένου κανόνα ομαδοποιούνται και οι γραμμές.

3. Συντελεστής ικανοποίησης πελατών

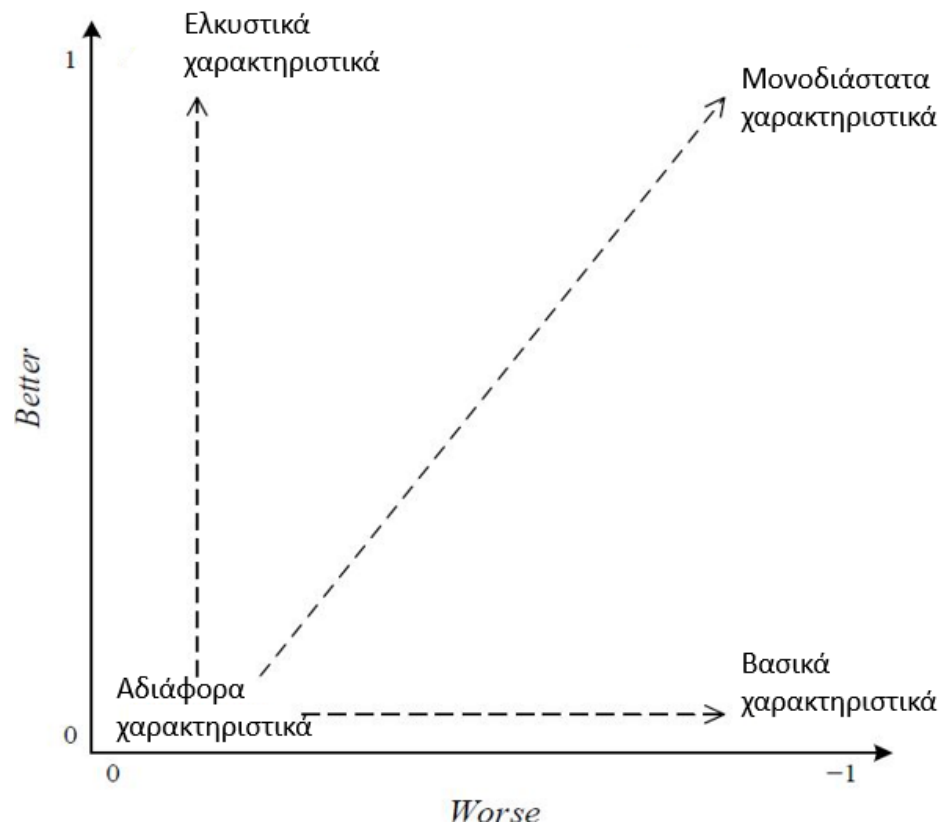
Αυτή η μέθοδος αναπτύχθηκε από τον Berger το 1993, ο οποίος στην ουσία εισήγαγε τους “καλύτερους” και τους “χειρότερους” μέσους όρους, οι οποίοι δείχνουν πόσο ισχυρά μπορεί να επηρεάσει ένα χαρακτηριστικό την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια του πελάτη (Krassadaki & Grigoroudis, 2018). Πιο συγκεκριμένα, ο συντελεστής ικανοποίησης του πελάτη υποδεικνύει εάν η ικανοποίησή του μπορεί να βελτιωθεί με την αύξηση της ικανοποίησης από ένα χαρακτηριστικό του προϊόντος/υπηρεσίας ή εάν η υψηλή απόδοση στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό απλώς εμποδίζει τον πελάτη από το να είναι δυσαρεστημένος (Berger, 1993).

Για να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος στην ικανοποίηση του πελάτη, είναι απαραίτητο να προστεθούν τα ελκυστικά και μονοδιάστατα χαρακτηριστικά και στην συνέχεια να διαιρεθούν με τον συνολικό αριθμό των ελκυστικών, των μονοδιάστατων, των βασικών και των αδιάφορων απαντήσεων. Ο δείκτης ικανοποίησης πελατών λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1, έτσι ώστε οι τιμές κοντά στο 1 να δείχνουν μεγάλη ικανοποίηση, ενώ οι τιμές κοντά στο 0 σημαίνουν χαμηλή ικανοποίηση. Για τον υπολογισμό του μέσου αντίκτυπου στη δυσαρέσκεια του πελάτη, είναι αναγκαίο να προστεθούν τα βασικά και τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά και έπειτα να διαιρεθούν με όλα τα χαρακτηριστικά. Το αρνητικό πρόσημο στον συντελεστή δυσαρέσκειας υποδηλώνει τον βαθμό που επηρεάζεται αρνητικά η ικανοποίηση του πελάτη. Ο δείκτης δυσαρέσκειας πελατών λαμβάνει τιμές μεταξύ -1 και 0: οι τιμές κοντά στο -1 δείχνουν μεγάλη δυσαρέσκεια, ενώ οι τιμές κοντά στο 0 δείχνουν χαμηλή δυσαρέσκεια.

$$\text{Συντελεστής Ικανοποίησης: } CS = \frac{A+O}{A+O+M+I}$$

$$\text{Συντελεστής Δυσaréσκειας: } DS = - \frac{M+O}{A+O+M+I}$$

Τα ζεύγη των παραπάνω συντελεστών μπορούν να παρουσιαστούν ως ένα δισδιάστατο διάγραμμα (Better – Worse diagram, βλ. Σχήμα 3.8) που αντιπροσωπεύει την επίδραση που έχουν τα χαρακτηριστικά ποιότητας στην ικανοποίηση ή την δυσaréσκεια των πελατών. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί μια σαφέστερη εικόνα για την κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας.



Σχήμα 3.8: Δισδιάστατη αναπαράσταση των κατηγοριών ποιότητας Kano (Berger et al., 1993)

Παραπάνω παρουσιάστηκε ο πιο συνηθισμένος τρόπος ανάλυσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων εφαρμόζοντας το μοντέλο Kano, όπου την μέθοδο για την συλλογή πληροφοριών αποτελεί το ερωτηματολόγιο Kano που προϋποθέτει την εκτέλεση συγκεκριμένων βημάτων. Ωστόσο, λόγω της “δύσκολης φύσης” του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου καθώς αποτελείται από λειτουργικές και δυσλειτουργικές ερωτήσεις, οι περισσότεροι ερωτώμενοι δεν κατάφεραν να το απαντήσουν και το θεώρησαν δύσκολο. Για αυτό τον λόγο, οι ερωτήσεις Kano αντικαταστάθηκαν με απλές ερωτήσεις ικανοποίησης, έτσι ώστε με την χρήση μιας πολυκριτήριας μεθόδου ανάλυσης αποφάσεων (MUSA) να επιτευχθεί τελικά η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων εφαρμόζοντας το μοντέλο Kano. Επομένως θα εφαρμοστεί ένα διαφορετικό μεθοδολογικό πλαίσιο, το οποίο θα παρουσιαστεί στη συνέχεια της παρούσας εργασίας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα παρουσιαστεί η αναφερόμενη πολυκριτήρια μέθοδος MUSA που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας.

Κεφάλαιο 4: Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA

4.1 Γενικά

Το μοντέλο MUSA (MUIticriteria Satisfaction Analysis) είναι μια πολυκριτήρια μέθοδος ανάλυσης αποφάσεων, η οποία παρέχει ποσοτικά μέτρα ικανοποίησης του πελάτη λαμβάνοντας υπόψη την ποιοτική μορφή των προτιμήσεων των πελατών. Το μοντέλο έχει προταθεί από τους Γρηγορούδη και Σίσκο (2002) και αναπτύχθηκε αρχικά για να μετρήσει την ικανοποίηση του πελάτη από ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά οι ίδιες αρχές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την συνολική ικανοποίηση μιας ομάδας ατόμων σχετικά με μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή λειτουργία με την οποία αλληλεπιδρούν.

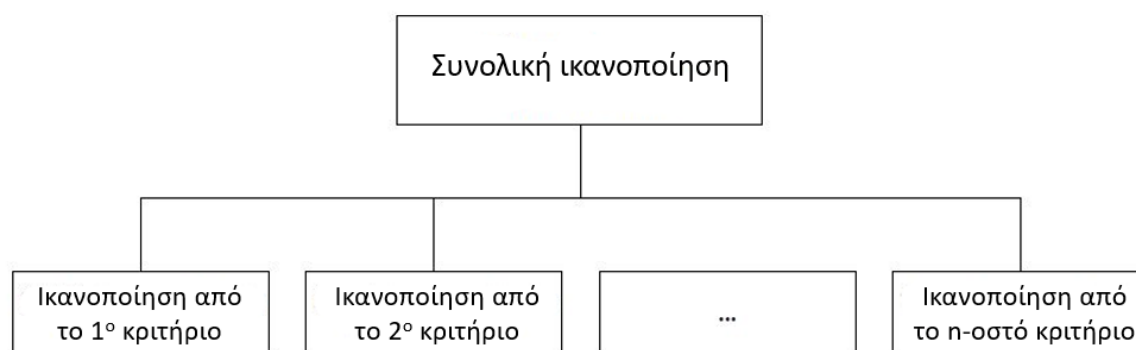
Με απλά λόγια, το μοντέλο MUSA είναι ένα εργαλείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών / προϊόντων, αναλύοντας την ικανοποίηση του πελάτη με την χρήση συλλεγμένων δεδομένων όπου η ανάλυσή αυτών βασίζεται στην αρχική μεθοδολογία διαχωρισμού των προτιμήσεων των πελατών. Γενικά, υπάρχουν πολλοί άλλοι μέθοδοι για αυτό τον σκοπό, αλλά επιλέχθηκε η MUSA επειδή δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα:

1. Οι περισσότεροι μέθοδοι του ίδιου σκοπού δεν μπορούν να ασχοληθούν με ποιοτικές μεταβλητές και όταν χρειαστεί να ασχοληθούν, γίνεται κωδικοποίηση αυτών με αποτέλεσμα την πιθανή απώλεια κάποιων σημαντικών πληροφοριών που δίνονται από τον πελάτη.
2. Σε αρκετές μεθόδους υπάρχουν ισχυρές υποθέσεις που είναι δύσκολο να αποδειχθούν (π.χ. μέτρηση ικανοποίησης χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη συνάρτηση πιθανότητας).
3. Πολλοί μέθοδοι επικεντρώνονται στην περιγραφή των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη και όχι στην σύνθεση αυτών των χαρακτηριστικών για την συνολική ικανοποίησή του.
4. Τέλος, αρκετές μέθοδοι χρειάζονται πληροφορίες και δεδομένα που είναι δύσκολο να συλλεχθούν.

4.2 Βασικές αρχές της μεθόδου MUSA

Ο κύριος στόχος του μοντέλου MUSA είναι η συσσωμάτωση των μεμονωμένων ατομικών προτιμήσεων του πληθυσμού που εξετάζεται σε μια μαθηματική συνάρτηση αξιών, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων ικανοποίησης ή μεταβλητών που εκπροσωπούν τα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας / προϊόντος.

Σύμφωνα με αυτή την υπόθεση, προτεραιότητα έχει ο προσδιορισμός των συγκεκριμένων κριτηρίων. Αυτά τα κριτήρια αποτελούν τις διαστάσεις ικανοποίησης και στην ουσία είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας, τα οποία ασκούν επιρροή στους πελάτες ώστε να αξιολογήσουν το προϊόν / υπηρεσία. Επίσης, τα κριτήρια συμβολίζονται ως $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$ όπου ένα συγκεκριμένο κριτήριο i αντιπροσωπεύεται ως μονοτονική μεταβλητή X_i . Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται διαγραμματικά η σύνθεση των προτιμήσεων των πελατών.



Σχήμα 4.1: Σύνθεση κριτηρίων ικανοποίησης με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (Grigoroudis & Siskos, 2000)

Η προσεγγιστική μέθοδος MUSA εκτιμάει τις συνολικές (Y^*) και μερικές (X_i^*) συναρτήσεις ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις των πελατών Y και X_i . Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να δοθούν οι περιγραφές των μεταβλητών για την κατανόηση των εξισώσεων του μοντέλου MUSA, οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.2.

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

Σχήμα 4.2: Περιγραφή μεταβλητών (Grigoroudis & Siskos, 2000)

Επίσης σημαντική είναι η επισήμανση ότι η μέθοδος ακολουθεί τις αρχές της γραμμικής παλινδρόμησης με την χρήση τεχνικών του γραμμικού προγραμματισμού (Jacquet-Lagrange and Siskos, 1982, Siskos, 1985, Siskos and Yannacopoulos, 1985) . Η εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης είναι:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (\text{Σχέση 4.1})$$

Στην παραπάνω εξίσωση (Σχέση 4.1) οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* κανονικοποιούνται στο διάστημα $[0,100]$, ενώ n είναι ο αριθμός των κριτηρίων και το b_i είναι το βάρος του i -οστού κριτηρίου. Οι περιορισμοί των κανονικοποιημένων συναρτήσεων είναι:

$$\begin{cases} y^{*1} = 0, y^{*a} = 100 \\ x_i^{*1} = 0, x_i^{*a_i} = 100 \end{cases} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \quad (\text{Σχέση 4.2})$$

Ενώ οι σχέσεις προτίμησης που κάνουν μοντελοποίηση στους περιορισμούς των συναρτήσεων Y^* και X_i^* είναι:

$$\begin{cases} y^{*m} \leq y^{m+1} \leftrightarrow y^m \leq y^{m+1} \text{ για } m = 1, 2, \dots, a-1 \\ x_i^{*k} \leq x_i^{*k+1} \leftrightarrow x_i^k \leq x_i^{k+1} \text{ για } k = 1, 2, \dots, a_i-1 \end{cases} \quad (\text{Σχέση 4.3})$$

Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση και με την εισαγωγή μιας διπλής μεταβλητής σφάλματος (βλ. Σχέση 4.4), η εξίσωση που έχει η ποιοτική ανάλυση παλινδρόμησης είναι:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (\text{Σχέση 4.4})$$

Σε αυτή την εξίσωση (Σχέση 4.4), το \tilde{Y}^* είναι η μεταβλητή της εκτίμησης της συνολικής συνάρτησης αξιών Y^* , όπου σ^+ είναι το σφάλμα υπερεκτίμησης και σ^- το σφάλμα υποεκτίμησης.

4.3 Ανάπτυξη του μοντέλου MUSA

Το μοντέλο MUSA κάνει προσπάθεια εκτίμησης των συνολικών συναρτήσεων ικανοποίησης Y^* και των μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* , βασισμένο στις προτιμήσεις των πελατών. Βασική μέριμνα της μεθόδου είναι να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή συμφωνία μεταξύ της συνάρτησης Y^* και των προτιμήσεων των πελατών X_i^* . Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι:

- Οι συνολικές (Y^*) και μερικές (X_i^*) συναρτήσεις ικανοποίησης αντιπροσωπεύουν τις προτιμήσεις μιας ομάδας πελατών.
- Το μοντέλο MUSA προσπαθεί να κάνει την σύνθεση ενός συνόλου κριτηρίων ικανοποίησης με βάση τις προτιμήσεις των πελατών, με την πραγματοποίηση μικρότερων δυνατών αποκλίσεων.

1. Βασική εξίσωση ποιοτικής παλινδρόμησης για κάθε πελάτη (Σχέση 4.4).
2. Περιορισμοί κανονικοποίησης για τις συναρτήσεις Y^* και X_i^* (Σχέση 4.2).
3. Περιορισμοί μονοτονίας για τις συναρτήσεις Y^* και X_i^* (Σχέση 4.3).

Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή ενός συνόλου από νέες μεταβλητές που αντιπροσωπεύουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των Y^* και X_i^* (Siskos & Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985). Έτσι, το μοντέλο πια θεωρείται γραμμικό και η νέα εξίσωση μετασχηματισμού μπορεί να γραφεί ως εξής:

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} \text{ για } m = 1, 2, \dots, a-1 \\ w_{ik} = b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k} \text{ για } k = 1, 2, \dots, a_i-1 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (\text{Σχέση 4.5})$$

Χρησιμοποιώντας λοιπόν τις εξισώσεις από την Σχέση 4.5, οι αρχικές μεταβλητές της μεθόδου MUSA μπορούν να γραφτούν ως:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \text{ για } m = 2, 3, \dots, a \\ b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it} \text{ για } k = 2, 3, \dots, a_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (\text{Σχέση 4.6})$$

Έτσι, με βάση τους παραπάνω τύπους η εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Σχέση 4.4) γίνεται της μορφής:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (\text{Σχέση 4.7})$$

Για παράδειγμα, έστω η υπόθεση ότι ένας πελάτης j εξέφρασε τις απόψεις του για την ικανοποίησή του y^{tj} και x^{tij} με την χρήση των καθορισμένων ποιοτικών κλιμάκων Y^* και X_i^* . Αναλυτικότερα:

$$\begin{cases} y^{tj} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{tj}, \dots, y^a\} \\ x_i^{tij} \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{tij}, \dots, x_i^{a_i}\} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (\text{Σχέση 4.8})$$

Επομένως, με την εισαγωγή των μεταβλητών Z^m και w_{ik} και χρησιμοποιώντας την Σχέση 4.5, η εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Σχέση 4.7) γίνεται ως εξής:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^-, \forall j \quad (\text{Σχέση 4.9})$$

Σύμφωνα με τους τελευταίους τύπους, το γραμμικό πρόγραμμα τελικά γίνεται:

$$\left\{ \begin{array}{l} [\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \quad \text{υπό τους περιορισμούς:} \\ \dots \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ij}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \quad \forall j \\ \sum_{m=1}^{\alpha-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} = 100 \\ z_m \geq 0, w_{ik} \geq 0, \sigma_j^+ \geq 0, \sigma_j^- \geq 0 \quad \forall i, j, k, m \end{array} \right. \quad (\text{Σχέση 4.10})$$

Όπου M είναι οι πελάτες. Ο υπολογισμός των αρχικών μεταβλητών του μοντέλου βασίζεται στη βέλτιστη λύση που έχει το προηγούμενο γραμμικό πρόγραμμα (Σχέση 4.10), καθώς:

$$\left\{ \begin{array}{l} b_i = \frac{1}{100} \sum_{t=1}^{a_i-1} w_{it} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \\ y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad \text{για } m = 2, 3, \dots, \alpha \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{a_i-1} w_{it}} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \text{ και } k = 2, 3, \dots, \alpha \end{array} \right. \quad (\text{Σχέση 4.11})$$

4.4 Αποτελέσματα του μοντέλου MUSA

Το λογισμικό MUSA δίνει αποτελέσματα που αφορούν την ανάλυση ικανοποίησης πελατών με βάση τις απόψεις τους για κάποια συγκεκριμένα κριτήρια.

Η μέθοδος MUSA μπορεί να εφαρμοστεί για να μετρηθεί η συνολική ικανοποίηση ενός συνόλου πελατών, δίνοντας τα εξής αποτελέσματα:

1. Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης
2. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης, απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας
3. Διαγράμματα δράσης και βελτίωσης

Στις υπό-ενότητες που ακολουθούν θα περιγραφούν αναλυτικότερα τα προαναφερόμενα αποτελέσματα που προκύπτουν από το λογισμικό MUSA.

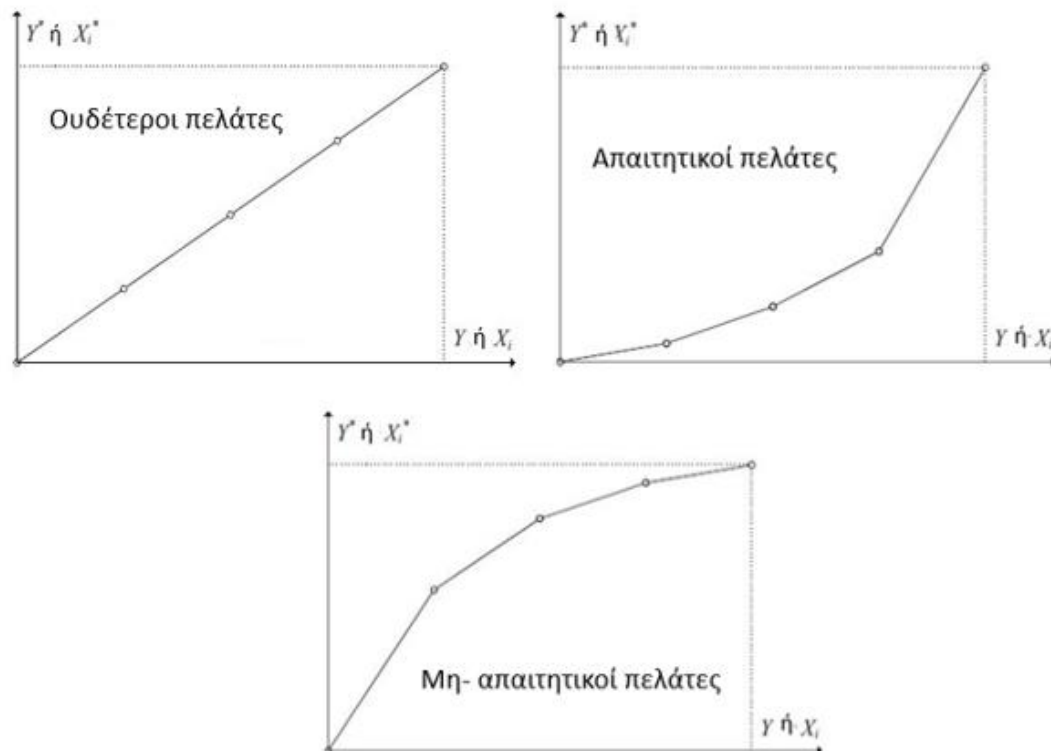
4.4.1 Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης των πελατών είναι τα πιο ισχυρά αποτελέσματα του μοντέλου MUSA, καθώς δείχνουν την πραγματική τιμή, σε ένα κανονικοποιημένο διάστημα $[0, 100]$, που οι πελάτες δίνουν για κάθε επίπεδο της κλίμακας ολικής ή μερικής ικανοποίησης. Μέσω της μορφής αυτών των συναρτήσεων υποδεικνύεται ο βαθμός απαιτητικότητας των πελατών. Στο Σχήμα 4.4 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα των τριών συναρτήσεων της ικανοποίησης που αφορούν τις ομάδες των πελατών με διαφορετικά απαιτητικά επίπεδα:

1. Ουδέτεροι πελάτες: η συνάρτηση είναι γραμμικής μορφής. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση εκφράζουν αυτοί οι πελάτες, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των εκπληρωμένων προσδοκιών τους.
2. Απαιτητικοί πελάτες: στην περίπτωση αυτή η συνάρτηση είναι κυρτής μορφής. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι πελάτες δεν μπορούν να είναι πραγματικά ικανοποιημένοι, εκτός εάν λαμβάνουν το καλύτερο επίπεδο ποιότητας.
3. Μη απαιτητικοί πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, λόγω του ότι οι πελάτες εκφράζουν την ικανοποίησή τους, αν και δεν έχει εκπληρωθεί ένα μεγάλο μέρος από τις προσδοκίες τους.

Η ικανοποίηση των πελατών από τις συνολικές (Y^*) και μερικές (X_i^*) συναρτήσεις ικανοποίησης, αναφέρεται ως προσθετική συνάρτηση αξιών / χρησιμότητας και ως περιθώρια συνάρτηση αξιών / χρησιμότητας, αντίστοιχα.

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης αντιπροσωπεύουν τη σχετική σημαντικότητα των εκτιμώμενων διαστάσεων ικανοποίησης, δεδομένου ότι $b_1 + b_2 + \dots + b_n = 1$. Επομένως, η απόφαση για το εάν μια διάσταση ικανοποίησης θεωρείται από τους πελάτες “σημαντική” έχει να κάνει με τον αριθμό των επιλεγμένων κριτηρίων. Οι ιδιότητες των βαρών προσδιορίζονται επίσης στο πλαίσιο της πολυκριτηριακής ανάλυσης και πρέπει να σημειωθεί ότι τα βάρη αποτελούν τους βαθμούς παραχώρησης μεταξύ των αξιών των κριτηρίων.



Σχήμα 4.4: Συναρτήσεις ουδέτερων, απαιτητικών και μη-απαιτητικών πελατών.

(Grigoroudis & Siskos, 2000)

4.4.2 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι ύψιστης σημασίας, καθώς μέσω αυτών παρουσιάζονται οι βαθμοί ικανοποίησης των πελατών και γίνεται ένας συνδυασμός μεταξύ των αποτελεσμάτων του λογισμικού MUSA και της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης της έρευνας ικανοποίησης, παρέχοντας την ικανότητα αξιολόγησης των επιδόσεων του συστήματος. Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης μπορούν να οριστούν ως:

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

Όπου S και S_i οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής ικανοποίησης, αντίστοιχα. Επίσης, όπου p^m είναι οι πελάτες που ανήκουν στο y^m επίπεδο ικανοποίησης, ενώ p_i^k είναι αυτοί που ανήκουν στο x_i^k .

4.4.3 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας

Το ζήτημα της απαιτητικότητας των πελατών καθιστά αναγκαίο να οριστεί ένα σύνολο μέσων δεικτών απαιτητικότητας, καθώς μέσω αυτών μπορεί να επιτευχθεί τόσο ο ορισμός μιας ποσοτικής μεταβλητής για την απαιτητικότητα, όσο και η κατάλληλη χρήση όλων των πληροφοριών που παρέχουν οι συναρτήσεις ικανοποίησης. Οι σχέσεις που ακολουθούν δείχνουν τον ορισμό των μέσω δεικτών απαιτητικότητας, όπου ο δείκτης D αντιπροσωπεύει αυτόν της ολικής απαιτητικότητας, ενώ ο δείκτης D_i αυτόν της μερικής:

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

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

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι προαναφερόμενοι δείκτες κανονικοποιούνται στο διάστημα $[-1, 1]$, και έτσι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων τους είναι οι εξής:

- $D = 1$ και $D_i = 1$: μέγιστος βαθμός απαιτητικότητας πελατών.
- $D=0$ και $D_i = 0$: ουδετερότητα πελατών.
- $D=-1$ και $D_i=-1$: ελάχιστος βαθμός απαιτητικότητας πελατών.

4.4.4 Διάγραμμα Δράσης

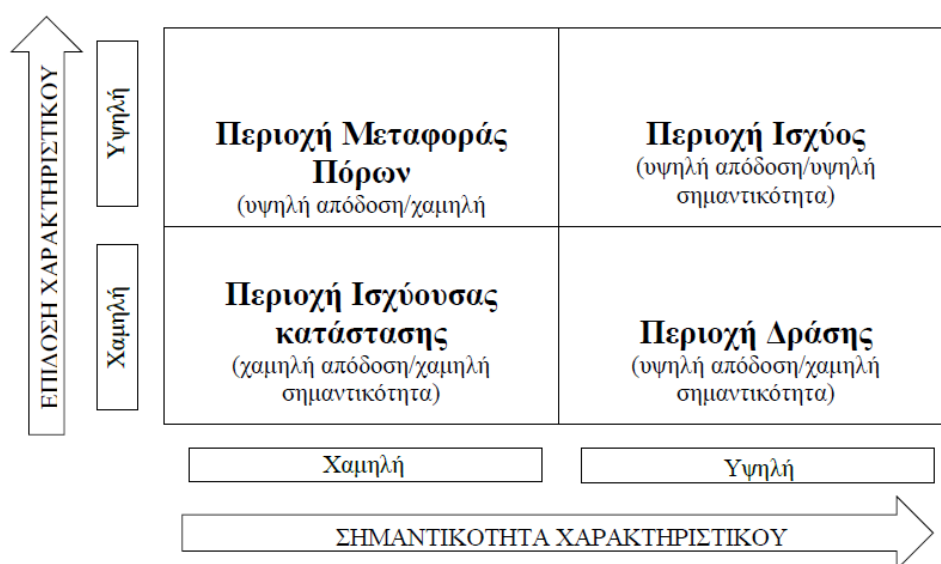
Κάνοντας τον συνδυασμό των μέσων δεικτών ικανοποίησης με τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης, καθίσταται εφικτό να υπολογιστεί μια σειρά διαγραμμάτων δράσης μέσω των οποίων προσδιορίζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, αλλά και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

Κάθε ένα από τα διαγράμματα δράσης (βλ. Σχήμα 4.5) χωρίζονται σε τεταρτημόρια, με βάση το αν η απόδοση είναι υψηλή ή χαμηλή (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και το αν η σημαντικότητα είναι υψηλή ή χαμηλή (βάρη). Αυτός ο χωρισμός βοηθάει στο να προσδιοριστούν και να ιεραρχηθούν κατά σειρά προτεραιότητας οι απαιτούμενες ενέργειες, ώστε να βελτιωθεί ή να διατηρηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών:

1. Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): Αυτά είναι τα κριτήρια που χρειάζονται προσοχή και οι προσπάθειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν σε αυτά, προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη περιοχή αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα μιας επιχείρησης, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες.
2. Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): Η περιοχή αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Σε αρκετές

περιπτώσεις, αυτές οι διαστάσεις ικανοποίησης είναι οι πιο σημαντικοί λόγοι για τους οποίους οι πελάτες αγόρασαν το εξεταζόμενο προϊόν / υπηρεσία. Επίσης, αυτή η περιοχή αποτελεί την δεύτερη κατά σειρά προτεραιότητα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, ιδίως στην περίπτωση ύπαρξης περιθωρίου βελτίωσης.

3. Περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): Αυτή η διάσταση θεωρείται ασήμαντη για τους πελάτες, συνεπώς δεν χρειάζεται να δράσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτή η περιοχή αποτελεί την τρίτη προτεραιότητα μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί αυτή η διάσταση να είναι προς το παρόν ασήμαντη, αλλά μελλοντικά να είναι σημαντική.
4. Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): Όσον αφορά τη συγκεκριμένη διάσταση ικανοποίησης, οι πόροι της εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα αλλού, όπως για παράδειγμα στο να βελτιωθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που βρίσκονται στην περιοχή δράσης. Κατά συνέπεια, αυτή η περιοχή αποτελεί την τέταρτη προτεραιότητα μιας επιχείρησης, καθώς σε αυτή εμπεριέχονται χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι ασήμαντα για τον πελάτη, αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζεται υψηλή απόδοση από την πλευρά της επιχείρησης.



Σχήμα 4.5: Διάγραμμα δράσης

4.4.5 Διάγραμμα Βελτίωσης

Μέσω των διαγραμμάτων δράσης που παρουσιάστηκαν παραπάνω, υποδεικνύονται οι διαστάσεις που χρειάζονται βελτίωση. Ωστόσο, τα διαγράμματα δράσης δεν μπορούν να καθορίσουν το αποτέλεσμα που θα προκύψει μέσα από αυτές τις ενέργειες, αλλά ούτε και το πόση προσπάθεια χρειάζεται για την επίτευξη της προσδοκώμενης βελτίωσης. Για αυτό τον λόγο το λογισμικό MUSA διεξάγει τα διαγράμματα βελτίωσης, όπου:

- i. Με την βοήθεια των μέσων δεικτών απαιτητικότητας υποδεικνύεται το μέγεθος της προσπάθειας που γίνεται για να βελτιωθεί ένα χαρακτηριστικό, καθώς όσο μεγαλύτερες είναι οι απαιτήσεις των πελατών, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου ικανοποίησης για την εκπλήρωση των προσδοκιών τους.
- ii. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις ενέργειες βελτίωσης εξαρτώνται από τον βαθμό σημαντικότητας του κριτηρίου, αλλά και από το πόσο αυτά συνεισφέρουν στην μη-ικανοποίηση των πελατών. Επομένως, προέκυψε η ανάγκη ορισμού ενός συνόλου μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας I_i , όπου:

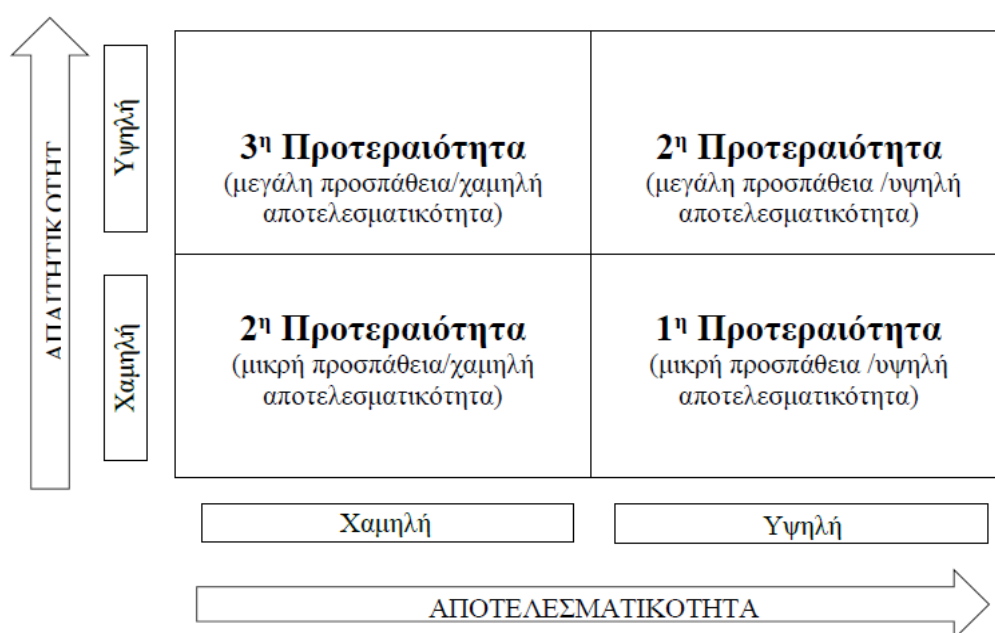
$$I_i = b_i(1 - S_i), \text{ για } i = 1, 2, \dots, n$$

Στο Σχήμα 4.6 παρουσιάζεται διαγραμματικά το διάγραμμα βελτίωσης, το οποίο χωρίζεται και αυτό σε τεταρτημόρια όπως και το διάγραμμα δράσης. Όμως σε αυτή την περίπτωση ο χωρισμός γίνεται με βάση την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα που έχουν οι διαστάσεις ικανοποίησης, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες βελτίωσης. Αυτές είναι:

1. Πρώτη προτεραιότητα (υψηλή αποτελεσματικότητα και μικρή προσπάθεια): Αυτή η περιοχή δείχνει ότι χρειάζεται δράσεις με σκοπό την άμεση βελτίωση, δεδομένου ότι αυτές οι διαστάσεις παρουσιάζουν υψηλή αποτελεσματικότητα και οι πελάτες δεν είναι απαιτητικοί.
2. Δεύτερη προτεραιότητα (χαμηλή αποτελεσματικότητα και μικρή προσπάθεια, υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια): Περιλαμβάνει διαστάσεις ικανοποίησης που είτε έχουν χαμηλή αποτελεσματικότητα αλλά οι

πελάτες δεν είναι απαιτητικοί, είτε έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα και οι πελάτες είναι απαιτητικοί.

3. Τρίτη προτεραιότητα (χαμηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια): Σε αυτή την περιοχή παρουσιάζεται χαμηλή αποτελεσματικότητα και οι πελάτες φαίνεται να είναι απαιτητικοί, για αυτό το λόγο αυτές οι διαστάσεις που έχουν μικρό περιθώριο βελτίωσης, απαιτείται σημαντική προσπάθεια.



Σχήμα 4.6: Διάγραμμα βελτίωσης

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογικό πλαίσιο

5.1 Γενικά

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε εκτενής ανάλυση του μοντέλου Kano και του μοντέλου MUSA, που αφορούν την ανάλυση και την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών. Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια παρουσίαση του μεθοδολογικού πλαισίου της παρούσας εργασίας, σύμφωνα με τα μοντέλα που έχουν αναφερθεί.

Αρχικά, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το λογισμικό MUSA (βλ. υπό-ενότητα 4.4) αφορούν γενικά την συνολική ικανοποίηση μιας ομάδας πελατών. Ωστόσο, στην παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί μια επιπλέον ανάλυση μέσω του λογισμικού MUSA, η οποία είναι ο αρχικός στόχος της παρούσας έρευνας και αφορά την κατηγοριοποίηση των κριτηρίων στις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano που παρουσιάστηκαν στην υπό-ενότητα 3.2.2, με βάση την σημαντικότητα των κριτηρίων που αποδίδουν δύο ομάδες πελατών: οι ικανοποιημένοι και οι δυσαρεστημένοι. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Krassadaki & Grigoroudis (2018), αυτή η κατηγοριοποίηση γίνεται αφού διεξαχθούν τα βάρη της σημαντικότητας των κριτηρίων για τους ικανοποιημένους και για τους δυσαρεστημένους πελάτες, ξεχωριστά. Στη συνέχεια, το λογισμικό MUSA δίνει ως αποτέλεσμα το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας, μέσω του οποίου απεικονίζονται τα σχετικά βάρη για τους ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους πελάτες, επιτρέποντας έτσι την αναγνώριση των χαρακτηριστικών που έχουν την ίδια ή διαφορετική σημασία για τις δύο ομάδες πελατών.

5.2 Εκτιμώμενη σημαντικότητα με την χρήση της MUSA

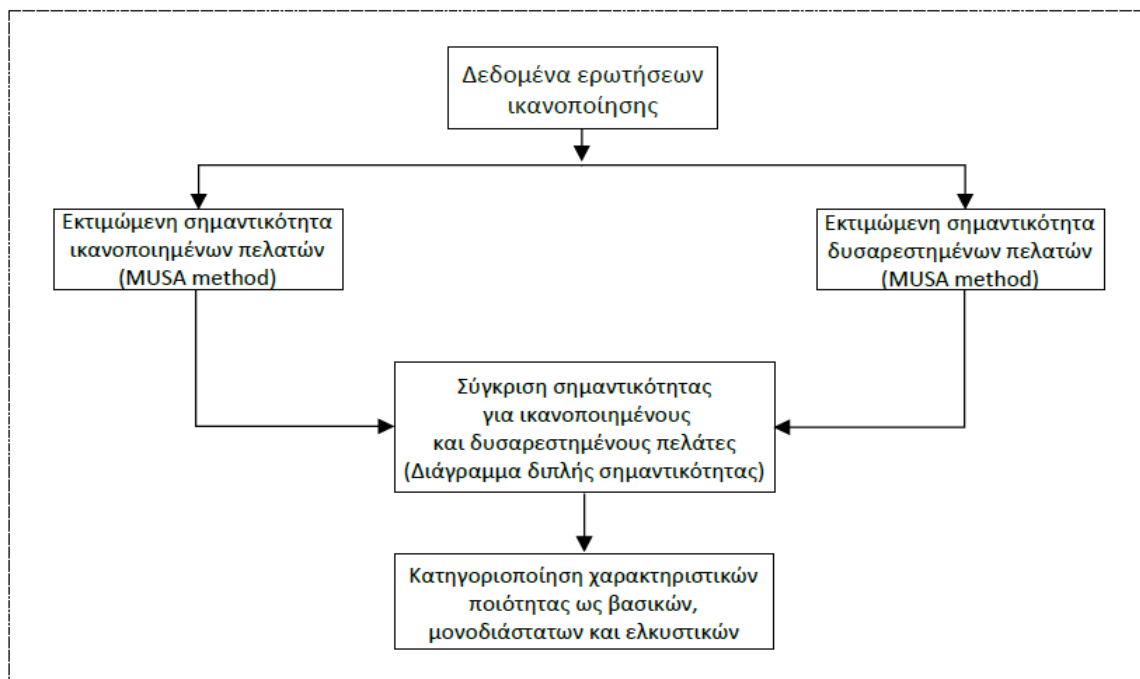
Η βασική ιδέα του μεθοδολογικού πλαισίου είναι η πραγματοποίηση της συγκριτικής εξέτασης της σχέσης μεταξύ της εκτιμώμενης σημαντικότητας των δύο ομάδων που εξετάζονται, δηλαδή των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών.

Αρχικά, οι απαιτούμενες πληροφορίες και δεδομένα συλλέχθηκαν από ένα απλού τύπου ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις της μορφής “Πόσο ικανοποιημένος είστε από

το κριτήριο x_i ”. Μέσω αυτών των ερωτήσεων οι πελάτες αξιολογούν το προσφερόμενο προϊόν / υπηρεσία και καλούνται να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους πάνω σε αυτό. Για την έκφραση των προτιμήσεων των πελατών, χρησιμοποιήθηκε μια συνηθισμένη πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης (Πολύ δυσαρεστημένος, Δυσανεστημένος, Ούτε δυσαρεστημένος / ούτε ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Πολύ ικανοποιημένος).

Στην συνέχεια, ο υπολογισμός της εκτιμώμενης σημαντικότητας έγινε ξεχωριστά για τους ικανοποιημένους και ξεχωριστά για τους δυσαρεστημένους πελάτες, με την χρήση της μεθόδου MUSA. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εκτιμώμενη σημαντικότητα (derived importance) των κριτηρίων εκτιμάται μέσα από μια ποσοτική τεχνική ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης, η οποία χρησιμοποιεί τις εκτιμήσεις των πελατών με βάση την απόδοση των κριτηρίων ενός προϊόντος/ υπηρεσίας. Έτσι, με την πραγματοποίηση των δύο διαφορετικών εκτιμήσεων σημαντικότητας για τις δύο ομάδες πελατών για κάθε χαρακτηριστικό, δημιουργείται το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας, το οποίο θα αναλυθεί στην συνέχεια. Με αυτό τον τρόπο γίνεται η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών στις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano.

Τα βήματα του μεθοδολογικού πλαισίου μπορούμε να τα δούμε και διαγραμματικά στο Σχήμα 5.1



Σχήμα 5.1: Μεθοδολογικό πλαίσιο (Krassadaki & Grigoroudis, 2018)

Στην ουσία, το παραπάνω μεθοδολογικό πλαίσιο αποσκοπεί στην μέτρηση της σημαντικότητας των κριτηρίων που έχουν οι δύο ομάδες πελατών (ικανοποιημένοι - δυσαρεστημένοι). Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

1. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από μια έρευνα ικανοποίησης, όπου οι πελάτες αγροτουρισμού του καταλύματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" κλήθηκαν να εκφράσουν τις απόψεις και την ικανοποίησή τους για τις υπηρεσίες του αγροκτήματος.
2. Για κάθε κριτήριο, διαχωρίστηκαν οι απαντήσεις των πελατών οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι “πολύ ικανοποιημένοι”, με σκοπό την δημιουργία n αρχείων με τους ικανοποιημένους πελάτες για κάθε κριτήριο. Στην ουσία, ο αριθμός των κριτηρίων είναι ίσος με τα αρχεία των ικανοποιημένων πελατών. Στην συνέχεια, με την χρήση της MUSA έγινε ο υπολογισμός των βαρών των ικανοποιημένων πελατών b^S_i , για κάθε κριτήριο. Σημαντικό να επισημανθεί είναι ότι ο διαχωρισμός των ικανοποιημένων πελατών περιλαμβάνει μόνο το πρώτο επίπεδο της πενταβάθμιας κλίμακας ικανοποίησης (“Πολύ ικανοποιημένος / η”) λόγω του ότι το επέλεξε το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων.
3. Με την ίδια λογική, διαχωρίστηκαν οι απαντήσεις των “ικανοποιημένων”, των “ούτε ικανοποιημένων / ούτε δυσαρεστημένων”, των “δυσαρεστημένων” και των “πολύ δυσαρεστημένων” πελατών, όπου b^D_i τα βάρη αυτών.
4. Τέλος, τα βάρη των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών κανονικοποιήθηκαν, για την αποφυγή διάφορων προβλημάτων που πιθανόν να προέκυπταν στην συγκρισιμότητα. Ουσιαστικά, τα σχετικά βάρη που κανονικοποιήθηκαν, κάνουν συγκρίσεις ανάμεσα στην σημαντικότητα κάθε κριτηρίου ικανοποίησης και στον υπολοίπων κριτηρίων. Τα σχετικά βάρη υπολογίζονται μέσω του λογισμικού MUSA με τον εξής τύπο:

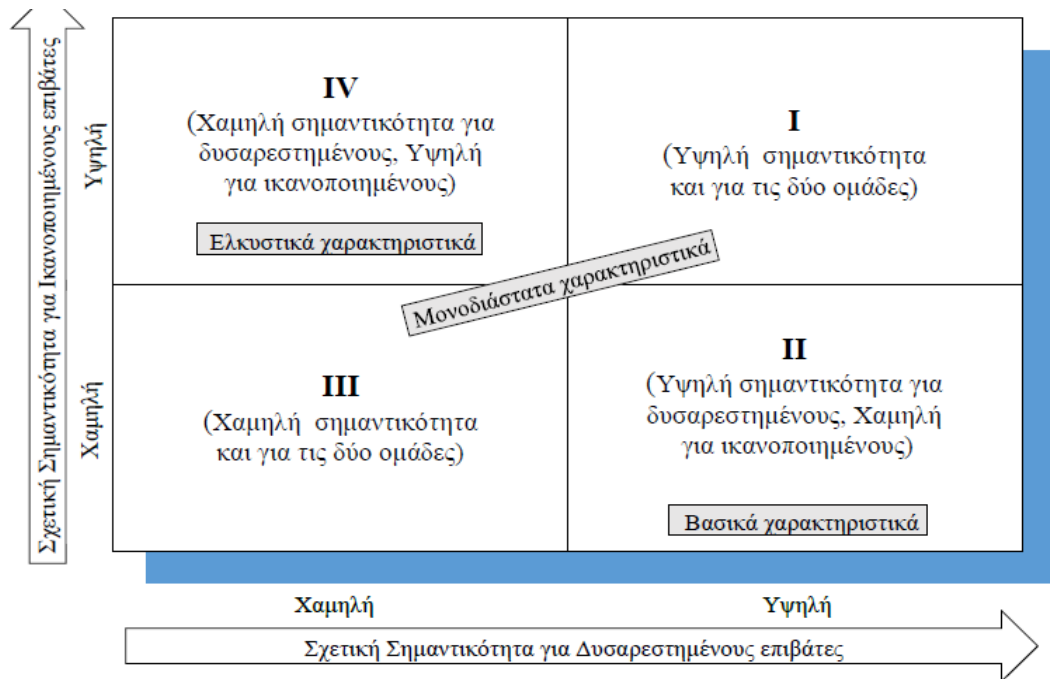
$$b'_i = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}}$$

Όπου i το κάθε κριτήριο, b_i' το σχετικό βάρος, b_i το βάρος και \bar{b} η μέση τιμή. Σε αυτό το σημείο γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το σχετικό βάρος εξαρτάται από τον αριθμό των χαρακτηριστικών, καθώς ένα χαρακτηριστικό είναι σημαντικό για έναν πελάτη στην περίπτωση που $b_i > 1/n$. Επιπλέον, για τα κανονικοποιημένα πλέον σχετικά βάρη, ισχύει ότι: $\sum b_i' = 0$ και $\sum b_i'^2 = 1$.

5.2 Διάγραμμα Διπλής Σημαντικότητας

Σε ένα γενικό πλαίσιο, κύριος σκοπός του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας είναι η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας σύμφωνα με το μοντέλο του Kano. Το μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας, το οποίο έχει προταθεί από τους Krassadaki & Grigoroudis (2018), έχει ως βασικό καινοτόμο στοιχείο την απομόνωση των δυσαρεστημένων από τους ικανοποιημένους, με την λογική ότι ένα χαρακτηριστικό έχει διαφορετική σημαντικότητα για τους ικανοποιημένους πελάτες και διαφορετική για τους δυσαρεστημένους. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση ο σκοπός του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας είναι διαφορετικός. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος που διαδραματίζει είναι η δημιουργία συγκριτικής εξέτασης της σχέσης μεταξύ της εκτιμώμενης σημαντικότητας των δύο ομάδων, δηλαδή των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών.

Επιπλέον, με το λογισμικό MUSA χρησιμοποιούνται τα εκτιμώμενα σχετικά βάρη και στην συνέχεια κανονικοποιούνται. Πιο αναλυτικά, με βάση αυτά τα βάρη υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης του διαγράμματος Better – Worse που είδαμε στο τρίτο κεφάλαιο (Σχήμα 3.8), που στην ουσία είναι διάγραμμα διπλής σημαντικότητας. Μέσω του συγκεκριμένου διαγράμματος (βλ. Σχήμα 5.2) γίνεται αναπαράσταση των σχετικών βαρών των δύο ομάδων πελατών, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπεται ο εντοπισμός των χαρακτηριστικών που έχουν ίδια ή διαφορετική σημαντικότητα για αυτές τις ομάδες.



Σχήμα 5.2: Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας (Lowenstein, 1995)

Όπως φαίνεται και διαγραμματικά, παρατηρείται ότι στο πρώτο και στο τρίτο τεταρτημόριο περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά τα οποία έχουν ίση σημασία και για τις δυο πελατειακές ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο τεταρτημόριο περιέχονται χαρακτηριστικά υψηλής σημαντικότητας ενώ στο τρίτο τεταρτημόριο περιέχονται χαρακτηριστικά χαμηλής σημαντικότητας, τόσο για τους ικανοποιημένους όσο και για τους δυσαρεστημένους πελάτες. Με βάση το μοντέλο Kano, η διάσταση της επιθυμητής ποιότητας έχει να κάνει με το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας που έχουν χαμηλή επίδοση δημιουργούν δυσαρέσκεια, ενώ αυτά που έχουν υψηλή απόδοση δημιουργούν ικανοποίηση. Συνεπώς, στο πρώτο και στο τρίτο τεταρτημόριο περιλαμβάνονται τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά. Έτσι, αν βελτιωθούν αυτά τα χαρακτηριστικά ως προς την ποιότητα τους θα υπάρξει αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών, έχοντας σαν λογική την άρρηκτη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών.

Σχετικά με το δεύτερο και το τέταρτο τεταρτημόριο, παρατηρείται ότι η εκτιμώμενη σημαντικότητα δεν είναι ίδια για τις ομάδες πελατών.

Το δεύτερο τεταρτημόριο περιέχει χαρακτηριστικά τα οποία είναι υψηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους πελάτες και χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους πελάτες. Στην ουσία αυτό σημαίνει ότι αυτή η δυσαρέσκεια έχει δημιουργηθεί λόγω της χαμηλής απόδοσης αυτών των χαρακτηριστικών.

Το τέταρτο τεταρτημόριο φαίνεται να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία έχουν χαμηλή σημαντικότητα για τους δυσαρεστημένους πελάτες και υψηλή σημαντικότητα για τους ικανοποιημένους. Στην ουσία συμβαίνει το αντίθετο από την προηγούμενη περίπτωση, άρα καταλαβαίνουμε ότι η δυσαρέσκεια δεν δημιουργήθηκε λόγω της χαμηλής απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι αν το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη δεν επηρεάζεται από την χαμηλή απόδοση του χαρακτηριστικού του προϊόντος / υπηρεσίας, η βελτίωση της ποιότητας αυτού θα δημιουργούσε απρόσμενη αύξηση ικανοποίησης. Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι το συγκεκριμένο τεταρτημόριο περιλαμβάνει δελεαστικά χαρακτηριστικά.

Συνοψίζοντας, στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται:

- Μέτρηση και ανάλυση ικανοποίησης δύο πελατειακών ομάδων: των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών του καταλύματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", κατηγοριοποιώντας τα χαρακτηριστικά στις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kanon, με την χρήση του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας με την βοήθεια του λογισμικού MUSA.
- Μια επιπλέον μέτρηση και ανάλυση συνολικής ικανοποίησης όλων των πελατών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" αξιολογώντας τα εξής αποτελέσματα της MUSA:
 1. Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης
 2. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας
 3. Διαγράμματα δράσης και βελτίωσης

Κεφάλαιο 6: Εφαρμογή στον κλάδο του αγροτουρισμού

6.1 Γενικά

Στο παρόν κεφάλαιο, αρχικά παρουσιάζονται τα κριτήρια ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία, έπειτα από εκτενής αναζήτηση της βιβλιογραφίας. Στην συνέχεια ακολουθεί ο τρόπος ανάπτυξης και διανομής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, ενώ στο τέλος το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων που αφορούν τις δημογραφικές ερωτήσεις της έρευνας. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για τις συγκεκριμένες στατιστικές αναλύσεις είναι το SPSS (Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες).

6.2 Καθορισμός κριτηρίων ικανοποίησης

Σε ένα γενικό πλαίσιο, τα κριτήρια ικανοποίησης ορίζονται ως τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος / υπηρεσίας τα οποία επηρεάζουν άμεσα είτε την ικανοποίηση, είτε την δυσαρέσκεια του πελάτη - στην περίπτωση που τα κριτήρια αυτά δεν υπάρχουν. Ο καθορισμός των κριτηρίων ικανοποίησης είναι αναγκαίος για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, καθώς αποτελεί το πρώτο βήμα για να κατασκευαστεί το ερωτηματολόγιο. Με αυτό τον τρόπο, έγινε δυνατός ο καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών του αγροκτήματος που χρειάστηκε για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων ως προς την ικανοποίησή τους.

Πιο συγκεκριμένα, για τον εντοπισμό και την καταγραφή των κριτηρίων ικανοποίησης των πελατών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", έγινε διεξοδική αναζήτηση βιβλιογραφίας για την ικανοποίηση των πελατών αγροτουρισμού. Αρχικά, επιλέχθηκε ένα σύνολο κριτηρίων ικανοποίησης και στην συνέχεια καθορίστηκαν τα τελικά κριτήρια τα οποία ταιριάζουν με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του συγκεκριμένου αγροκτήματος. Έτσι, τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας είναι στο σύνολό τους 16, και είναι τα εξής:

1. **Ελκυστικότητα τοποθεσίας:** σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες έχει αποδειχθεί ότι η ελκυστικότητα τοποθεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη αγροτουρισμού.
2. **Πρόσβαση τοποθεσίας:** σύμφωνα με τους Natthawut & Campiranon (2008), η εύκολη πρόσβαση είναι μια πολύ σημαντική πτυχή στον αγροτουρισμό, επομένως οι περισσότεροι τουρίστες αναμένουν να υπάρχει.
3. **“Πράσινο” κατάλυμα:** οι τουρίστες του αγροτουρισμού περιμένουν καθαρό και “πράσινο” / οικολογικό περιβάλλον, καθώς πιστεύουν ότι αυτό το χαρακτηριστικό αντιπροσωπεύει την έννοια του αγροτουρισμού και είναι αυτό που κάνει τον αγροτουρισμό να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες μορφές τουρισμού.
4. **Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού:** μια σημαντική μελέτη που συνδέει τις φιλικές συμπεριφορές των εργαζομένων με την ικανοποίηση των πελατών, ήταν αυτή που αναπτύχθηκε από τους Lemmink & Mattsson (1998). Στην ουσία, το επίπεδο ικανοποίησης ενός πελάτη από μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών· όπως είναι και το συγκεκριμένο αγρόκτημα, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την συμπεριφορά του προσωπικού.
5. **Επικοινωνία με το προσωπικό:** με βάση την βιβλιογραφία, η επικοινωνία με το προσωπικό είναι ένα χαρακτηριστικό που οι τουρίστες αναμένουν, επομένως επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίησή τους.
6. **Επάρκεια προσωπικού:** με την ίδια λογική, μελέτες δείχνουν ότι ο αριθμός του προσωπικού μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση πελατών αγροτουρισμού.
7. **Ποιότητα φαγητού (προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα):** έχει παρατηρηθεί ότι η ποιότητα του φαγητού επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με το PlaceFirst (2011), οι τουρίστες αγροτουρισμού αναμένουν το φαγητό τους να προέρχεται από τοπικά προϊόντα.
8. **Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων:** Οι δραστηριότητες που επιτρέπουν τη συμμετοχή σε αγροτικές / γεωργικές δραστηριότητες αυξάνουν την ευτυχία των τουριστών. Σχεδόν όλοι οι τουρίστες του αγροτουρισμού αναμένουν ότι οι αγρότες θα πρέπει να επιτρέπουν τη συμμετοχή σε περιστασιακές αγροτικές δραστηριότητες (Wicks & Merrett 2003, Carpio 2006).
9. **Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων:** έχει αποδειχθεί πως ο αγροτουρισμός έχει επίσης τη δυνατότητα παροχής μη-αγροτικών εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, που δεν έχουν άμεση επαφή με τη γεωργία

(Jolly & Reynolds, 2005). Η διασκέδαση των τουριστών είναι απαραίτητη για κάθε τύπο τουρισμού, συμπεριλαμβανομένου του αγροτουρισμού, προκειμένου να υπάρξει ικανοποίηση.

10. **Ευκαιρίες αγορών:** οι τουρίστες αγροτουρισμού θέλουν να αγοράζουν φρούτα, λαχανικά, βότανα και άλλα αγροτικά προϊόντα από το αγρόκτημα. Αυτό συμβαίνει διότι θεωρούν ότι η ποιότητα των αγροτικών προϊόντων από ένα αγρόκτημα είναι καλύτερη από τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά της αστικής περιοχής (Maetzold 2002, Langworthy et al., 2006).
11. **Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον:** με βάση δευτερογενή δεδομένα, οι πελάτες αγροτουρισμού αναμένουν να βρεθούν σε ένα ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον, έχοντας έτσι την ευκαιρία να αποκτήσουν την εμπειρία της αγροτικής ζωής .
12. **Επαφή με την φύση:** η επαφή με την φύση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες είναι ένα στοιχείο που θεωρείται αναμενόμενο όταν αναφερόμαστε σε αγροτουριστικά καταλύματα.
13. **Επαφή με τοπικούς αγρότες / κοινωνία:** πολλοί άνθρωποι δεν έχουν σχέσεις με αγρότες, αλλά θέλουν να τις δημιουργήσουν. Ως εκ τούτου, οι τουρίστες που επιλέγουν υπηρεσίες αγροτουρισμού, θεωρούν τον αγροτουρισμό σαν μια ευκαιρία για την οικοδόμηση αυτών των σχέσεων. Αυτό σημαίνει ότι αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ικανοποίηση του πελάτη αγροτουρισμού.
14. **Κόστος διαμονής:** σε ένα γενικό πλαίσιο, η τιμή είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση, διότι ο πελάτης προσπαθεί να αντιληφθεί εάν αποκομίζει το μεγαλύτερο όφελος για τα χρήματα που δαπάνησε. Στην ουσία, αναφερόμαστε στην σχέση ποιότητας-τιμής, που σύμφωνα με τους Yu & Goulden (2006) θεωρείται "ένα σταθερό χαρακτηριστικό ικανοποίησης" . Για αυτό τον λόγο, στην περίπτωση μας, η άποψη του πελάτη ως προς το αν η διαμονή στο αγρόκτημα άξιζε τελικά τα χρήματά του, μπορεί επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό ικανοποίησής του.
15. **Κόστος διατροφής:** σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, το αν η διατροφή άξιζε τα χρήματα του πελάτη σύμφωνα με την άποψη του, μπορεί να επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησής του.
16. **Κόστος πρόσθετων αγορών:** το ίδιο ισχύει και για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

6.3 Ανάπτυξη και διανομή ερωτηματολογίου της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξάχθηκε με ένα απλό αλλά σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε αρχικά επιλεγμένες δημογραφικές ερωτήσεις και στην συνέχεια ερωτήσεις ικανοποίησης. Όσον αφορά την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, λόγω του ότι οι πελάτες του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" δεν είναι γνώστες της ελληνικής γλώσσας, δημιουργήθηκαν και διανεμήθηκαν δύο ερωτηματολόγια: ένα στην αγγλική και ένα στην γαλλική γλώσσα. Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για τις ερωτήσεις ικανοποίησης είναι μια συνηθισμένη πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης (κλίμακα Likert), ενώ για τις δημογραφικές επιλέχθηκαν πολλαπλής επιλογής και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Επίσης, στο τέλος προστέθηκαν δυο ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που έδιναν την δυνατότητα στους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα την γνώμη τους για το συγκεκριμένο αγρόκτημα.

Έπειτα από την πραγματοποίηση μιας πιλοτικής δοκιμής σε 30 πελάτες του αγροκτήματος, τα ερωτηματολόγια τελικά διανεμήθηκαν στην τελική μορφή που παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1, έχοντας μεταφραστεί στην αγγλική και στην γαλλική γλώσσα. Η διανομή των ερωτηματολογίων, τα οποία είναι ηλεκτρονικής μορφής, διεξάχθηκε μέσω της υπηρεσίας Google Drive (Forum) και είχε διάρκεια περίπου δύο μήνες. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο πληθυσμός του αγροκτήματος ισούται με 250 άτομα. Ωστόσο, απάντησαν μόνο οι 93. Στον Πίνακα 6.1 παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο². Συνολικά αναπτύχθηκαν είκοσι ερωτήσεις.

Πίνακας 6.1: Μορφή ερωτηματολογίου

Ερωτήσεις	Επιλογή απαντήσεων
Φύλο	<ul style="list-style-type: none">○ Άντρας○ Γυναίκα
Ηλικία
Εθνικότητα

² Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α, Β και Γ στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται το πραγματικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας στην ελληνική, την αγγλική και την γαλλική γλώσσα, αντίστοιχα.

Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ελκυστικότητα τοποθεσίας του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσανεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πρόσβαση τοποθεσίας του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσανεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από το πόσο “πράσινο” είναι το αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσανεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη φιλικότητα και την ευγένεια του προσωπικού του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσανεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ευκολία επικοινωνίας που υπάρχει με το προσωπικό του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσανεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από τον βαθμό επάρκειας του προσωπικού του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσανεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η /

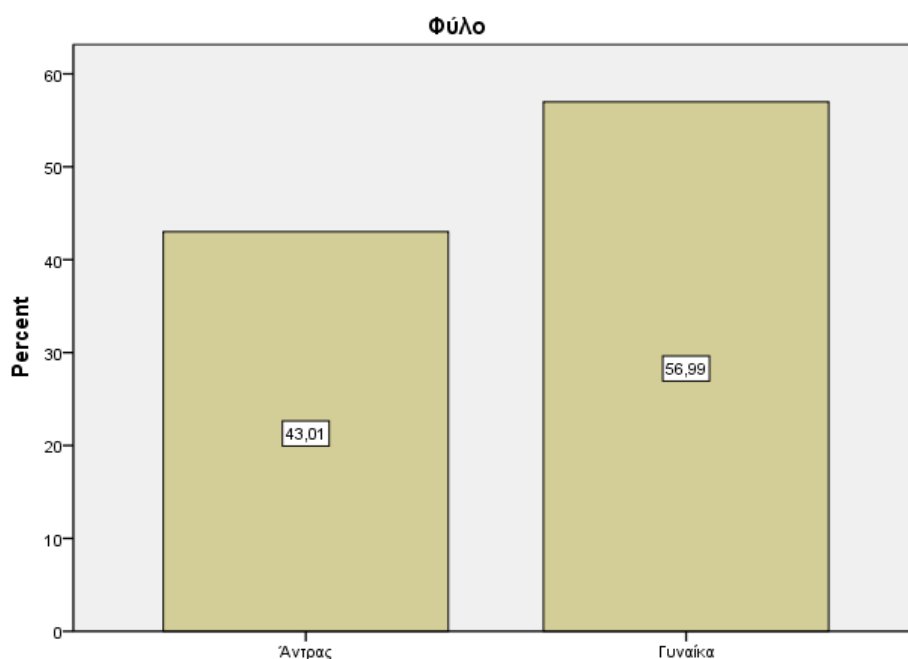
	<p>ούτε ικανοποιημένος/η</p> <ul style="list-style-type: none"> ο Ικανοποιημένος/η ο Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ποιότητα του φαγητού (προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα) του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ο Πολύ δυσαρεστημένος/η ο Δυσανεστημένος/η ο Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ο Ικανοποιημένος/η ο Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ποικιλία των αγροτικών δραστηριοτήτων του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ο Πολύ δυσαρεστημένος/η ο Δυσανεστημένος/η ο Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ο Ικανοποιημένος/η ο Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ποικιλία των εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ο Πολύ δυσαρεστημένος/η ο Δυσανεστημένος/η ο Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ο Ικανοποιημένος/η ο Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από τις ευκαιρίες αγορών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ο Πολύ δυσαρεστημένος/η ο Δυσανεστημένος/η ο Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ο Ικανοποιημένος/η ο Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από το πόσο γαλήνιο και ήσυχο είναι περιβάλλον στο αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ο Πολύ δυσαρεστημένος/η ο Δυσανεστημένος/η ο Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ο Ικανοποιημένος/η ο Πολύ ικανοποιημένος/η

Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επαφή με την φύση μέσω του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσαρεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία μέσω του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσαρεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από το κόστος διαμονής του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσαρεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από το κόστος διατροφής του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσαρεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πόσο ικανοποιημένος είστε από το κόστος των πρόσθετων αγορών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta";	<ul style="list-style-type: none"> ○ Πολύ δυσαρεστημένος/η ○ Δυσαρεστημένος/η ○ Ούτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η ○ Ικανοποιημένος/η ○ Πολύ ικανοποιημένος/η
Πείτε μας ελεύθερα την γνώμη σας για το αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta":	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

6.4: Περιγραφική στατιστική ανάλυση

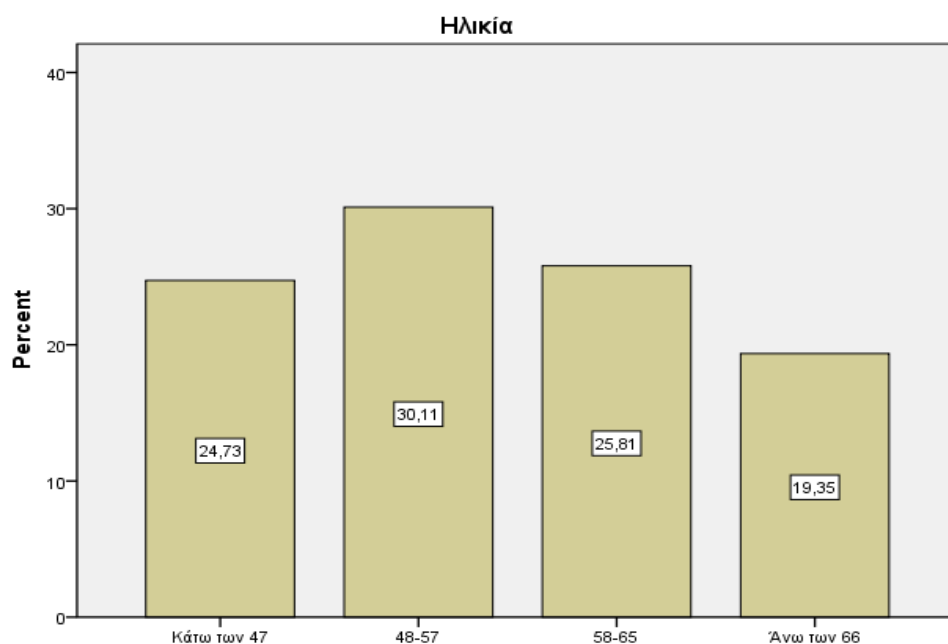
Προτού προσχωρήσουμε στην ερμηνευση των αποτελεσμάτων, είναι σημαντικό να επιγραφτεί και να οριστεί το προφίλ των πελατών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Αυτό επιτεύχθηκε με την πραγματοποίηση στατιστικών αναλύσεων των δεδομένων που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta".

Σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων, στον πίνακα συχνοτήτων (βλ. Σχήμα 6.1) φαίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος καταλαμβάνουν οι γυναίκες, με ποσοστό 56,99% έναντι των αντρών που έχουν ποσοστό 43,01%.



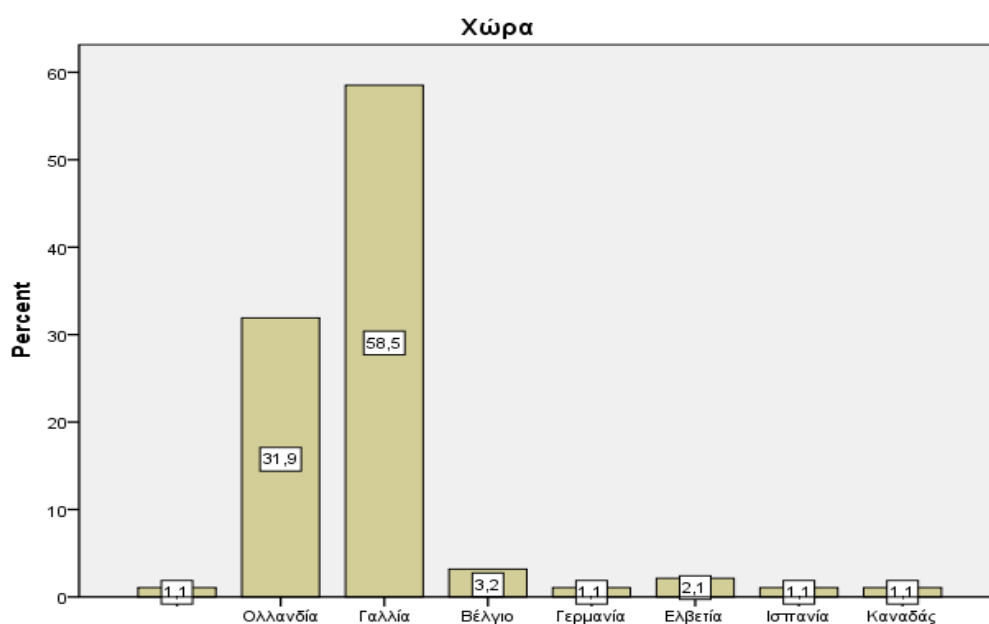
Σχήμα 6.1: Ποσοστά για την μεταβλητή Φύλο

Έπειτα από την πραγματοποίηση κανονικής κατανομής στην μεταβλητή Ηλικία, από το Σχήμα 6.2 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος με ποσοστό 30,11% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 48-57, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 58-65 με 25,81%, και με την ίδια λογική το 24,73% είναι κάτω των 47 και τέλος το 19,35% είναι άνω των 66.



Σχήμα 6.2: Ποσοστά για την μεταβλητή Ηλικία

Με την ίδια λογική, σύμφωνα με το Σχήμα 6.3 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (58,5%) κατάγεται από την Γαλλία, το 31,9% από την Ολλανδία, ενώ οι υπόλοιποι ερωτηθέντες με μικρότερα ποσοστά κατάγονται από χώρες όπως το Βέλγιο, η Γερμανία, η Ελβετία κ.λπ.



Σχήμα 6.3: Ποσοστά για την μεταβλητή Χώρα

Κεφάλαιο 7: Ερμηνεία αποτελεσμάτων

7.1 Γενικά

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την μεθοδολογία που έχει εφαρμοστεί στην συγκεκριμένη εργασία. Αρχικά θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που αφορούν γενικά την ικανοποίηση των πελατών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", έπειτα από την χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA. Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που αφορούν την κατηγοριοποίηση των χρησιμοποιηθέντων κριτηρίων ικανοποίησης στις διαστάσεις ποιότητας Kano, ακολουθώντας το μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Υπενθυμίζεται ότι σε αυτή την προσέγγιση οι πελάτες έχουν χωριστεί σε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους, ανάλογα με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες που απάντησαν "Πολύ ικανοποιημένος / η" ανήκουν στην κατηγορία των ικανοποιημένων πελατών, ενώ οι πελάτες που επέλεξαν τις υπόλοιπες τέσσερις απαντήσεις ("Ίκανοποιημένος / η", "Όύτε δυσαρεστημένος/η / ούτε ικανοποιημένος/η", "Δυσαρεστημένος/η", "Πολύ δυσαρεστημένος/η"), ανήκουν στην κατηγορία των δυσαρεστημένων. Ο εν λόγω διαχωρισμός των ικανοποιημένων δεν περιλαμβάνει εκείνους που απάντησαν "Ίκανοποιημένος / η", λόγω του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει δηλώσει "Πολύ ικανοποιημένος / η" για κάθε κριτήριο. Έτσι, προέκυψαν δύο πελατειακές ομάδες για κάθε κριτήριο, επομένως και δύο πληθυσμοί. Για τα 16 χρησιμοποιηθέντα κριτήρια ικανοποίησης, το λογισμικό MUSA έτρεξε 32 φορές: μια για τους ικανοποιημένους και μια για τους δυσαρεστημένους. Έπειτα από αυτή την διαδικασία διεξάχθηκαν τα βάρη που απέδωσαν οι δύο ομάδες πελατών, ώστε να πραγματοποιηθεί η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων στις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano.

7.2 Αποτελέσματα ικανοποίησης

7.2.1 Ανάλυση συνολικής ικανοποίησης

Τα αποτελέσματα των εκτιμώμενων δεικτών ικανοποίησης είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς μέσω αυτών προσδιορίζεται η ικανοποίηση και ο βαθμός απαιτητικότητας των πελατών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της MUSA, ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης των πελατών ισούται με 96,512%, ο οποίος είναι αρκετά υψηλός, συνεπώς οι πελάτες του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Επιπλέον τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το λογισμικό MUSA έδειξαν ότι ο ολικός δείκτης απαιτητικότητας ισούται με -27,438, ένα ποσοστό που δεν αντιπροσωπεύει ούτε τους μη - απαιτητικούς, ούτε τους απαιτητικούς πελάτες. Επομένως, οι πελάτες του αγροκτήματος είναι “κανονικοί”.

7.2.2 Πολυκριτήρια αποτελέσματα των κριτηρίων ικανοποίησης

Στον Πίνακα 7.1 γίνεται παρουσίαση των πολυκριτήριων αποτελεσμάτων των κριτηρίων ικανοποίησης των πελατών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", τα οποία προκύπτουν από το λογισμικό MUSA.

Πίνακας 7.1: Πολυκριτήρια αποτελέσματα των κριτηρίων ικανοποίησης

Κριτήρια	Βάρη	Μέσος Δείκτης Ικανοποίησης	Μέσος Δείκτης Απαιτητικότητας	Μέσος Δείκτης Αποτελεσματικότητας
Συνολική ικανοποίηση	-	96.51%	-27.44	-
Ελκυστικότητα τοποθεσίας	7,12%	99,52%	-74,704	0,034

Πρόσβαση τοποθεσίας	5,62%	96,90%	-67,996	0,174
"Πράσινο" κατάλυμα	5,82%	96,76%	-53,526	0,189
Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού	5,37%	98,29%	-66,448	0,092
Επικοινωνία με το προσωπικό	5,37%	97,93%	-66,448	0,111
Επάρκεια προσωπικού	6,67%	95,94%	-41,6	0,271
Ποιότητα φαγητού	10,25%	97,51%	-18,695	0,256
Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων	9,18%	94,81%	-28,776	0,476
Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων	6,62%	93,46%	-67,996	0,368
Ευκαιρίες αγορών	6,62%	92,26%	-67,996	0,435
Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον	5,44%	97,93%	-65,081	0,112

Επαφή με την φύση	5,70%	98,80%	-66,662	0,069
Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία	0,37%	92,97%	-66,448	0,377
Κόστος διαμονής	5,62%	95,53%	-67,996	0,252
Κόστος διατροφής	5,62%	94,24%	-67,996	0,324
Κόστος πρόσθετων αγορών	5,62%	94,32%	-67,996	0,319

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι οι πελάτες του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" είναι πολύ ικανοποιημένοι από όλα τα κριτήρια, καθώς ο μέσος δείκτης ικανοποίησής τους κυμαίνεται από 92,26% - 99,52%. Επίσης παρατηρούμε ότι η βαρύτητα των κριτηρίων κυμαίνεται από 0,37% - 10,25%. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να υπενθυμισθεί ότι ο δείκτης ικανοποίησης αντιπροσωπεύει τον βαθμό ικανοποίησης που έχουν πελάτες από το συγκεκριμένο κριτήριο, ενώ το βάρος ενός κριτηρίου το πόσο σημαντικό είναι αυτό για τους πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα, ο υψηλότερος δείκτης ικανοποίησης ανήκει στο κριτήριο "Ελκυστικότητα τοποθεσίας" με 99,52% και βάρος 7,12% και στο κριτήριο "Επαφή με τη φύση" με 98,80% και βάρος 5,70%. Αντιθέτως ο χαμηλότερος δείκτης ικανοποίησης ανήκει στο κριτήριο "Ευκαιρίες αγορών" με δείκτη ικανοποίησης 92,26% και βάρος 6,62%, ενώ το αμέσως επόμενο κριτήριο με χαμηλό δείκτη ικανοποίησης είναι το "Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία" με 92,97% και

βάρος 0,37%. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι το ισχυρότερο κριτήριο ως προς την σημαντικότητα είναι η “ποιότητα φαγητού (προέλευση από τοπικά προϊόντα)”, καθώς έχει το υψηλότερο βάρος 10,25% και δείκτη ικανοποίησης 97,51%, ενώ αμέσως επόμενο είναι η “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων” με βάρος 9,18% και δείκτη ικανοποίησης 94,81%. Αντίστοιχα, το κριτήριο “Έπαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία” παρουσιάζει την χαμηλότερη σημαντικότητα, με δείκτη ικανοποίησης 92,97%, ενώ τα αμέσως επόμενα κριτήρια με χαμηλή σημαντικότητα είναι τα “Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού” και “Επικοινωνία με το προσωπικό”, με βάρη 5,37% και δείκτες ικανοποίησης 98,29% και 97,93%, αντίστοιχα.

Συνοπτικά παρατηρούμε ότι παρόλο που αναφερόμαστε σε χαμηλότερους και υψηλότερους δείκτες ικανοποίησης, τα ποσοστά των μεν και των δε αντιπροσωπεύουν υψηλή ικανοποίηση. Επίσης βλέπουμε ότι τα κριτήρια με την υψηλότερη ικανοποίηση δεν συμφωνούν με την υψηλότερη βαρύτητα, και τα κριτήρια με την “χαμηλότερη” ικανοποίηση επίσης δεν συμφωνούν με την χαμηλότερη βαρύτητα, εκτός του κριτηρίου “Έπαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία” που έχει δείκτη ικανοποίησης 92,97% που είναι χαμηλός συγκριτικά με τους υπόλοιπους και το χαμηλότερο βάρος με 0,37%.

Δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας

Όσον αφορά τους δείκτες απαιτητικότητας, είναι αρχικά σημαντικό να υπενθυμιστεί ότι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που γίνεται για να βελτιωθεί ένα χαρακτηριστικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου ικανοποίησης για την εκπλήρωση των προσδοκιών τους. Σχετικά με την απαιτητικότητα των πελατών του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", παρατηρούμε ότι οι δείκτες απαιτητικότητας όλων των κριτηρίων είναι αρνητικοί. Ο συνολικός μέσος δείκτης απαιτητικότητας (-27,438) μας δείχνει ότι οι πελάτες του αγροκτήματος είναι κανονικοί, δηλαδή ούτε απαιτητικοί αλλά ούτε και μη – απαιτητικοί. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να δούμε ότι ο χαμηλότερος δείκτης απαιτητικότητας με -74,704, ανήκει στο κριτήριο “Ελκυστικότητα τοποθεσίας”, μια τιμή που υποδηλώνει ότι οι πελάτες δεν είναι απαιτητικοί ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο. Από την άλλη πλευρά ο υψηλότερος δείκτης απαιτητικότητας με -18,695 ανήκει στο κριτήριο “Ποιότητα φαγητού (προέλευση από τοπικά προϊόντα)”. Σε αυτή

την περίπτωση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι πελάτες είναι κανονικοί ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο.

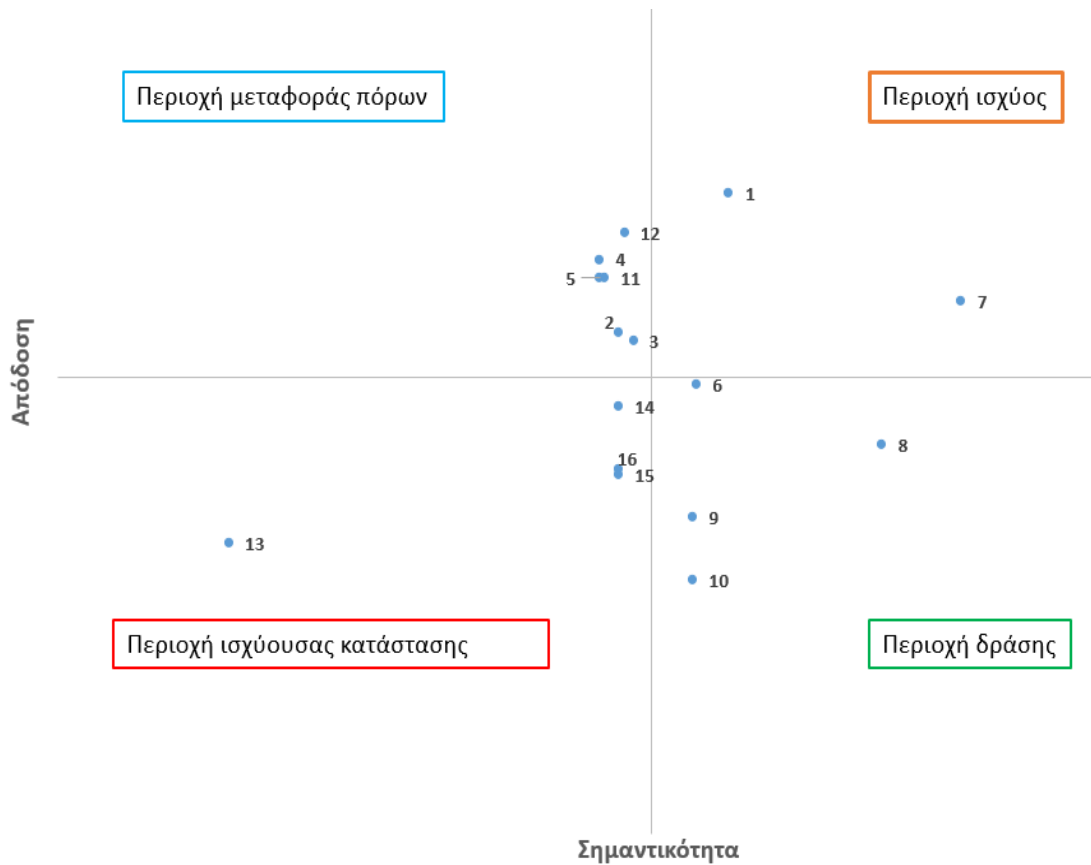
Σχετικά με τους μέσους δείκτες αποτελεσματικότητας, παρατηρούμε ότι εμφανίζονται υψηλοί δείκτες στα περισσότερα κριτήρια. Για παράδειγμα τα κριτήρια “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων” με μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας 0,476, “Ευκαιρίες αγορών” με 0,435, “Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία” με 0,377 κλπ., είναι υψηλότεροι σε σύγκριση με άλλους. Επομένως υποδεικνύουν ότι τυχόν βελτιώσεις που αφορούν τα συγκεκριμένα κριτήρια θα έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με άλλα κριτήρια. Αντιθέτως, τα κριτήρια που παρουσιάζουν χαμηλότερους δείκτες αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με τους υπόλοιπους, είναι τα κριτήρια “Ελκυστικότητα τοποθεσίας”, “Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού” και “Επαφή με την φύση”, με μέσους δείκτες αποτελεσματικότητας 0,034, 0,092, 0,069, αντίστοιχα. Στην ουσία αυτό σημαίνει ότι τυχόν βελτιώσεις που αφορούν τα συγκεκριμένα κριτήρια θα έχουν μικρότερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με την βελτίωση άλλων κριτηρίων.

7.2.3 Διάγραμμα Δράσης

Κάνοντας ένα συνδυασμό μεταξύ των βαρών των κριτηρίων ικανοποίησης (άξονας x) και των μέσων δεικτών ικανοποίησης (άξονας y), έγινε εφικτός ο υπολογισμός των διαγραμμάτων δράσης. Μέσω αυτών των διαγραμμάτων προσδιορίζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, αλλά και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Στο Σχήμα 7.2 παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης που υπολογίστηκε.

Κριτήρια	Ετικέτες
Ελκυστικότητα τοποθεσίας	1
Πρόσβαση τοποθεσίας	2
"Πράσινο" κατάλυμα	3
Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού	4
Επικοινωνία με το προσωπικό	5
Επάρκεια προσωπικού	6

Ποιότητα φαγητού: προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα	7
Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων	8
Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων	9
Ευκαιρίες αγορών	10
Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον	11
Επαφή με την φύση	12
Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία	13
Κόστος διαμονής	14
Κόστος διατροφής	15
Κόστος πρόσθετων αγορών	16



Σχήμα 7.2: Διάγραμμα δράσης

Αρχικά παρατηρούμε ότι στην περιοχή δράσης, όπου υπάρχει χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα, βρίσκονται τα κριτήρια “Ευκαιρίες αγορών”, “Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων”, “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων” και, έστω και οριακά, το κριτήριο “Επάρκεια προσωπικού”. Αυτό σημαίνει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι κρίσιμα και χρειάζεται να βελτιωθούν έτσι ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης. Για αυτό το λόγο, το αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta" πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτή την περιοχή, και η βελτίωσή τους να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα.

Στην συνέχεια, βλέπουμε ότι στην περιοχή ισχύος ανήκουν τα χαρακτηριστικά “Ελκυστικότητα τοποθεσίας” και “Ποιότητα φαγητού”. Σε αυτή την περιοχή υπάρχει υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα, γεγονός που υποδηλώνει ότι αυτά τα δυο χαρακτηριστικά θεωρούνται πολύ σημαντικά για τους πελάτες, και έτσι μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του αγροκτήματος. Για αυτό τον λόγο, η βελτίωση αυτών των χαρακτηριστικών πρέπει να αποτελεί την δεύτερη προτεραιότητα του αγροκτήματος, ιδίως αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

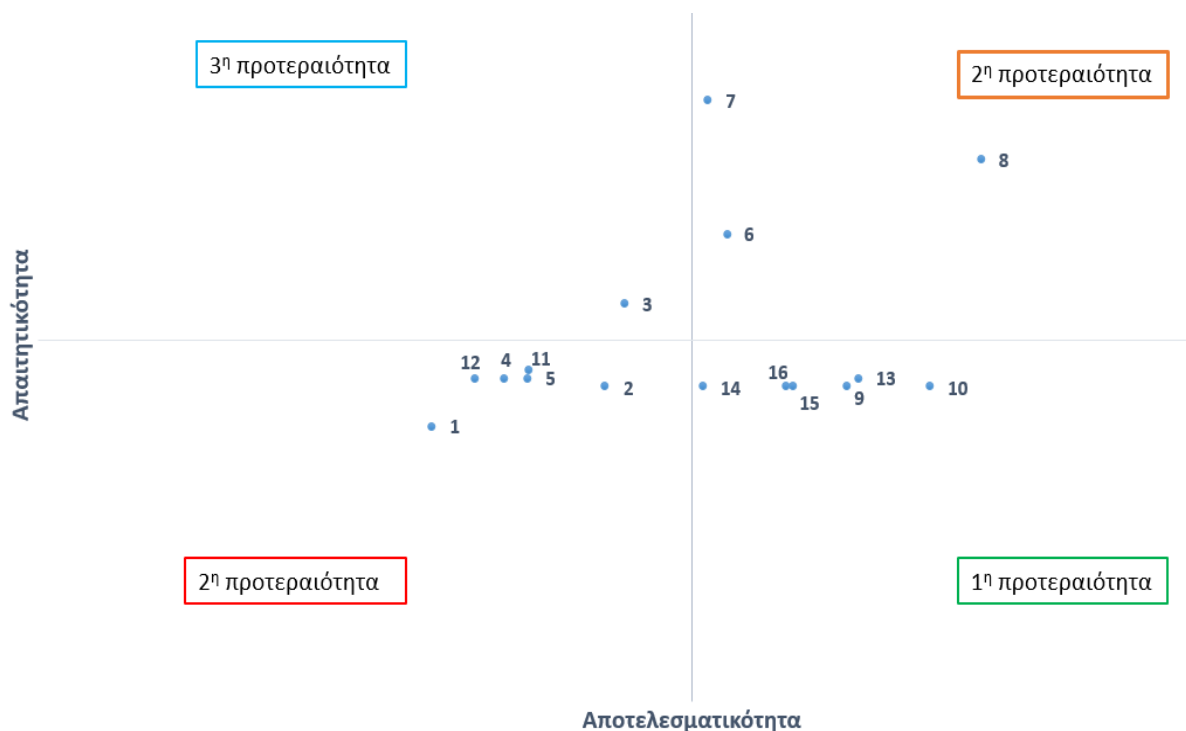
Έπειτα παρατηρούμε ότι στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, ανήκουν τα χαρακτηριστικά “Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία”, “Κόστος πρόσθετων αγορών”, “Κόστος πρόσθετων αγορών” και “Κόστος διαμονής”. Στην συγκεκριμένη περιοχή υπάρχει χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα, πράγμα που σημαίνει ότι αυτά τα κριτήρια θεωρούνται ασήμαντα για τους πελάτες, συνεπώς δεν χρειάζεται να δράσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτή η περιοχή αποτελεί την τρίτη προτεραιότητα μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί αυτά τα κριτήρια που αφορούν τις τιμές του αγροκτήματος να είναι προς το παρόν ασήμαντα και όχι κρίσιμα για τους πελάτες, αλλά μελλοντικά αυτό να αλλάξει.

Τέλος, παρατηρούμε ότι τα περισσότερα κριτήρια ανήκουν στην περιοχή μεταφοράς πόρων, όπου υπάρχει υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι οι πόροι μιας εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα αλλού, όπως για παράδειγμα στο να βελτιωθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που βρίσκονται στην περιοχή δράσης. Βλέπουμε ότι στην συγκεκριμένη περιοχή ανήκουν τα κριτήρια “Πρόσβαση τοποθεσίας”, “"Πράσινο" κατάλυμα”, “Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού”, “Επικοινωνία με το προσωπικό”, “Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον” και “Επαφή με την φύση”.

Ωστόσο, σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να προστεθεί ότι ορισμένα χαρακτηριστικά είναι αρκετά κοντά στους άξονες, όπως για παράδειγμα η “Επάρκεια προσωπικού”. Στην ουσία αυτό σημαίνει ότι η ταξινόμηση αυτού στην περιοχή δράσης δεν είναι απολύτως σίγουρη, συγκριτικά με χαρακτηριστικά που έχουν μεγαλύτερη απόσταση από τους άξονες ή / και την αρχή των αξόνων. Για παράδειγμα, η κατηγοριοποίηση του χαρακτηριστικού “Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία” στην περιοχή Ισχύουσας Κατάστασης είναι η πιο βέβαιη σε σχέση με τις υπόλοιπες ταξινομήσεις.

7.2.4 Διάγραμμα Βελτίωσης

Με την βοήθεια του λογισμικού MUSA, διεξάχθηκαν τα διαγράμματα βελτίωσης, όπου μέσω αυτών υποδεικνύεται το μέγεθος της προσπάθειας που γίνεται για να βελτιωθεί ένα χαρακτηριστικό, αλλά και τα αποτελέσματα των ενεργειών βελτίωσης. Έπειτα από τον συνδυασμό μεταξύ των μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας (άξονας x) και των μέσων δεικτών απαιτητικότητας (άξονας y), υπολογίστηκε το διάγραμμα βελτίωσης της παρούσας εργασίας που παρουσιάζεται Στο Σχήμα 7.3.



Σχήμα 7.3: Διάγραμμα βελτίωσης

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, τα κριτήρια “Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων”, “Ευκαιρίες αγορών”, “Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία”, “Κόστος διαμονής”, “Κόστος διατροφής”, “Κόστος πρόσθετων αγορών”, πρέπει να είναι πρώτη προτεραιότητα για βελτίωση από τους ιδιοκτήτες του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta". Στην ουσία, το αγρόκτημα θα πρέπει να πρώτα επικεντρωθεί σε αυτή την διάσταση ικανοποίησης, καθώς υπάρχει υψηλή αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες είναι μη – απαιτητικοί. Συνεπώς με μια μικρή προσπάθεια βελτίωσης αυτών των κριτηρίων, μπορεί να φανεί αρκετά αποτελεσματική συνολικά.

Παρατηρούμε επίσης ότι δεύτερη προτεραιότητα ως προς τις ενέργειες βελτίωσης του αγροκτήματος, αποτελούν τα κριτήρια “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων”, “Επάρκεια προσωπικού”, “Ποιότητα φαγητού”, “Ελκυστικότητα τοποθεσίας” “Πρόσβαση τοποθεσίας”, “Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού”, “Επικοινωνία με το προσωπικό”, “Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον” και “Επαφή με την φύση”. Οι ιδιοκτήτες του αγροκτήματος πρέπει επίσης να επικεντρωθούν στην βελτίωση αυτών των κριτηρίων, είτε λόγω της υψηλής αποτελεσματικότητας και του μεγάλου βαθμού απαιτητικότητας που παρουσιάζουν οι πελάτες (“Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων”, “Επάρκεια προσωπικού”, “Ποιότητα φαγητού”) καταβάλλοντας όμως μεγάλη προσπάθεια για να είναι αποτελεσματικές οι προσπάθειες βελτίωσης, είτε λόγω της χαμηλής αποτελεσματικότητας και του μικρού βαθμού απαιτητικότητας των πελατών, όπου σε αυτή την περίπτωση απαιτείται μικρή προσπάθεια.

Τέλος, παρατηρούμε ότι τρίτη και τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης του αγροκτήματος αποτελεί το χαρακτηριστικό “Πράσινο κατάλυμα”. Αυτό συμβαίνει λόγω της μικρής αποτελεσματικότητας και της μεγάλης απαιτητικότητας που παρουσιάζει η συγκεκριμένη διάσταση, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια από την μεριά των ιδιοκτητών του αγροκτήματος για να είναι αποτελεσματικές αυτές τις ενέργειες βελτίωσης.

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή του διαγράμματος δράσης, παρατηρείται ξανά ότι κάποια χαρακτηριστικά είναι αρκετά κοντά στους άξονες, όπως το χαρακτηριστικό “Κόστος διαμονής”. Αυτό σημαίνει ότι η ταξινόμηση αυτού ως πρώτη προτεραιότητα για ενέργειες βελτίωσης δεν είναι απολύτως σίγουρη, συγκριτικά με χαρακτηριστικά που έχουν μεγαλύτερη απόσταση από τους άξονες ή / και την αρχή των αξόνων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κατηγοριοποίηση του

χαρακτηριστικού “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων” ως δεύτερη προτεραιότητα, που βρίσκεται αρκετά μακριά από τους άξονες.

Συμπεράσματα

- Σύμφωνα με τις παραπάνω αναλύσεις, φαίνεται ότι για τους πελάτες του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", πιο σημαντικό είναι το κριτήριο “Ποιότητα φαγητού (προέλευση από τοπικά προϊόντα)”, με βάρος 10,25%. Έπειτα ακολουθεί το κριτήριο “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων” με βάρος 9,18%, ενώ τα υπόλοιπα κριτήρια έχουν βάρη που κυμαίνονται μεταξύ 0,37% - 7,12%.
- Η ολική συνάρτηση ικανοποίησης (βλ. Σχήμα 7.1) έχει κοίλη μορφή, άρα οι πελάτες του συγκεκριμένου αγροκτήματος αναγνωρίζονται ως μη – απαιτητικοί.
- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το λογισμικό MUSA, ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης ισούται με 96.512%, ένα ποσοστό που υποδηλώνει αρκετά υψηλή ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα οι μέσοι δείκτες ικανοποίησής των πελατών για όλα τα κριτήρια κυμαίνονται από 92,26% - 99,52%. Τα κριτήρια που παρουσίασαν τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης είναι η “Έλκυστικότητα τοποθεσίας” με μέσο δείκτη ικανοποίησης 99,52%, και η “Έπαφή με τη φύση” με μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,80%.
- Σχετικά με την απαιτητικότητα των πελατών, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο συνολικός δείκτης ισούται με -27,438, μια τιμή που υποδεικνύει ότι οι πελάτες είναι “κανονικοί”. Επιπλέον, οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας για όλα τα κριτήρια κυμαίνονται μεταξύ -74,704 - -18,695, ποσοστά αρνητικά που υποδεικνύουν ότι το αγρόκτημα δεν έχει απαιτητικούς πελάτες.
- Σύμφωνα με το διάγραμμα δράσης, οι ιδιοκτήτες του αγροκτήματος πρέπει να δώσουν πρώτη προτεραιότητα στα κριτήρια “Ευκαιρίες αγορών”, “Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων”, “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων” και “Επάρκεια προσωπικού”, έτσι ώστε να αυξηθεί περισσότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους.
- Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης, συνιστάται η βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης με την υψηλότερη αποτελεσματικότητα και την μικρότερη

προσπάθεια για να επιτευχθεί αυτή, ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δεν φαίνεται να είναι απαιτητικοί. Έτσι, συνιστάται ως πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης τα κριτήρια “Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων”, “Ευκαιρίες αγορών”, “Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία”, “Κόστος διαμονής”, “Κόστος διατροφής” και “Κόστος πρόσθετων αγορών”.

- Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που παρουσιάστηκαν είναι σχετικά, δηλαδή έχουν σχετικές και όχι απόλυτες τιμές. Πιο συγκεκριμένα, λόγω του ότι οι δείκτες ικανοποίησης για όλα τα χαρακτηριστικά είναι αρκετά υψηλοί, όταν αναφερόμαστε σε κρίσιμα χαρακτηριστικά που χρήζουν προσπάθειες βελτίωσης, εννοείται σε σύγκριση με τα υπόλοιπα. Υπενθυμίζεται ότι σε κανένα από τα χαρακτηριστικά δεν παρουσιάζεται δυσανεξία ώστε να είναι τόσο κρίσιμα.

7.3 Αποτελέσματα του μοντέλου Kano

7.3.1 Γενικά

Στην παραπάνω υπό-ενότητα, η παρουσίαση και ερμηνεύση των αποτελεσμάτων που πραγματοποιήθηκε αφορούν γενικά την συνολική ικανοποίηση μιας ομάδας πελατών. Ωστόσο υπενθυμίζεται ότι βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση που αφορά την κατηγοριοποίηση των κριτηρίων στις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano, με βάση την σημαντικότητα των κριτηρίων που αποδίδουν οι ικανοποιημένοι και οι δυσαρεστημένοι πελάτες. Για την επίτευξη της κατηγοριοποίησης, παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας, μέσω του οποίου απεικονίζονται τα κανονικοποιημένα σχετικά βάρη για τους ικανοποιημένους και τους δυσαρεστημένους πελάτες, επιτρέποντας έτσι την αναγνώριση των χαρακτηριστικών που έχουν την ίδια ή διαφορετική σημασία για τις δύο ομάδες πελατών.

7.3.2 Διάγραμμα Διπλής Σημαντικότητας

Όπως προαναφέρθηκε, απώτερος σκοπός του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας είναι η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας σύμφωνα με το μοντέλο του Κανο. Αυτό, μπορεί να γίνει με τον συνδυασμό της εκτιμώμενης και της εκφρασμένης σημαντικότητας των χαρακτηριστικών. Στην ουσία, γίνεται αναπαράσταση των σχετικών βαρών τόσο των ικανοποιημένων όσο και των δυσαρεστημένων πελατών, ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα εντοπισμού των χαρακτηριστικών που έχουν ίδια ή διαφορετική σημαντικότητα για αυτές τις ομάδες.

Στον Πίνακα 7.1 παρουσιάζονται τα βάρη σημαντικότητας των ομάδων πελατών που προέκυψαν από το λογισμικό MUSA, όπου $w(d)$ τα βάρη των δυσαρεστημένων και $w(s)$ τα βάρη των ικανοποιημένων. Έπειτα από την κανονικοποίηση αυτών χρησιμοποιώντας τον τύπο:

$$b'_i = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}}$$

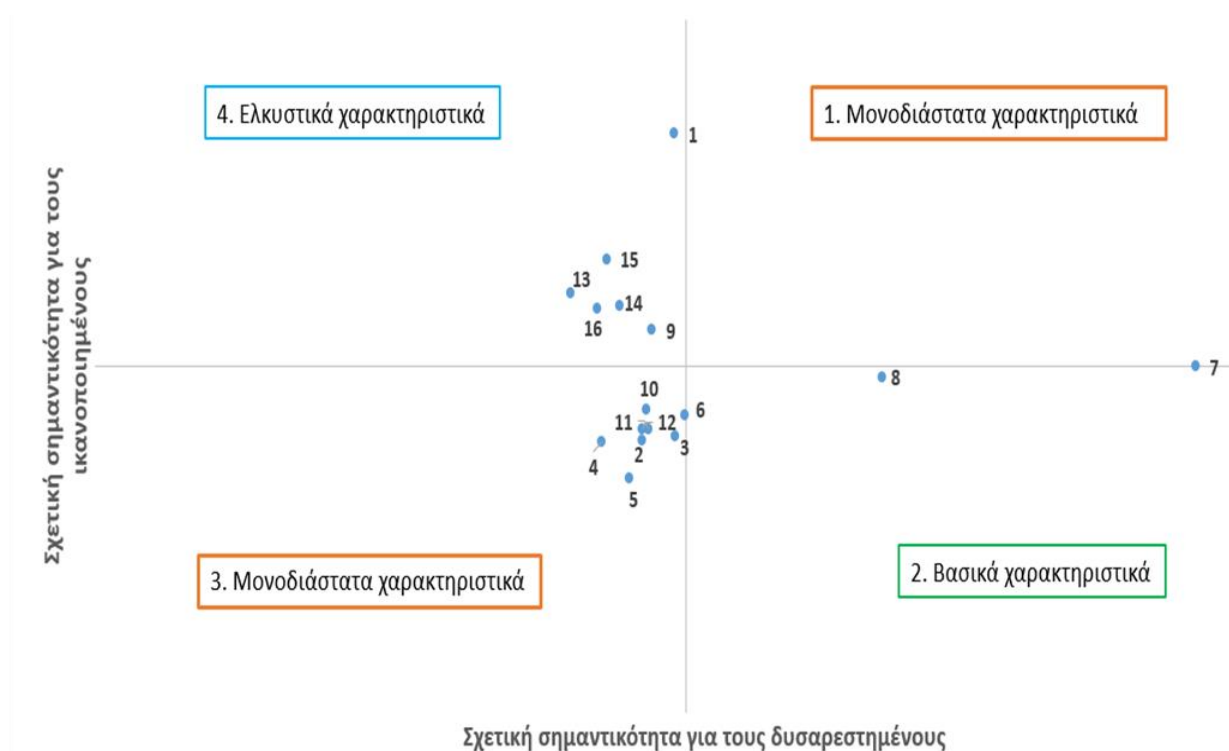
, υπολογίστηκαν τα σχετικά βάρη των αναφερόμενων πελατειακών ομάδων και παρουσιάζονται στις δυο δεξιές στήλες του πίνακα, όπου Relative $w(d)$ και Relative $w(s)$ τα σχετικά βάρη των δυσαρεστημένων και των ικανοποιημένων, αντίστοιχα.

Πίνακας 7.1: Βάρη και σχετικά βάρη ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων πελατών.

Ετικέτες	Χαρακτηριστικά	w(d)	w(s)	Relative w(d)	Relative w(s)
1	Ελκυστικότητα τοποθεσίας	0,063	0,068	-0,019	0,670
2	Πρόσβαση τοποθεσίας	0,060	0,054	-0,073	-0,216
3	"Πράσινο" κατάλυμα	0,063	0,055	-0,018	-0,204
4	Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού	0,058	0,054	-0,142	-0,218
5	Επικοινωνία με το προσωπικό	0,059	0,053	-0,095	-0,324
6	Επάρκεια προσωπικού	0,063	0,056	-0,001	-0,143

7	Ποιότητα φαγητού: προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα	0,098	0,058	0,864	-0,002
8	Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων	0,077	0,057	0,332	-0,034
9	Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων	0,061	0,059	-0,057	0,103
10	Ευκαιρίες αγορών	0,061	0,056	-0,067	-0,127
11	Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον	0,060	0,055	-0,073	-0,181
12	Επαφή με την φύση	0,061	0,055	-0,063	-0,181
13	Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία	0,055	0,061	-0,196	0,209
14	Κόστος διαμονής	0,059	0,060	-0,112	0,172
15	Κόστος διατροφής	0,058	0,063	-0,134	0,309
16	Κόστος πρόσθετων αγορών	0,057	0,060	-0,149	0,166

Συνδυάζοντας τα παραπάνω σχετικά βάρη των ικανοποιημένων (άξονας y) και των δυσαρεστημένων πελατών (άξονας x) για κάθε κριτήριο, δημιουργήθηκε το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας (βλ. Σχήμα 7.4):



Σχετικά με το πρώτο τεταρτημόριο, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρα κάποιο χαρακτηριστικό που να τοποθετείται στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι το κριτήριο “Ποιότητα φαγητού: προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα”, είναι πάνω στον άξονα x, ανάμεσα στο πρώτο και το δεύτερο τεταρτημόριο. Αυτό είναι πιθανότερο να συμβαίνει λόγω της ύπαρξης ομάδων με διαφορετικές προτιμήσεις, δηλαδή κάποιοι θεωρούν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μονοδιάστατο και κάποιο βασικό. Επομένως, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ανήκει σε δύο διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano: στην αναμενόμενη ποιότητα (2^ο τεταρτημόριο) και στην επιθυμητή ποιότητα (1^ο τεταρτημόριο). Εφόσον λοιπόν στην συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε στο πρώτο τεταρτημόριο, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό παρουσιάζει για μεγάλη σημαντικότητα τόσο για κάποιους από τους ικανοποιημένους, όσο και για κάποιους από τους δυσαρεστημένους πελάτες του αγροκτήματος.

Στο δεύτερο τεταρτημόριο, φαίνεται ότι υπάρχει το κριτήριο “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων”. Αυτό σημαίνει ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι υψηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους, και χαμηλής σημαντικότητας για τους ικανοποιημένους. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, το κριτήριο “Ποιότητα φαγητού: προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα” ανήκει σε δύο τεταρτημόρια, εκ των οποίων το ένα είναι το δεύτερο. Επομένως, φαίνεται να είναι υψηλής σημαντικότητας για κάποιους δυσαρεστημένους, και χαμηλής σημαντικότητας για κάποιους ικανοποιημένους. Με βάση τις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Kano, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως βασικά και ανήκουν στην διάσταση της αναμενόμενης ποιότητας.

Όσον αφορά το τρίτο τεταρτημόριο, παρατηρούμε ότι βρίσκονται τα περισσότερα χαρακτηριστικά: “Πρόσβαση τοποθεσίας”, “ "Πράσινο" κατάλυμα”, “Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού”, έστω και οριακά η “Επάρκεια προσωπικού”, “Επικοινωνία με το προσωπικό”, “Ευκαιρίες αγορών”, “Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον”, “Επαφή με την φύση”. Τα αναφερόμενα κριτήρια φαίνεται να είναι χαμηλής σημαντικότητας και για τις δυο ομάδες πελατών, ενώ σύμφωνα με το Kano, αναγνωρίζονται ως μονοδιάστατα χαρακτηριστικά και ανήκουν στην επιθυμητή διάσταση ποιότητας. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τα κριτήρια που αφορούν γενικά το προσωπικό του αγροκτήματος και να πούμε ότι το κριτήριο “Προσωπικό” ανήκει στην επιθυμητή διάσταση ποιότητας του μοντέλου Kano.

Στο τέταρτο παρατηρείται ότι βρίσκονται τα κριτήρια: “Ελκυστικότητα τοποθεσίας” “Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων”, “Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία”, “Κόστος διαμονής”, “Κόστος διατροφής” και “Κόστος πρόσθετων αγορών”. Επομένως από το διάγραμμα φαίνεται ότι τα παραπάνω είναι ελκυστικά / δελεαστικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον τα συγκεκριμένα κριτήρια είναι χαμηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους και υψηλής για τους ικανοποιημένους πελάτες. Σε αυτό το σημείο μπορούμε επίσης να ομαδοποιήσουμε τα κριτήρια που αφορούν τα κόστη του αγροκτήματος και να πούμε ότι το κριτήριο “Τιμή / Κόστος” θεωρείται ελκυστικό για τους πελάτες του αγροκτήματος και ανήκει στην ελκυστική διάσταση ποιότητας του μοντέλου Kano.

Στον παρακάτω Πίνακα 7.2 παρουσιάζεται συνοπτικά η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων στις διαστάσεις ποιότητας Kano.

Πίνακας 7.2: Κατηγοριοποίηση κριτηρίων στις διαστάσεις ποιότητας Kano

Κριτήρια	Διαστάσεις ποιότητας Kano		
	Ελκυστική	Αναμενόμενη	Επιθυμητή
Ελκυστικότητα τοποθεσίας			
Πρόσβαση τοποθεσίας			
"Πράσινο" κατάλυμα			
Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού			
Επικοινωνία με το προσωπικό			
Επάρκεια προσωπικού			
Ποιότητα φαγητού: προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα			
Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων			
Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων			
Ευκαιρίες αγορών			
Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον			
Επαφή με την φύση			
Επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία			
Κόστος διαμονής			
Κόστος διατροφής			
Κόστος πρόσθετων αγορών			

Συνοψίζοντας σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι η ελκυστική τοποθεσία ανήκει στην διάσταση της ελκυστικής ποιότητας, δηλαδή είναι ένα χαρακτηριστικό που δεν είναι υψηλής σημαντικότητας για τους δυσαρεστημένους, αλλά είναι για τους ικανοποιημένους. Άλλωστε, με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, η ελκυστική τοποθεσία είναι το πιο σημαντικό κριτήριο για τους ικανοποιημένους σε σύγκριση με τα υπόλοιπα, και για αυτό πρέπει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Σύμφωνα με την θεωρία ελκυστικής ποιότητας του Kano, η ελκυστική ποιότητα υποδηλώνει ότι οι πελάτες του αγροκτήματος δεν αναμένουν την τοποθεσία του αγροκτήματος να είναι ελκυστική. Όμως αν συμβεί αυτό, δημιουργείται υψηλή ικανοποίηση αλλά αν όχι δεν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Με την ίδια λογική, παρατηρούμε επίσης ότι η ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, η επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία και τα κριτήρια που αφορούν τα κόστη και τις τιμές του αγροκτήματος, ανήκουν επίσης στην ελκυστική ποιότητα. Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή επίδοση αυτών των χαρακτηριστικών δημιουργεί ευχαρίστηση, αλλά η χαμηλή επίδοση αυτών δεν σημαίνει ότι δημιουργεί δυσαρέσκεια.

Από την άλλη πλευρά, παρατηρούμε ότι τα χαρακτηριστικά που ανήκουν στην αναμενόμενη ποιότητα (βασικά χαρακτηριστικά), είναι η ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων και η ποιότητα φαγητού. Υπενθυμίζεται ότι το τελευταίο χαρακτηριστικό ανήκει και στην αναμενόμενη ποιότητα και στην επιθυμητή. Εφόσον αναφερόμαστε στην αναμενόμενη ποιότητα, τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά θεωρούνται δεδομένα από τους πελάτες του αγροκτήματος και δεν χρειάζεται να τα απαιτήσουν. Ωστόσο, η έλλειψη αυτών θα οδηγούσε σε δυσαρέσκεια, όμως η ύπαρξή τους δεν οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Τέλος, παρατηρούμε ότι κριτήρια όπως το αν το κατάλυμα είναι “πράσινο”, το προσωπικό, οι ευκαιρίες αγορών, το πόσο ήσυχο και γαλήνιο είναι το περιβάλλον, αλλά και η επαφή με την φύση που έχουν οι πελάτες όταν επισκέπτονται το αγρόκτημα, η επάρκεια προσωπικού και η ποιότητα φαγητού ανήκουν στην επιθυμητή διάσταση ποιότητας του μοντέλου Kano. Τα χαρακτηριστικά που ανήκουν στην συγκεκριμένη διάσταση αφορούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Στην προκειμένη περίπτωση, τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι χαμηλής σημαντικότητας και για τις δυο ομάδες πελατών, ενώ ταυτόχρονα η χαμηλή επίδοση αυτών δημιουργεί δυσαρέσκεια, ενώ η υψηλή τους επίδοση αυξάνει αναλογικά το επίπεδο ικανοποίησης και των δύο πελατειακών ομάδων. Εξαιρείται το χαρακτηριστικό της ποιότητας φαγητού, καθώς είναι υψηλής σημαντικότητας και για τις δυο ομάδες πελατών.

Κεφάλαιο 8: Επίλογος

8.1 Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση ικανοποίησης των πελατών αγροτουρισμού, κατηγοριοποιώντας τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του προσφέρει το αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta", με βάση το πόσο καλά αυτά μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Για την πραγματοποίηση της ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκε η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA, ενώ η κατηγοριοποίηση των χρησιμοποιηθέντων κριτηρίων ικανοποίησης βασίστηκε στην θεωρία ελκυστικής ποιότητας του μοντέλου Kano.

Επιπλέον, με την χρήση του λογισμικού MUSA, διεξάχθηκαν αποτελέσματα που αφορούν γενικά την ικανοποίηση των πελατών του συγκεκριμένου αγροκτήματος, έτσι ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών είναι αρκετά υψηλό, ενώ ταυτόχρονα αποδείχθηκε ότι οι πελάτες είναι μη – απαιτητικοί.

Η ανάλυση ικανοποίησης όπου εφαρμόστηκε το μοντέλο Kano, πραγματοποιήθηκε με βάση την σημαντικότητα των κριτηρίων που απέδωσαν οι ικανοποιημένοι και οι δυσαρεστημένοι πελάτες του αγροκτήματος. Στην πραγματικότητα, λόγω του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι ή ικανοποιημένοι για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του αγροκτήματος, ο διαχωρισμός έγινε ως εξής: η ομάδα των ικανοποιημένων περιλάμβανε τους πολύ ικανοποιημένους, ενώ η ομάδα των δυσαρεστημένων τους ικανοποιημένους, τους ουδέτερους, τους δυσαρεστημένους και τους πολύ δυσαρεστημένους. Αυτό έγινε για την αποφυγή τυχόν προβλημάτων που θα μπορούσαν να προκύψουν στο κανονικοποιημένο διάγραμμα σημαντικότητας. Στην συνέχεια, για την επίτευξη της κατηγοριοποίησης έγινε αναπαράσταση του διαγράμματος διπλής σημαντικότητας. Τα αποτελέσματα που διεξάχθηκαν από την ταξινόμηση των κριτηρίων στα τρία επίπεδα ποιότητας του μοντέλου Kano, μπορούν να συμβάλλουν στον προσδιορισμό κάποιων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών αγροτουρισμού που βοηθούν στην επίτευξη του υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης των πελατών.

Γενικά, υπενθυμίζεται ότι ένας πελάτης δεν αναμένει ούτε εκφράζει τα δελεαστικά χαρακτηριστικά, όμως εκφράζει τα μονοδιάστατα, ενώ ταυτόχρονα αναμένει και θεωρεί δεδομένα τα βασικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, βρέθηκε ότι στα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά, όπου η χαμηλή απόδοσή τους προκαλεί δυσαρέσκεια ενώ οι υψηλές επιδόσεις τους προκαλούν ικανοποίηση, περιλαμβάνονται: το πόσο “πράσινο” είναι το κατάλυμα, τα χαρακτηριστικά που αφορούν το προσωπικό του αγροκτήματος, οι ευκαιρίες αγορών, το πόσο ήσυχο και γαλήνιο είναι το περιβάλλον, αλλά και η επαφή με την φύση που έχουν οι πελάτες όταν επισκέπτονται το αγρόκτημα. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες αγροτουρισμού εκφράζουν ρητά και έχουν την επιθυμία να υπάρχει καλή επίδοση των παραπάνω χαρακτηριστικών. Επιπλέον, στην προηγούμενη ενότητα είδαμε ότι η ποιότητα φαγητού ανήκει σε δυο επίπεδα ποιότητας, ένα εκ των οποίων ήταν και η επιθυμητή (μονοδιάστατο χαρακτηριστικό). Πράγμα που είναι λογικό, καθώς είναι πιθανό για ορισμένους πελάτες αγροτουρισμού να θεωρείται ότι το φαγητό πρέπει να είναι καλής ποιότητας και να προέρχεται από τοπικά προϊόντα χωρίς να χρειαστεί να το απαιτήσουν, και για άλλους να αποτελεί μια βασική ανάγκη ή επιθυμία.

Αντίστοιχα, βρέθηκε ότι στα βασικά χαρακτηριστικά, όπου η χαμηλή επίδοσή τους δημιουργεί μεγάλη δυσαρέσκεια αλλά η υψηλή επίδοσή τους δεν συνεπάγεται με υψηλή ικανοποίηση, περιλαμβάνονται: η ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων και ποιότητα φαγητού. Όσον αφορά το πρώτο χαρακτηριστικό, οι πελάτες θεωρούν δεδομένο ότι θα υπάρχουν τέτοιου είδους δραστηριότητες κατά την διαμονή τους στο αγρόκτημα, και δεν χρειάζεται να τις απαιτήσουν. Επομένως, η ικανοποίηση του παραπάνω χαρακτηριστικού είναι πιθανό να μην φέρει υψηλή ικανοποίηση, απλώς μπορεί να εξαλείψει τη δυσαρέσκεια. Σχετικά με το δεύτερο χαρακτηριστικό, ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Τέλος, στα δελεαστικά / ελκυστικά χαρακτηριστικά, όπου όταν είναι χαμηλή ή μέτρια η απόδοσή τους δεν προκαλείται δυσαρέσκεια αλλά η απροσδόκητη βελτίωσή τους επιφέρει υψηλή ικανοποίηση, περιλαμβάνονται: η ελκυστική τοποθεσία του αγροκτήματος, η ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, η επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία και τα κριτήρια που αφορούν τα κόστη και τις τιμές του αγροκτήματος. Οι πελάτες αγροτουρισμού δεν αναμένουν ούτε εκφράζουν ρητά τα

παραπάνω χαρακτηριστικά, επομένως η μη – ικανοποίηση αυτών δεν οδηγεί υποχρεωτικά σε δυσaréσκεια, αλλά δεν φέρνει ούτε ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν αναμένουν την τοποθεσία του αγροκτήματος να είναι ελκυστική, όπως επίσης δεν αναμένουν να υπάρχουν εκπαιδευτικές / ψυχαγωγικές δραστηριότητες και να έρχονται σε επαφή με τους τοπικούς αγρότες / κοινωνία. Όμως, αν τελικά αυτά συμβούν, είναι πιθανό να δημιουργηθεί υψηλή ικανοποίηση αλλά η απουσία τους δεν είναι απαραίτητο ότι θα δημιουργήσει δυσaréσκεια. Σχετικά με τα κόστη και τιμές του αγροκτήματος, το γεγονός ότι ανήκουν στην διάσταση ελκυστικής ποιότητας σημαίνει ότι μια πιθανή αύξηση των τιμών της διαμονής, της διατροφής και των πρόσθετων αγορών δεν θα δημιουργήσει δυσaréσκεια, αλλά μια απροσδόκητη μείωση της τιμής θα αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης.

Σε αυτό το σημείο, σημαντική είναι η αναφορά κάποιων αρκετά σημαντικών συμπερασμάτων που προέκυψαν από τον συνδυασμό³ των αποτελεσμάτων που διεξάχθηκαν από το διάγραμμα δράσης (βλ. Σχήμα 7.2), το διάγραμμα βελτίωσης (βλ. Σχήμα 7.3) και το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας (βλ. Σχήμα 7.4) της παρούσας έρευνας. Στην ουσία, μέσω αυτού του συνδυασμού εξάγεται η ιεράρχηση προτεραιοτήτων ως προς την εστίαση για το ποια χαρακτηριστικά χρήζουν βελτίωση. Έτσι, βρέθηκε ότι:

- 1^η προτεραιότητα για βελτίωση συνιστάται το βασικό χαρακτηριστικό “Ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων”, όπου στο διάγραμμα δράσης ανήκει στην περιοχή δράσης, ενώ στο διάγραμμα βελτίωσης αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα.
- Με την ίδια λογική, 2^η προτεραιότητα για βελτίωση βρέθηκε να είναι το μονοδιάστατο χαρακτηριστικό “Ευκαιρίες αγορών”.
- 3^η προτεραιότητα ως προς τις ενέργειες βελτίωσης συνιστάται να είναι το μονοδιάστατο χαρακτηριστικό “Επάρκεια προσωπικού”.
- 4^η προτεραιότητα ως προς τις ενέργειες βελτίωσης αποτελεί το ελκυστικό χαρακτηριστικό “Ποικιλία εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων”.
- 5^η προτεραιότητα για βελτίωση φαίνεται να αποτελούν τα ελκυστικά χαρακτηριστικά που αφορούν τα κόστη και τις τιμές του αγροκτήματος, και η “Επαφή με τοπικούς αγρότες / κοινωνία”.

³ Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται ο πίνακας που συνδυάζει όλα τα διαγράμματα και περιλαμβάνει όλες τις δυνατές περιπτώσεις.

- 6^η προτεραιότητα για βελτίωση αποτελούν τα μονοδιάστατα χαρακτηριστικά “Ευγένεια και φιλικότητα προσωπικού”, “Επικοινωνία με το προσωπικό”, “Ήσυχο και γαλήνιο περιβάλλον”, “Επαφή με την φύση” και “Πρόσβαση τοποθεσίας”.
- 7^η προτεραιότητα για βελτίωση βρέθηκε να είναι το μονοδιάστατο χαρακτηριστικό ““Πράσινο” κατάλυμα”.
- 8^η και τελευταία προτεραιότητα για βελτίωση συνιστάται να είναι το ελκυστικό χαρακτηριστικό “Ελκυστικότητα τοποθεσίας”.
- Τέλος, λόγω του ότι το χαρακτηριστικό “Ποιότητα φαγητού (προέλευση από τοπικά προϊόντα)” βρέθηκε ότι για κάποιους είναι μονοδιάστατο και για κάποιους βασικό χαρακτηριστικό, αποτελεί είτε 4^η προτεραιότητα είτε 6^η προτεραιότητα για βελτίωση.

Κλείνοντας, είναι αρκετά σημαντικό να τονιστεί ότι σύμφωνα με το διάγραμμα διπλής σημαντικότητας (βλ. Σχήμα 7.3), κάποια χαρακτηριστικά βρίσκονται αρκετά κοντά στους άξονες. Τέτοια χαρακτηριστικά φαίνεται να είναι η ελκυστικότητα τοποθεσίας, η επάρκεια προσωπικού, το πόσο “πράσινο” είναι το αγρόκτημα, και η ποικιλία αγροτικών δραστηριοτήτων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η κατηγοριοποίηση τους είναι λιγότερο “σίγουρη” σε σχέση με αυτά που βρίσκονται πιο μακριά από τους άξονες. Επομένως, το γεγονός αυτό ίσως να επηρεάζει και τις προτεραιότητες βελτίωσης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτό είναι πιθανότερο να συμβαίνει είτε λόγω του μικρού αριθμού των ερωτηθέντων, είτε λόγω της ύπαρξης ομάδων με διαφορετικές προτιμήσεις, όπως είδαμε και για το χαρακτηριστικό “Ποιότητα φαγητού (προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα)”. Εκτός αυτού, ένας άλλος λόγος που θα μπορούσε να αιτιολογήσει το γεγονός ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά βρίσκονται αρκετά κοντά στους άξονες, είναι η θεωρία κύκλου ζωής των χαρακτηριστικών ποιότητας. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, κάποια χαρακτηριστικά με την πάροδο του χρόνου είναι πιθανό να κατηγοριοποιηθούν σε συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας, ανάλογα με την σημαντικότητα που θα αποδώσουν και οι πελάτες. Για παράδειγμα, ένα χαρακτηριστικό που θεωρείται μονοδιάστατο από τον πελάτη, μπορεί με το πέρασμα του χρόνου να θεωρηθεί δεδομένη η αξία του και έτσι τελικά να μετατραπεί σε βασικό χαρακτηριστικό, και αντίστροφα.

8.2 Μελλοντικές επεκτάσεις

Μια μελλοντική έρευνα της παρούσας μεθοδολογίας θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εφαρμογή της σε ένα μεγαλύτερο δείγμα ερωτηθέντων, έτσι ώστε να είναι περισσότερο βέβαιη και αξιόπιστη τόσο η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας των υπηρεσιών αγροτουρισμού, όσο και ο καθορισμός προτεραιοτήτων ως προς τις ενέργειες βελτίωσης. Εκτός αυτού, μια άλλη εφαρμογή της μεθοδολογίας θα μπορούσε να γίνει σε διαφορετικές ομάδες πελατών, με βάση το συνολικότερο προφίλ τους. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί έπειτα από την τμηματοποίηση των πελατών με βάση την εθνικότητά τους ή κάποιο άλλο χαρακτηριστικό τους, έτσι ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα ως προς την ικανοποίηση αλλά και την κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών ποιότητας. Για παράδειγμα, αν μια εθνικότητα είναι περισσότερο ικανοποιημένη από τις υπηρεσίες αγροτουρισμού σε σχέση με μια άλλη, αλλά και αν θεωρεί ένα χαρακτηριστικό π.χ. μονοδιάστατο ενώ μια άλλη βασικό.

Κλείνοντας, η έρευνα θα μπορούσε επιπλέον να πραγματοποιηθεί σε περισσότερα αγροτουριστικά καταλύματα, έτσι ώστε να υπάρχει μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα για τις απαιτήσεις / ανάγκες των τουριστών του συγκεκριμένου κλάδου, και να δοθεί μια ολοκληρωμένη απάντηση ως προς το τί είναι αυτό που επηρεάζει τόσο τους δυσαρεστημένους, όσο και τους ικανοποιημένους πελάτες.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Ανδριανάκου Ο. (2006). Μέτρηση και Ανάλυση χαρακτηριστικών ποιότητας με την προσέγγιση του μοντέλου Kano: Εφαρμογή σε υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Γρηγορούδης Ε. (2019). Σημειώσεις μαθήματος “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA), Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Γρηγορούδης Ε., Σῆσκος Ι. (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Πολογιώργη, Ι. (2014). Μια πολυκριτήρια προσέγγιση για την ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών σύμφωνα με το μοντέλο Kano, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Σοβατζίδης, Π. (2019) Ανάλυση ικανοποίησης πελατών με την μέθοδο της Ποιοτικής Συγκριτικής Ανάλυσης με Ασαφή Σύνολα και του μοντέλου του Kano: η περίπτωση των Σούπερ Μάρκετ”. Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Ξένη βιβλιογραφία

- Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. (1993), “The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms”, *Marketing Science*, 12 (2), pp. 125-43
- Baker, D. A. & Crompton, J. L. (2000) “Quality, satisfaction, and behavioral intentions”, *Annals of Tourism Research*, 27 (3), pp. 785–804.
- Berger C., Blauth R., Boger D., Bolster C., Burchill G., DuMouchel W., Pouliot F., Richter R., Rubino A., Shen D., Timko M., Walden D. (1993), “Kano’s methods for understanding customer-defined quality”, *The Center for Quality Management Journal*, 2 (4), pp. 2-36.
- Candido, C. J. F., & Morris, D. S. (2000). “Charting service quality gaps. *Total Quality Management*”, 11(4-6), pp. 463-472.

- Carpio, C. (2006). “Two-Constraints Models of Consumer Demand: An Application to the Demand for Agritourism in the United States”, PhD Thesis, North Carolina State University, North Carolina.
- Chaudha, A., Jain, R., Singh, A.R. & Mishra, P.K. (2011), “Integration of Kano’s model into quality function deployment”, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 53 (5–8), pp.689–698.
- Che, D., Veeck, A., & Veeck, G. (2005). “Sustaining production and strengthening the agritourism product: Linkages among Michigan agritourism destinations, *Agriculture and Human Values*”, 22(2), pp. 225–234.
- Chen, C. & Tsai, D. (2007). “How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions”, *Tourism Management*, 28(4), pp. 1115–22.
- Crosby, L. (1991), "Building and Maintaining Quality in the Service Relationship", in Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B. and Lexington, B., *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books, pp. 269-287.
- DeLayne Stroud, J. (2016). “The Kano Analysis: Customer needs are ever changing”. Διαθέσιμο στο: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/kano-analysis/kano-analysis-customer-needs-are-ever-changing/>
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996), “The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings, *Journal of Business Research*”, 60(4), pp. 7-18
- Griffin A., Hauser J. R. "The Voice of the Customer", *Marketing Science*. (Winter 1993), pp. 1 -27.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010), “Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality”, Springer, New York.
- Gustafsson, A., F. Ekdahl, & B. Edvardsson. 1999. “Customer focused service development in practice: A case study at Scandinavian Airlines System (SAS)”. *International Journal of Service Management* 10 (4), pp. 344-358.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D., & Roos, I. (2005), “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention”, *Journal of Marketing*, 69 (4), pp. 210–218.
- Haywood-Farmer, J. (1988). “A Conceptual Model of Service Quality, *International Journal of Operations & Production Management*”, 8(6), pp. 9-29.

- Herzberg, F., Bernard M., & Snyderman B. B. (1959), “The motivation to work”, New York: John Wiley and Sons.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2006), “Services marketing: Concepts, strategies and cases”, (3 ed.): Mason, OH: Thomson /South-Western.
- Hudson, S. & Shephard, G. (1998), “Measuring Service Quality at Tourist Destinations: An Application of Importance-Performance Analysis to an Alpine Ski Resort”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), pp. 61-77.
- Johnson, M., & Fornell, C. (1991), “A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories”, *Journal of Economic Psychology*, 12(2), pp. 267-286.
- Jolly, D. A., & Reynolds, K. A. (2005), “Consumer demand for agricultural and on-farm nature tourism. UC Small Farm Centre Research Brief”. Διαθέσιμο στο: <http://www.ucanr.org/sites/sfp/files/143466.pdf>
- Kano, N. (2001), “Life cycle and creation of attractive quality”, 4th International QMOD Conference Quality Management & Organisational Development Proceedings, Linköping University, Sweden.
- Kano, N., & Takahashi, F. (1979), “On MH property of quality”, In Nippon QC Gakka, 9th Annual Presentation Meeting, Abstracts, Japanese Society of Quality Control, pp. 21-26.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984), “Attractive quality and must-be quality”, *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), pp. 39–48.
- Kizos T. & Iosifides T. (2007), “The Contradictions of agro-tourism development in Greece: Evidence from three case studies”, *South European Society and Politics*, 12(1), pp. 59-77.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., & Wong V. (2002), “Principle of Marketing”, 3rd edition, Prentice Hall Europe.
- Kotler P., (1997), “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control”, 9th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kozark, M., & Rimmington, M. (2000), “Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination”, *Journal of Travel Research*, 38 (3), pp. 260–269.
- Krassadaki, E., & Grigoroudis, E. (2018), “Analyzing Perceived Quality of Health Care Services: A Multicriteria Decision Analysis Approach Based on the Theory of

Attractive Quality”, in: Matsatsinis, N. & Grigoroudis, E. (eds.), *Preference disaggregation in multiple criteria decision analysis: Essays in honor of Yannis Siskos*, Springer, New York, pp. 211-235.

- Langworthy A, Howard J, Mawson F (2006), “Building the relationship between agriculture and tourism-models and benefits of co-operation. Report Prepared for the Centre for Agriculture and Business”, Swinburne University of Technology, Melbourne.
- Lee M. C. & Newcomb J. F. (1997), “Applying the Kano Methodology to Meet Customer Requirements NASA’s Microgravity Science Program”, *Quality Management Journal*, 4 (3), pp. 95-110.
- Lemmink, J. & Mattsson, J. (1998), “Warmth during non-productive retail encounters: the hidden side of productivity”, *International Journal of Research in Marketing*. 15 (5), pp. 505–517.
- Lobo, R. (2012), “UC Small Farm Program”, University of California Corporative Extension. Διαθέσιμο στο: <http://sfp.ucdavis.edu/agritourism/Definitions/>
- Löfgren, M. & Witell, L. (2008), “Two decades of using Kano’s theory of attractive quality: a literature review”, *Quality Management Journal*, 15 (1), pp. 59-75.
- Lowenstein M. W. (1995), “Customer Retention – An integrated Process for Keeping Your Best Customers”, ASQC Press, Milwaukee.
- Maetzold J. (2002), “Nature-Based Tourism & Agritourism Trends: Unlimited Opportunities”. Διαθέσιμο στο: https://www.agmrc.org/media/cms/agritourism_E6794269B3FF6.pdf
- Maetzold, J.A. (2004), “Nature - Based Tourism & Agritourism Trends: Unlimited Opportunities”, National Alternative Enterprises and Agritourism Leader, SDA/NRCS, Washington, DC.
- Matzler & Hinterhuber, H. (1998), “How to make product development projects more successful by integrating Kano’s model of customer satisfaction into quality function deployment”, *Technovation*, 18(1), pp. 25-38.
- Mayasari, K., & Ramdhan, T. (2013), “Strategi Pengembangan Agrowisata Perkotaan”, *Buletin Pertanian Perkotaan*, 3(1), pp. 21–28.
- Natthawut Srikatanyoo and Kom Campiranon, (2008), “Identifying Needs of Agritourists for Sustainable Tourism Development”, Working series paper, ANZMAC. Sydney, Australia.

- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989), "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 16(3), pp. 372-383.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence Consumer Loyalty", *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.
- Parasuraman, A., L. Berry, et al. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988), "Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.
- Randall, L., & Senior, M. (1994), "A model for achieving quality in hospital hotel services", *International Journal of contemporary hospitality management*, 6(1/2), pp. 68-74.
- Rust, R.T. & Oliver, R.L. (2004), "Service Quality: Insights and Managerial Implications from The Frontier", in Rust, R.T. & Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 1994, pp. 241-68.
- Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R. & Moliner, M. (2006), 'Perceived value of the purchase of a tourism product', *Tourism Management*, 27(3), 394-409.
- Sauerwein E., Bailom F., Matzler K., Hinterburger H. (1996), "The Kano Model: How to delight your customers". Διαθέσιμο στο: http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf.
- Shiba S., Graham A., Walden D. (1993), "A new American TQM, Four Practical Revolutions in Management", Portland: Productivity Press.
- Siskos, Y. & Yannacopoulos, D. (1985), UTASTAR: "An ordinal regression method for building additive value functions". *Investigação Operacional*, 5(1), pp. 39-53.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction", *Journal of Retailing*, 72(2), pp. 201–214.
- Tian-Cole, S. & Crompton, J. (2002), "A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection", *Leisure Studies*, 22 (1), pp. 65–80.

- Ting, S. & Chen, C. (2002), "The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction", *Total Quality Management*, 13(4), pp. 547-569.
- Tse D. K. & Wilton P. C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction: An Extension," *Journal of Marketing Research*, 25 (2), pp. 204-212.
- Westbrook, Robert A. & Richard L. Oliver (1991), "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 18 (1), pp. 84-91.
- Wicks B. E. & Merrett C. D (2003), "Illinois Institute for Rural Affairs, Agritourism: An economic opportunity for Illinois", *Rural Research Report*, 14 (9), pp. 1-8.
- Wilson A., Zeitham V.A, Bitner M. Jo., & Gremler D. (2012), "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm", (2 ed.). Europe: McGraw-Hill Education.
- Wilson A., Zeithaml V.A., Bitner M.J. & Gremler D. (2008), "Services Marketing", McGraw-Hill Education.
- Yu, L. and Goulden, M. (2006), "A comparative analysis of international tourists' satisfaction in Mongolia", *Tourism Management*, 27(6), pp. 1331-1342.
- Zairi, M., (2000), "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", *The TQM Magazine*, 12 (6), pp.389-494
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1990), "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", Free Press, New York, NY.

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/agrotourism>

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Α: Ελληνικό ερωτηματολόγιο

Ανάλυση ικανοποίησης με βάση το μοντέλο Kano

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς λόγους. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

* Απαιτείται

Φύλο

- ☐ Άντρας
- ☐ Γυναίκα

Ηλικία

Η απάντησή σας

Εθνικότητα

Η απάντησή σας

Πόσο ικανοποιημένος είστε από τα παρακάτω χαρακτηριστικά του αγροκτήματος "Kalyvitis: Zuidoost Kreta": *

	Δυσανεστημένος	Μάλλον δυσανεστημένος	Ούτε δυσανεστημένος / Ούτε ικανοποιημένος	Μάλλον ικανοποιημένος
Ελκυστικότητα τοποθεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρόσβαση τοποθεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο "πράσινο" είναι το αγρόκτημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φιλικότητα και την ευγένεια του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευκολία επικοινωνίας με το προσωπικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον βαθμό επάρκειας του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ποιότητα του φαγητού (προέλευση από τοπικά και αγροτικά προϊόντα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ποικιλία των αγροτικών δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ποικιλία των εκπαιδευτικών / ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις ευκαιρίες αγορών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το πόσο ήσυχο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16/1/2020

Ανάλυση ικανοποίησης με βάση το μοντέλο Kano

και γαλήνιο
είναι το
περιβάλλον

Την επαφή με
την φύση

☐☐☐☐

Την επαφή με
τους τοπικούς
αγρότες /
κοινωνία

☐☐☐☐

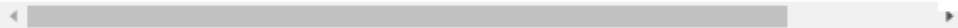
Το κόστος
διαμονής

☐☐☐☐

Το κόστος
διατροφής

☐☐☐☐

Το κόστος
πρόσθετων
αγορών /
παροχών

☐☐☐☐

Πείτε μας ελεύθερα την γνώμη σας για το αγρόκτημα "Kalyvitis: Zuidoost Kreta":

Η απάντησή σας

Υποβολή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Αγγλικό ερωτηματολόγιο

Agro-tourism customer satisfaction service

This questionnaire has been developed for a thesis in the School of Production Engineering and Management of the Technical University of Crete (Greece). Your answers will be anonymous and will be used only for academic purposes. Thank you for your participation.

Gender

- ☐ Male
- ☐ Female

Age

Η απάντησή σας

Country

Η απάντησή σας

How satisfied are you with the following characteristics of the farm "Kalyvitis: Zuidoost Kreta":

	Very dissatisfied	Dissatisfied	Neutral	Satisfied	Very satisfied
Attractiveness of location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accommodation access	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Green" accommodation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friendliness and courteousness of personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication with personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sufficient number of personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Food from local agricultural product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variety of farm activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variety of educational/recreational activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Purchasing opportunities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peaceful and quiet environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contact with the natural environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contact with local community/farmers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accommodation cost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost for foods/drinks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16/1/2020

Agro-tourism customer satisfaction service

Cost for additional
services/purchases



Other comments, suggestions, etc. regarding the farm "Kalyvitis: Zuidoost Kreta"

Η απάντησή σας

Υποβολή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Γαλλικό ερωτηματολόγιο

Service de satisfaction de la clientèle agrotourisme

Ce questionnaire a été créé dans le cadre d'une thèse au Département de Production et d'Ingénierie de gestion de l'École Polytechnique de Crète. Vos réponses seront anonymes et seront utilisées à des fins académiques. Merci d'avance pour votre participation.

Sexe

☐ Homme

☐ Femme

Âge

Η απάντησή σας

Nationalité

Η απάντησή σας

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des caractéristiques suivantes de la ferme "Kalyvitis: Zuidoost Kreta":

	Insatisfait	Probablement insatisfait	Ni satisfait/ Ni unsatisfait	Probablement satisfait	Satisfait
De l'attractivité du site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De l'accès de l'emplacement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des aspects "verts"/ écologiques du logement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la gentillesse et de la politesse du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la facilité de communication avec le personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par la suffisance du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la qualité de la nourriture (provenant de produits locaux et agricoles)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la variété des activités éducatives / récréatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la variété d'activités éducatives / recreatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des possibilités de shopping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16/1/2020

Service de satisfaction de la clientèle agrotourisme

De l'environnement naturel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par contact avec l'environnement naturel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du contact avec les agriculteurs / la société locale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du coût de l'hébergement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du coût de la nourriture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du coût des achats / extras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Donnez-nous votre avis sur la ferme "Kalyvitis: Zuidoost Kreta":

Η απάντησή σας

Υποβολή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Πίνακας συνδυασμού διαγραμμάτων

Διάγραμμα διπλής σημαντικότητας	Διάγραμμα Δράσης	Διάγραμμα Βελτίωσης	Εστίαση για βελτίωση
Βασικό	Περιοχή δράσης	1η προτεραιότητα	1
Βασικό	Περιοχή δράσης	2η προτεραιότητα	2
Βασικό	Περιοχή δράσης	3η προτεραιότητα	3
Βασικό	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	1η προτεραιότητα	2
Βασικό	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	2η προτεραιότητα	3
Βασικό	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	3η προτεραιότητα	4
Βασικό	Περιοχή ισχύος	1η προτεραιότητα	5
Βασικό	Περιοχή ισχύος	2η προτεραιότητα	6
Βασικό	Περιοχή ισχύος	3η προτεραιότητα	7
Βασικό	Περιοχή μεταφοράς πόρων	1η προτεραιότητα	5
Βασικό	Περιοχή μεταφοράς πόρων	2η προτεραιότητα	6
Βασικό	Περιοχή μεταφοράς πόρων	3η προτεραιότητα	7
Μονοδιάστατο	Περιοχή δράσης	1η προτεραιότητα	4
Μονοδιάστατο	Περιοχή δράσης	2η προτεραιότητα	5
Μονοδιάστατο	Περιοχή δράσης	3η προτεραιότητα	6
Μονοδιάστατο	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	1η προτεραιότητα	5
Μονοδιάστατο	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	2η προτεραιότητα	6
Μονοδιάστατο	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	3η προτεραιότητα	7
Μονοδιάστατο	Περιοχή ισχύος	1η προτεραιότητα	8
Μονοδιάστατο	Περιοχή ισχύος	2η προτεραιότητα	9
Μονοδιάστατο	Περιοχή ισχύος	3η προτεραιότητα	10
Μονοδιάστατο	Περιοχή μεταφοράς πόρων	1η προτεραιότητα	8
Μονοδιάστατο	Περιοχή μεταφοράς πόρων	2η προτεραιότητα	9
Μονοδιάστατο	Περιοχή μεταφοράς πόρων	3η προτεραιότητα	10
Ελκυστικό	Περιοχή δράσης	1η προτεραιότητα	7
Ελκυστικό	Περιοχή δράσης	2η προτεραιότητα	8
Ελκυστικό	Περιοχή δράσης	3η προτεραιότητα	9
Ελκυστικό	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	1η προτεραιότητα	8
Ελκυστικό	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	2η προτεραιότητα	9
Ελκυστικό	Περιοχή ισχύουσας κατάστασης	3η προτεραιότητα	10
Ελκυστικό	Περιοχή ισχύος	1η προτεραιότητα	11
Ελκυστικό	Περιοχή ισχύος	2η προτεραιότητα	12
Ελκυστικό	Περιοχή ισχύος	3η προτεραιότητα	13
Ελκυστικό	Περιοχή μεταφοράς πόρων	1η προτεραιότητα	11
Ελκυστικό	Περιοχή μεταφοράς πόρων	2η προτεραιότητα	12
Ελκυστικό	Περιοχή μεταφοράς πόρων	3η προτεραιότητα	13