



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση, Λειτουργία, Ανάπτυξη & Διοίκηση Λιμένων»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Μέτρηση και Βελτίωση Ικανοποίησης Πελατών στη Δημόσια Διοίκηση: Η
Περίπτωση της Ιχθυόσκαλας Πειραιά**

**Measurement and Improvement of Customer's Satisfaction in Public
Administration: The Case of Piraeus Fishmarket**

Στυλιανός Ρουμελιωτάκης(Α.Μ.: ΔΛΜ-20-017)

Επιβλέπων καθηγητής: Δημήτριος Δρόσος

Αθήνα

Φεβρουάριος 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Στυλιανός Ρουμελιωτάκης του Ευάγγελου με αριθμό μητρώου ΔΛΜ-20-017 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση, Λειτουργία, Ανάπτυξη & Διοίκηση Λιμένων του Τμήματος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



(Υπογραφή)

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Δημήτριος Δρόσος

2. Νικόλαος Τσότσολας

3. Φαίδων Κομισόπουλος

**Όλα τα σοβαρά λάθη στη
διοίκηση μπορούν να
αποδοθούν:**

**σε ένα θεμελιώδες σφάλμα,
στη λύση λάθος προβλήματος
ή στη συγκεχυμένη σκέψη.**

Ian Mitroff,

Καθηγητής πανεπιστήμιου

Νότιας Καλιφόρνια.

Ευχαριστίες

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών: Οργάνωση – Λειτουργία – Ανάπτυξη & Διοίκηση Λιμένων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής διότι, σε καιρούς δύσκολους, διατηρούν τη διάθεση της προσφοράς γνώσης και την ικανότητα να ανοίγουν νέους δρόμους. Ιδιαίτερος ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δρόσο Δημήτριο για την αμέριστη συμπαράσταση, την καλοσύνη και την υπομονή του.

Από τον Οργανισμό Κεντρικών Αγορών & Αλιείας Α.Ε. ευχαριστώ θερμά τον διευθύνοντα σύμβουλο κ. Αποστολάκο Απόστολο για την εμπιστοσύνη και την ενθάρρυνση καθώς και τον γενικό διευθυντή υποκαταστημάτων & διευθυντή Ιχθυόσκαλας Πειραιά κ. Κατσιώτη Βασίλειο για τις πάντα εύστοχες συμβουλές κι επισημάνσεις του.

Ευχαριστίες οφείλονται και στους συμμετέχοντες στα ερωτηματολόγια, που τολμώ να εκφράσω ότι κατέθεσαν με ειλικρίνεια, ελεύθερα και καλοπροαίρετα τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους για την ομολογουμένως δύσκολη επαγγελματική τους ζωή.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υποστήριξη καθόλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής «Μέτρηση και Βελτίωση Ικανοποίησης Πελατών στη Δημόσια Διοίκηση: Η Περίπτωση της Ιχθυόσκαλας Πειραιά» διεξήχθη έρευνα η οποία αναφερόταν στην ικανοποίηση πελατών (πωλητών και αγοραστών) της Ιχθυόσκαλας Πειραιά. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω έρευνα εστίασε σε συναλλασσόμενους ανεξαρτήτως ετών επαγγελματικής εμπειρίας, ηλικίας, φύλου και μόρφωσης με τελικό σκοπό την εξεύρεση του βαθμού ικανοποίησης και τον εντοπισμό των σημείων βελτίωσης.

Αρχικά, επιχειρήθηκε μια θεωρητική προσέγγιση της ικανοποίησης πελατών και δη των υπηρεσιών. Ακολούθησε η μεθοδολογική προσέγγιση της μεθόδου MUSA, ο ορισμός της δημόσιας διοίκησης και η περίπτωση της Ελλάδας, ο ορισμός των Ιχθυοσκαλών και η οργάνωση αγοράς αλιευμάτων σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Τέλος, καθορίστηκε το δείγμα και οι βασικοί στόχοι της έρευνας, τηρήθηκαν τα απαραίτητα βήματα σχεδιασμού μίας έρευνας κι εφαρμόστηκαν δύο ξεχωριστά ερωτηματολόγια μέσω των οποίων έλαβε χώρα η συλλογή των δεδομένων. Το ένα ερωτηματολόγιο αφορά τους πωλητές (παραγωγοί, έμποροι, αντιπρόσωποι) και το δεύτερο ερωτηματολόγιο αφορά τους αγοραστές (ιχθυοπωλεία, λαϊκές αγορές, εστίαση).

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων ακολούθησε η ανάλυση των αποτελεσμάτων, η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης ικανοποίησης MUSA καθώς και οι προτάσεις βελτίωσης.

ABSTRACT

In the context of the present postgraduate dissertation ‘‘Measurement and Improvement of Customers Satisfaction: The Case of Piraeus Fishmarket’’ a research was conducted which referred to the customers satisfaction (sellers and buyers). Specifically, this research focused on traders regardless of years of professional experience, age, gender and level of education with the final goal of extracting the level of satisfaction and identifying points for improvement.

Firstly, we attempted a theoretical background of the customer satisfaction and in particular in services. This was followed by the methodological approach of the MUSA method, the definition of public administration and the case of Greece, the definition of Fishmarkets and the organization of the Fishmarket in other European countries. Finally, the sample and the main objectives of the research were determined, the necessary steps of planning a research were observed and two separate questionnaires were applied through which the data collection took place. One questionnaire concerning sellers (producers, dealers, agents) and the second one concerning buyers (fishmongers, public markets, restaurants, hotels).

After the completion of the data collection process, the results were analyzed, conclusions were drawn through the multi-criteria MUSA satisfaction measurement method, as well as suggestions for improvement.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	ii
	ΣΟΒΑΡΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΙΑΝ ΜΙΤΡΟΦΦ.....	iii
	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
	ABSTRACT.....	vi
	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	7
	ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΕΙΚΟΝΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	9
	ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΧΑΡΤΩΝ - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ.....	10
	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	13
	1.1 Εισαγωγή.....	13
	1.2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....	15
	1.3 Ορισμός ποιότητας Υπηρεσιών.....	18
2	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ.....	23
	2.1 Εισαγωγή.....	23
	2.2 Ορισμός της έννοιας του Πελάτη.....	25
	2.3 Τύποι Πελατών.....	26
	2.4 Κριτήρια αξιολόγησης.....	31
	2.5 Μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης.....	34
	2.5.1 Μοντέλο Oliver.....	35
	2.5.2 Μοντέλο Fornell.....	36

	2.5.3 Μοντέλο Kano.....	37
	2.5.4 Μοντέλο SERVQUAL.....	39
	2.5.5 Μοντέλο SERVPERF.....	44
	2.5.6 Μέθοδος MUSA.....	44
	2.6 Βραβεία Ποιότητας.....	45
	2.6.1 Βραβείο Deming prize.....	45
	2.6.2 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA).....	46
	2.6.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.....	48
	2.6.4 Βραβεία Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών.....	49
	2.7 Οφέλη από μια έρευνα ικανοποίησης πελατών.....	50
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	53
	3.1 Ορισμός δημόσιας διοίκησης.....	53
	3.2 Διαπιστώσεις από την αξιολόγηση επενδύσεων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.....	53
	3.3 Προβλήματα δημόσιας διοίκησης.....	55
	3.4 Νομοθετικές πρωτοβουλίες.....	58
	3.5 Στόχοι Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	60
	3.6 Μέθοδοι Εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντός των Οργανισμών Δημόσιας Διοίκησης.....	63
	3.6.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	63
	3.6.2 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO:9001.....	66
	3.7 Μέτρηση ικανοποίησης πελατών στη Δημόσια Διοίκηση.....	71
	3.8 Κριτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.....	75
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΕΣ.....	77
	4.1 Σύντομο ιστορικό.....	77

	4.2 Υπηρεσίες που παρέχονται.....	79
	4.3 Οριοθέτηση χωροταξικής περιοχής και θεσμοθέτηση εσόδου.....	80
	4.4 Σκοπιμότητα λειτουργίας ιχθυοσκαλών.....	81
	4.5 Ιχθυόσκαλες του Δημοσίου.....	82
	4.6 Η περίπτωση της ιχθυόσκαλας Πειραιά.....	84
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΙΕΥΜΑΤΩΝ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ.	89
	5.1 Εισαγωγή.....	89
	5.2 Επαγγελματικές Οργανώσεις.....	90
	5.2.1 Οργανώσεις Παραγωγών.....	90
	5.2.2 Διακλαδικές Οργανώσεις.....	91
	5.3 Πρότυπα μάρκετινγκ.....	91
	5.4 Πληροφορίες καταναλωτή.....	91
	5.5 Πληροφορίες αγοράς – EUMOFA.....	92
	5.6 Συνολική εικόνα αγοράς.....	92
	5.7 Η περίπτωση της Ιταλίας.....	94
	5.8 Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου.....	97
	5.9 Η περίπτωση της Γερμανίας.....	99
	5.10 Η περίπτωση της Ολλανδίας.....	101
	5.11 Η περίπτωση του Βελγίου.....	102
	5.12 Η περίπτωση της Πορτογαλίας.....	104
	5.13 Η περίπτωση της Ισπανίας.....	105
	5.14 Η περίπτωση της Δανίας.....	108
	5.15 Η περίπτωση της Γαλλίας.....	109
6	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	111
	6.1 Εισαγωγή.....	111

	6.2 Σκοπός της Έρευνας.....	111
	6.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	112
	6.4 Συλλογή Δεδομένων.....	116
	6.5 Εφαρμογή μεθόδου MUSA.....	118
	6.5.1 Βασικές αρχές.....	118
	6.5.2 Μαθηματική ανάπτυξη μοντέλου.....	119
	6.5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	123
7	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	131
	7.1 Πωλητές.....	131
	7.1.1 Πληροφοριακά στοιχεία πωλητών.....	131
	7.1.2 Στατιστικά αποτελέσματα πωλητών.....	133
	7.1.3 Αφοσίωση – Πίστη πελατών.....	134
	7.1.4 Μέθοδος MUSA. Ολική ικανοποίηση πωλητών.....	134
	7.1.5 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Υπηρεσίες.....	138
	7.1.6 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εγκαταστάσεις.....	141
	7.1.7 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό.....	144
	7.1.8 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εξυπηρέτηση.....	146
	7.2 Αγοραστές.....	149
	7.2.1 Πληροφοριακά στοιχεία αγοραστών.....	149
	7.2.2 Στατιστικά αποτελέσματα αγοραστών.....	151
	7.2.3 Αφοσίωση – Πίστη αγοραστών.....	154
	7.2.4 Μέθοδος MUSA. Ολική ικανοποίηση αγοραστών.....	155
	7.2.5 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Υπηρεσίες.....	159
	7.2.6 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εγκαταστάσεις.....	162
	7.2.7 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό.....	164

	7.2.8 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εξυπηρέτηση.....	167
8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	171
	8.1 Τελικά συμπεράσματα.....	171
	8.2 Ανάλυση SWOT.....	173
	8.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	176
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	137
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	147

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

1	Πίνακας 1: Ορισμοί ποιότητας.....	18
2	Πίνακας 2: Όροι που χρησιμοποιούνται για τον πελάτη.....	24
3	Πίνακας 3: Σειρά σπουδαιότητας κριτηρίων.....	33
4	Πίνακας 4: Αντιστοιχία διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών και μοντέλου SERVQUAL.....	42
5	Πίνακας 5: Πέντε κενά στις προσφερόμενες υπηρεσίες.....	43
6	Πίνακας 6: Μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	66
7	Πίνακας 7: Οι ιχθυόσκαλες στην Ελλάδα (ιδιοκτησία-επικαρπία).....	83
8	Πίνακας 8: Σύνολο ιχθυοκιβωτιών & διακινηθεισών ποσοτήτων 2013-2020.....	85
9	Πίνακας 9: Ποσότητα αλιευμάτων, κατά περιοχή αλιείας (2020).....	87
10	Πίνακας 10: Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων (2018).....	88
11	Πίνακας 11: Κύριοι παγκόσμιοι παραγωγοί (2017).....	93
12	Πίνακας 12: Κριτήρια-Υποκριτήρια-Παρατηρήσεις ερωτηματολογίου πωλητών.....	114
13	Πίνακας 13: Κριτήρια-Υποκριτήρια-Παρατηρήσεις ερωτηματολογίου αγοραστών.....	115
14	Πίνακας 14: Πληροφοριακά στοιχεία πωλητών.....	131
15	Πίνακας 15: Διαγραμματική απεικόνιση Πληροφοριακών στοιχείων πωλητών.....	131
16	Πίνακας 16: Στατιστικά αποτελέσματα πωλητών.....	132
17	Πίνακας 17: Αφοσίωση – Πίστη πωλητών.....	133
18	Πίνακας 18: Πληροφοριακά στοιχεία αγοραστών.....	134
19	Πίνακας 19: Διαγραμματική απεικόνιση Πληροφοριακών στοιχείων αγοραστών.....	116
20	Πίνακας 20: Στατιστικά αποτελέσματα αγοραστών.....	118
21	Πίνακας 21: Αφοσίωση – πίστη αγοραστών.....	120

22	Πίνακας 22: Ποσοστά βαρύτητας κριτηρίων πωλητών – αγοραστών.....	171
23	Πίνακας 23: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης πωλητών – αγοραστών.....	172
24	Πίνακας 24: Ποσοστά απαιτητικότητας πωλητών – αγοραστών.....	173
25	Πίνακας 25: Ανάλυση SWOT.....	175

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1	Διάγραμμα 1: Ολική ικανοποίηση πωλητών.....	135
2	Διάγραμμα 2: Βαρύτητα βασικών κριτηρίων.....	135
3	Διάγραμμα 3: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων.....	136
4	Διάγραμμα 4: Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων.....	136
5	Διάγραμμα 5: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης.....	137
6	Διάγραμμα 6: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης.....	138
7	Διάγραμμα 7: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Υπηρεσιών.....	139
8	Διάγραμμα 8: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Υπηρεσιών.....	139
9	Διάγραμμα 9: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Υπηρεσιών.....	140
10	Διάγραμμα 10: Διάγραμμα βελτίωσης Υπηρεσιών.....	141
11	Διάγραμμα 11: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων.....	141
12	Διάγραμμα 12: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων....	142
13	Διάγραμμα 13: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων.....	143
14	Διάγραμμα 14: Διάγραμμα βελτίωσης Εγκαταστάσεων.....	143
15	Διάγραμμα 15: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Ανθρώπινου Δυναμικού...	144
16	Διάγραμμα 16: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Ανθρ.Δυναμικού.....	145
17	Διάγραμμα 17: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Ανθρώπινου Δυναμικού.....	145
18	Διάγραμμα 18: Διάγραμμα βελτίωσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	146
19	Διάγραμμα 19: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.....	147

20	Διάγραμμα 20: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.....	147
21	Διάγραμμα 21: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.....	148
22	Διάγραμμα 22: Διάγραμμα βελτίωσης Εξυπηρέτησης.....	149
23	Διάγραμμα 23: Ολική ικανοποίηση αγοραστών.....	155
24	Διάγραμμα 24: Βαρύτητα βασικών κριτηρίων.....	156
25	Διάγραμμα 25: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων.....	157
26	Διάγραμμα 26: Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων.....	157
27	Διάγραμμα 27: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης.....	158
28	Διάγραμμα 28: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης.....	159
29	Διάγραμμα 29: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Υπηρεσιών.....	160
30	Διάγραμμα 30: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Υπηρεσιών.....	160
31	Διάγραμμα 31: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Υπηρεσιών.....	161
32	Διάγραμμα 32: Διάγραμμα βελτίωσης Υπηρεσιών.....	161
33	Διάγραμμα 33: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων.....	162
34	Διάγραμμα 34: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων....	163
35	Διάγραμμα 35: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων.....	163
36	Διάγραμμα 36: Διάγραμμα βελτίωσης Εγκαταστάσεων.....	164
37	Διάγραμμα 37: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Ανθρώπινου Δυναμικού...	165
38	Διάγραμμα 38: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Ανθρ.Δυναμικού.....	165
39	Διάγραμμα 39: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Ανθρώπινου Δυναμικού.....	166
40	Διάγραμμα 40: Διάγραμμα βελτίωσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	167
41	Διάγραμμα 41: Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.....	167
42	Διάγραμμα 42: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.....	169
43	Διάγραμμα 43: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.....	169
44	Διάγραμμα 44: Διάγραμμα βελτίωσης Εξυπηρέτησης.....	170

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

1	Εικόνα 1: Στιγμιότυπο οθόνης από το βίντεο με την εταιρεία Comcast.....	34
2	Εικόνα 2: Βραβείο Deming.....	46
3	Εικόνα 3: Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige.....	47
4	Εικόνα 4: Βραβεία insurancemarket.gr.....	50
5	Εικόνα 5: Οφέλη εφαρμογής ISO:9001.....	70
6	Εικόνα 6: Άποψη της Ιχθυόσκαλας Πειραιά.....	132

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

1	Σχήμα 1: Κλίμακα αϋλότητας.....	13
2	Σχήμα 2: Μοντέλο Oliver.....	36
3	Σχήμα 3: Μοντέλο Fornell.....	37
4	Σχήμα 4: Μοντέλο Kano.....	39
5	Σχήμα 5: Πέντε Διαστάσεις Μοντέλου SERVQUAL.....	41
6	Σχήμα 6: Χάσματα Ποιότητας.....	44
7	Σχήμα 7: Βαρύτητα κριτηρίων στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.....	49
8	Σχήμα 8: Μεταβλητές μεθόδου MUSA.....	118
9	Σχήμα 9: Μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη.....	120
10	Σχήμα 10: Μεταβλητές μετασχηματισμού zm και wik.....	121
11	Σχήμα 11: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις.....	123
12	Σχήμα 12: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητότητας.....	125
13	Σχήμα 13: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών....	126
14	Σχήμα 14: Τρόπος υπολογισμού μέσω δεικτών απαιτητότητας.....	126
15	Σχήμα 15: Τρόπος δράσης.....	128

16	Σχήμα 16: Τρόπος βελτίωσης.....	130
17	Σχήμα 17: Βαρύτητα κριτηρίων στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.....	139

ΧΑΡΤΕΣ

1	Χάρτης 1: Χάρτης Εγκαταστάσεων Κεντρικής Αγοράς Αθήνας.....	176
2	Χάρτης 2: Χάρτης Εγκαταστάσεων ΟΚΑΑ ΑΕ	177

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1	Παράρτημα I: Συνοδευτική επιστολή έρευνας μέτρησης ικανοποίησης.....	204
2	Παράρτημα II: Συμφωνητικό ερευνητικής συνεργασίας ΠΑΔΑ-ΟΚΑΑ ΑΕ.....	206
3	Παράρτημα III: Ερωτηματολόγιο πωλητών.....	210
4	Παράρτημα IV: Ερωτηματολόγιο αγοραστών.....	216

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προφανώς και καθόλου τυχαία τα Ηνωμένα Έθνη ανακήρυξαν το 2022 ως το Διεθνές Έτος Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας (UN, 2017). Η αλιεία και η υδατοκαλλιέργεια έχουν την ικανότητα – εάν υποστηριχθούν και αναπτυχθούν με ρυθμιζόμενο και περιβαλλοντικά ευαίσθητο τρόπο – να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση της ευημερίας των φτωχών και μειονεκτούντων κοινοτήτων στις αναπτυσσόμενες χώρες και στην επίτευξη αρκετών από τους Αναπτυξιακούς Στόχους της Χιλιετίας, ιδίως αυτών που σχετίζονται με τη μείωση της φτώχειας και την ασφάλεια των τροφίμων και της διατροφής, την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιοποικιλότητα. Ως μέρος μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής, οι δραστηριότητες του Τμήματος Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας του Διεθνούς Οργανισμού Τροφίμων και Γεωργίας (FAO) ορίζονται μέσω των δηλώσεων του οράματος και της αποστολής του:

Όραμα : Ένας κόσμος στον οποίο η υπεύθυνη και βιώσιμη χρήση των πόρων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας συμβάλλει σημαντικά στην ανθρώπινη ευημερία, την επισιτιστική ασφάλεια και την καταπολέμηση της φτώχειας.

Αποστολή : Ενίσχυση της παγκόσμιας διακυβέρνησης και των διαχειριστικών και τεχνικών ικανοτήτων των μελών και καθοδήγηση της οικοδόμησης συναίνεσης προς τη βελτιωμένη διατήρηση και χρήση των υδάτινων πόρων.

Εξάλλου, το υγρό στοιχείο αποτελεί το 71% του πλανήτη και ο ελληνικός πολιτισμός είναι στενά συνυφασμένος με την ύπαρξή του σε όλα τα στάδια εξέλιξής του. Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξετάσει τη μέτρηση αλλά και τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών στην Ιχθυόσκαλα Πειραιά. Η Ιχθυόσκαλα Πειραιά λειτουργεί ως υποκατάστημα του Οργανισμού Κεντρικών Αγορών και Αλιείας (Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε.). Ο Ο.Κ.Α.Α. σήμερα αποτελεί μια ανώνυμη εταιρεία κοινής ωφέλειας που έχει ως μοναδικό μέτοχο την Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας (Ε.Ε.Σ.Υ.Π.) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης.

Πρόκειται για μια υπηρεσία που παρέχεται αδιάλειπτα για παραπάνω από 50 χρόνια στις εγκαταστάσεις της Ιχθυόσκαλας στο λιμένα Ηρακλέους, στο Κερατσίνι. Αφορά το νευραλγικό κομμάτι του πρωτογενούς τομέα της παραγωγής που εμπλέκει τους αλιείς, την υδατοκαλλιέργεια και τους εισαγωγείς νωπών αλιευμάτων από την ευρωπαϊκή ένωση και τρίτες χώρες. Κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι ως πελάτες εννοούνται από τη μια πλευρά οι μισθωτές του χώρου (παραγωγοί, έμποροι, αντιπρόσωποι) και από την άλλη οι αγοραστές (ιχθυοπωλεία, λαϊκές αγορές, εστιατόρια και λοιποί συναλλασσόμενοι).

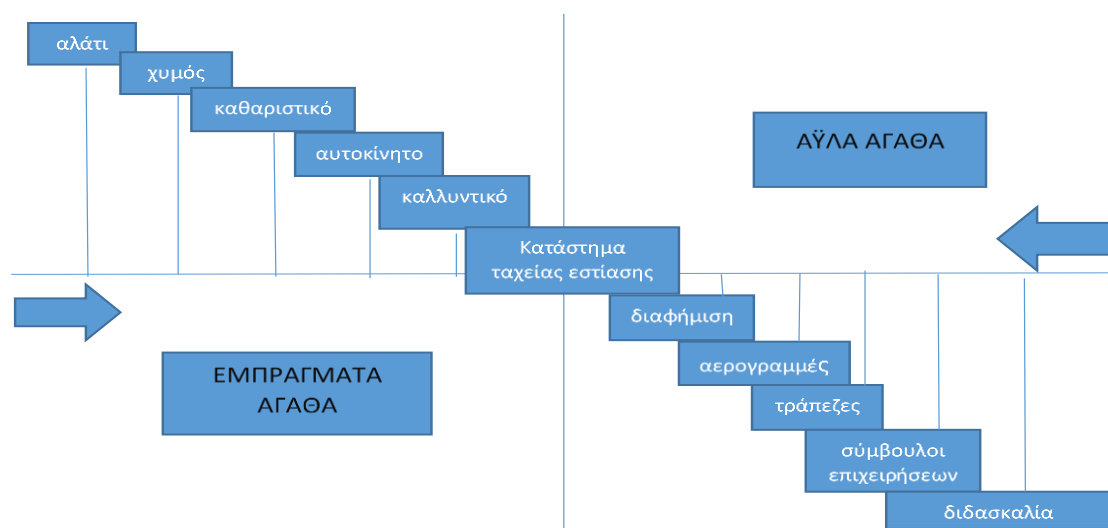
Συνεπώς αναλύεται ο θεσμός των Ιχθυοσκαλών στην Ελλάδα κι ακολούθως παρουσιάζεται μια επισκόπηση της οργάνωσης των αγορών αλιευμάτων σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Για τις ανάγκες της εργασίας συμπληρώθηκαν 80 ερωτηματολόγια καλύπτοντας το σύνολο των μισθωτών (θεωρούμενοι ως πωλητές) της Ιχθυόσκαλας και 274 ερωτηματολόγια αγοραστών που αποτελούν ένα δείγμα της τάξεως του 80% με βάσει το μέσο όρο των ημερήσιων δελτίων κίνησης «Ζ» των τελευταίων δύο ετών. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία των συλλεχθέντων στοιχείων και για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων είναι η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Το τέλος του Β΄ παγκοσμίου πολέμου βρίσκει την παγκόσμια κοινότητα ηθικά και υλικά κατακεραματισμένη. Το κύριο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων είναι η μαζική παραγωγή (μεγάλες ποσότητες προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος). Στον παράγοντα ποιότητα δίνονται δευτερεύουσα σημασία τόσο από τις επιχειρήσεις όσο κι από τους τελικούς καταναλωτές. Σταδιακά αυτό αλλάζει, και μάλιστα κατά τρόπο καταγιστικό, αφού πλέον το ενδιαφέρον εστιάζεται και στην ποιότητα υπηρεσιών. Το παράδειγμα με το αλάτι (Χυτήρης, 2015) είναι εξόχως χαρακτηριστικό διότι πρόκειται ακριβώς για αμιγώς εμπράγματο αγαθό στο οποίο όμως έχει προηγηθεί καθαρισμός, επεξεργασία, συσκευασία, μεταφορά οπότε εμπεριέχονται στοιχεία αϋλότητας (εργασία, διαφήμιση). Οπότε η διάκριση μεταξύ υλικών αγαθών και υπηρεσιών καθίσταται δύσκολη. Κατά συνέπεια η ενοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών (product-service system) προσφέρει πραγματική αξία στον πελάτη μέσω της χρήσης του, που οδηγεί στη θεώρηση των υπηρεσιών ως συνολική εμπειρία. Ακριβώς στη μέση της κλίμακας αϋλότητας βρίσκεται το εστιατόριο ως συνδυασμός εμπράγματων αγαθών και υπηρεσιών, ενώ τα άυλα στοιχεία αυξάνονται και κυριαρχούν στις περιπτώσεις των αεροπορικών υπηρεσιών (αποτελούν εμπειρίες και δεν προϋποθέτουν την αγορά των αεροσκαφών) και πολύ περισσότερο στη συμβουλευτική και τη διδασκαλία.



Σχήμα 1. Κλίμακα αϋλότητας

Πηγή: (Shostack, 1977)

Προς επίρρωση των ανωτέρω ο (Kharas, 2010) διαπιστώνει ότι ο τομέας των υπηρεσιών είναι ο περισσότερο αναπτυσσόμενος τομέας στην παγκόσμια οικονομία, καθώς το εμπόριο στις υπηρεσίες και οι άμεσες ξένες επενδύσεις σε αυτό αυξάνονται τις τελευταίες δεκαετίες με μεγαλύτερο ρυθμό συγκριτικά με το εμπόριο αγαθών. Στις αναπτυγμένες και στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες η συμμετοχή των υπηρεσιών στο ΑΕΠ υπερβαίνει πλέον το 80% με 85%. Οι υπηρεσίες διακρίνονται σήμερα από πολυπλοκότητα, καθώς αναμειγνύονται πλέον με την παραγωγή αγαθών, το εμπόριο και την κατανάλωσή τους (Παγκαλιάς, 2021). Όσον αφορά τόσο την Ελλάδα όσο και την Κύπρο, με αιχμή του δόρατος τη ναυτιλία, τον τουρισμό, τον κατασκευαστικό τομέα, τις τηλεπικοινωνίες, τον χρηματοπιστωτικό τομέα και τις υπηρεσίες υγείας η συμβολή των υπηρεσιών στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας υπερβαίνει τα 2/3 (PWC-Κύπρου, 2012). Οι δε εισπράξεις από τις ελληνικές εξαγωγές υπηρεσιών υπερβαίνουν κατά πολύ τις εισπράξεις από τις εξαγωγές αγαθών (ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2019).

Ταυτόχρονα και σύμφωνα με τους (Johnston, et al., 2012) διαπιστώνεται ότι υπάρχουν και προσφέρονται διάφοροι τύποι υπηρεσιών όπως:

1. Οι υπηρεσίες που παρέχονται απευθείας από τις επιχειρήσεις, εταιρείες κι οργανισμούς στους πελάτες (φυσικά πρόσωπα) όπως είναι για παράδειγμα: η ασφάλεια ιδιωτικής χρήσης επιβατικού αυτοκινήτου, παροχή γεύματος σε εστιατόριο, ενοικίαση αυτοκινήτου σε τουρίστα, μαθήματα σε φροντιστήριο (Business to customer/ B2C).
2. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από πελάτη σε πελάτη όπως είναι το eBay, amazon κ.λ.π (Customer to customer or consumer to consumer/ C2C, e-commerce).
3. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από μία επιχείρηση σε άλλη επιχείρηση όπως είναι οι υπηρεσίες ασφαλείας σε ένα λιμάνι, λογιστικές, νομικές, υπηρεσίες logistics κ.ά. (Business to business/ B2B).
4. Οι υπηρεσίες που παρέχουν γενικά άτομα, όπως freelancers, σε επιχειρήσεις πχ. ένας φωτογράφος φωτογραφίζει προϊόντα για τον online κατάλογο ενός e-shop ή ένας ξεναγός ή τουριστικός συνοδός ή animateur ή d.j. συνεργάζεται με μια ξενοδοχειακή μονάδα. Consumer to Business/ C2B).
5. Οι ενδοεπιχειρησιακές υπηρεσίες που παρέχει το ένα τμήμα σε άλλο τμήμα της ίδιας επιχείρησης, εταιρείας, οργανισμού. Αυτό μπορεί να έχει επίσημη μορφή (σύνταξη ισολογισμού, σύνταξη ένορκης διοικητικής εξέτασης) ή ανεπίσημη

μορφή από έναν εργαζόμενο σε άλλο εργαζόμενο (παράδοση ταμείου, παραγγελία στο τμήμα προμηθειών, πιστωτικός έλεγχος πελατών). (Internal services).

6. Οι δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες όπως για παράδειγμα οι ένοπλες δυνάμεις, η πυροσβεστική, η αστυνομία, τα νοσοκομεία, σχολεία κ.ο.κ. (Public services, Government to Consumers/ G2C).
7. Οι δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται ειδικά στις επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι ένας κυβερνητικός ιστότοπος, όπου οι επιχειρήσεις διακανονίζουν κι εξοφλούν τους φόρους τους ή διεκπεραιώνουν τις εισαγωγές ή εξαγωγές τους. Τέτοια είναι η νέα ηλεκτρονική πλατφόρμα: myDATA, δηλαδή my Digital Accounting and Tax Application, με την οποία η ΑΑΔΕ (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων) εισάγει τα ηλεκτρονικά βιβλία στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων (ΑΑΔΕ, 2020). Επίσης, λειτουργεί το: timologio, εφαρμογή που παρέχει δωρεάν η ΑΑΔΕ για ψηφιακή έκδοση των παραστατικών της επιχείρησης και την ταυτόχρονη διαβίβασή τους στο myDATA. Αυτός ο τύπος υπηρεσίας δίνει στις επιχειρήσεις την ευκολία να διαχειρίζονται πληρωμές και νομικές διαδικασίες όπως ανανέωση εγγράφων, μειώνοντας σημαντικά τη γραφειοκρατία. (Government to Business/ G2B).
8. Οι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και οι εθελοντικές υπηρεσίες που περιλαμβάνουν τις Μη Κυβερνητικές Υπηρεσίες (Μ.Κ.Ο.) όπως για παράδειγμα: το Χαμόγελο του Παιδιού, PRAKSIS, Γιατροί χωρίς Σύνορα κτλ. αλλά και τα φιλανθρωπικά σωματεία, σύλλογοι, φιλόπρωχα ταμεία, ερευνητικά κέντρα, πολιτιστικά ιδρύματα κ.ο.κ. (Non profit services).
9. Οι προσωπικές υπηρεσίες που παρέχονται από άτομα μεταξύ τους όπως για παράδειγμα η φιλία, η φιλοξενία, η αλληλεγγύη, η συμπαράσταση κτλ. (Personal services).

1.2 Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Σύμφωνα με τον (Χυτήρης, 2015) οι κορυφαίοι ερευνητές (Grønroos, 1988, 2007 - Lindsay & Evans 1999, 2010 – Rust & Oliver, 1994 – Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014) συμφωνούν στη διάκριση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών που παρουσιάζονται ως εξής:

1. Αϋλότητα (intangibility). Οι υπηρεσίες δεν διαθέτουν φυσικές διαστάσεις, όπως π.χ. μέγεθος, βάρος, σχήμα, χρώμα, ύψος, υφή, δηλαδή δεν μπορεί κανείς να τις

αγγίζει. Σε αντίθεση ακριβώς με τα εμπράγματα αγαθά. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η δυσκολία στον πάροχο να τις προσδιορίσει επακριβώς αλλά και στον πελάτη-λήπτη να τις αξιολογήσει. Εδώ παρεμβαίνει το κράτος κι αναλαμβάνει να προστατεύσει τον τελικό πελάτη, πιστοποιώντας τους παρόχους ως προς τη συμμόρφωσή τους σε ορισμένα πρότυπα ποιότητας (π.χ. σχολές οδηγών, φροντιστήρια ξένων γλωσσών, ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης). Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπηρεσίες μπορούν να μοιάζουν με φυσικά αντικείμενα. Η μουσική είναι άυλη όπως και ένα πρόγραμμα λογισμικού. Ωστόσο εγγράφονται κανονικά σε φυσικά μέσα π.χ. usb stick, cd, δίσκοι βινυλίου και πωλούνται κανονικά.

2. Συμμετοχή του πελάτη (customer participation). Ο λήπτης της υπηρεσίας συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.ά. ο πελάτης καθίσταται δηλαδή συμπαραγωγός. Τρανό παράδειγμα και πάλι από το χώρο της εκπαίδευσης όπου οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η παρακίνηση των φοιτητών, η προσπάθεια που θα καταβάλλουν, το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν, επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εκπαίδευση που θα αποκτήσουν και κατ' επέκταση τη συνολική απόδοση του συστήματος παροχής της υπηρεσίας (π.χ. του πανεπιστημίου). Βέβαια, υπάρχει πάντα και το ενδεχόμενο ρίσκο: το αντιπαράδειγμα της Porsche, η οποία έλαβε πολύ αρνητική ανατροφοδότηση όταν ανακοίνωσε τα σχέδιά της να λανσάρει ένα SUV. Παρ' όλα αυτά, το έκανε έτσι κι αλλιώς, και το Porsche Cayenne αποτέλεσε μια ακόμα μεγάλη επιτυχία της (Dess, 2020)
3. Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity). Σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων όπου τα αποθέματα μπορούν να καλύψουν μια ενδεχόμενη μεταβολή της ζήτησης, στην περίπτωση της παροχής υπηρεσίας αυτό δεν ισχύει. Κι αυτό συμβαίνει επειδή δεν υπάρχει διακριτός χρόνος μεταξύ παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται (π.χ. κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας ή η συμπλήρωση της φορολογικής δήλωσης σε ένα φοροτεχνικό γραφείο).
4. Άμεση χρονική απαξίωση/ αναλωσιμότητα (perishability). Οι υπηρεσίες, αυτή καθαυτή η εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν μπορεί να αποθηκευτεί για επόμενη μέρα. Αν δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού κάποιες θέσεις στο αεροπλάνο παραμείνουν κενές, οι υπηρεσίες που θα μπορούσαν να παρασχεθούν (από την

αγορά των θέσεων αυτών) χάνονται για πάντα. Το ίδιο θα συμβεί και με μια συναυλία, μια θεατρική παράσταση ή έναν αγώνα ποδοσφαίρου.

5. Ετερογένεια (heterogeneity). Κάθε πελάτης είναι μοναδικός και ξεχωριστός ως προς το τι θέλει/ απαιτεί από τον πάροχο ή πως τον επηρεάζει κατά το χρόνο παροχής της υπηρεσίας του. Αντίστοιχα και κάθε πάροχος (υπάλληλος ή σύστημα εξυπηρέτησης) είναι κι αυτός μια μοναδική και ξεχωριστή οντότητα (ως προς τις ικανότητές του ή την προθυμία του να τον εξυπηρετήσει). Επομένως είναι εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμόζεται ένας ενιαίος τρόπος εξυπηρέτησης ακόμα κι αν αναφερόμαστε στον ίδιο πελάτη από τον ίδιο υπάλληλο αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό όταν ο πελάτης αγοράζει την ίδια υπηρεσία από διαφορετικό πάροχο, π.χ. αποστολή δέματος με διαφορετική εταιρεία ταχυμεταφορών, γεύμα σε διαφορετικό εστιατόριο, πακέτο διακοπών σε διαφορετικό ξενοδοχείο, κατάθεση σε αποταμιευτικό λογαριασμό διαφορετικής τράπεζας, ασφάλιση αυτοκινήτου σε διαφορετική ασφαλιστική κ.ο.κ Άρα είναι πρακτικά αδύνατη η ενιαία φύση (ίδια χαρακτηριστικά) της υπηρεσίας ακόμα και σε ολοκληρωτικά καθεστάτα. Διαπιστώνεται δηλαδή ετερογένεια (μεταβλητότητα) τόσο στο σύνολο όσο και στα επιμέρους στοιχεία που συντελούν στην παραγωγή και κυρίως στην παροχή της υπηρεσίας.

6. Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership). Κατά την αγορά ή λήψη μιας υπηρεσίας ο καταναλωτής δεν καθίσταται ιδιοκτήτης (όπως ενός εμπράγματος αγαθού). Αγοράζει μόνο το δικαίωμα χρήσης, το οποίο αφορά είτε συγκεκριμένα αγαθά (π.χ. ενοικίαση αυτοκινήτου), είτε χρήση εγκαταστάσεων (π.χ. γυμναστήριο, γήπεδο 5x5), είτε χώρο (π.χ. δωμάτιο ξενοδοχείου), είτε χρήση δικτύου (π.χ. συνδρομητική τηλεόραση, κινητή τηλεφωνία).

Από αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γίνεται εύκολα κατανοητό ότι οι υπηρεσίες μετρατρέπονται σε "just in time" οργανισμούς γεγονός που δυσχεραίνει τον έλεγχο των λειτουργιών, τη μέτρηση της απόδοσης και το σχεδιασμό της μέτρησης και του ελέγχου του κόστους για την παραγωγή της υπηρεσίας (Παπαδέας, 2015). Κατά συνέπεια οι αποφάσεις της εκάστοτε διοίκησης ενός οργανισμού, εταιρείας και επιχείρησης σε επίπεδο στρατηγικού marketing και η προσπάθεια μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών - που ο συνολικός βαθμός απόδοσής της θα της προσδιορίσει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό - καθίσταται ένα

εγχείρημα εξαιρετικά απαιτητικό και δύσκολο. Και ο μεγάλος Αμερικανός σύμβουλος επιχειρήσεων, καθηγητής και συγγραφέας P. Drucker, κατά κοινή ομολογία θεμελιωτής του σύγχρονου management, υπογραμμίζει δύο βασικές αλήθειες: α) “Efficiency is concerned with doing things right. Effectiveness is doing the right things” (Drucker, 1973) δηλαδή, σε ελεύθερη μετάφραση: δεν χρειάζεται να κάνουμε μόνο το καλό αλλά να το κάνουμε και καλά και β) “Unless we determine what shall be measured and what the yardstick of measurement in an area will be, the area itself will not be seen” (Nahal, 1988) δηλαδή αν μπορείς να μετρήσεις κάτι μπορείς και να το διαχειριστείς.

1.3 Ορισμός ποιότητας υπηρεσιών

Στη διδακτορική της διατριβή με θέμα: Διοίκηση ολικής ποιότητας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών: διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, η Μπουραντά (2007) καταγράφει τους ορισμούς της ποιότητας υπηρεσιών, από τους κορυφαίους ερευνητές, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1. Ορισμοί ποιότητας

Πηγή	Ορισμός ποιότητας
Zeithal and Bitner, (1996)	Η παροχή εξαιρετικής ή ανώτερης υπηρεσίας σχετικής με τις προσδοκίες του πελάτη
Parasuraman et al., (1985, p.42)	Η ποιότητα εξυπηρέτησης προσδιορίζεται από τη διαφορά των προσδοκιών που είχε ο πελάτης πριν καταστεί δέκτης/ λήπτης της υπηρεσίας και από την αντίληψη που διαμορφώνει αφού τη λάβει. Ποιότητα υπηρεσιών = Προσδοκία - Απόδοση
Harvey, (1998)	Ποιότητα χαρακτηρίζεται η συμπεριφορά/ στάση που σε οδηγεί στο να παρέχεις την καλύτερη δυνατή υπηρεσία στις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων σε καθημερινή βάση.

Lewis, (1989)	Ποιότητα σημαίνει να παρέχεις υπηρεσία ανώτερη από αυτή που αναμένει ο πελάτης.
Dotchin and Oakland, (1994)	Ποιότητα αποτελεί το βαθμό που μια υπηρεσία συναντά ή ξεπερνά τις απαιτήσεις του πελάτη.
Cronin and Taylor, (1994, p.126)	Μακροπρόθεσμη στάση ως αποτέλεσμα θετικής εμπειρίας.
ISO 9000:2000 (3.1.1)	Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας που καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει ρητές ή υπονοούμενες ανάγκες.

Πηγή: διδακτορική διατριβή (Μπουραντά, 2007)

Ο Βολοτόπουλος, τονίζει ότι ο όρος «ποιότητα» έχει εισβάλει τα τελευταία χρόνια στη ζωή μας και έχει προκαλέσει αναστάτωση, απορίες, σύγχυση, ανησυχία, συζητήσεις και διαφωνίες (Βολοτόπουλος, 2014). Είναι η μαγική λέξη που αντιμετωπίζουν με δέος όλες οι επιχειρήσεις. Τι σημαίνει όμως ο όρος «ποιότητα»; Πως μπορεί να οριστεί και να ερμηνευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο;

Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον εξής ορισμό : Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες, όπως ακριβώς μεταφέρθηκε και στο ISO:9000 παραπάνω. Αναφέρεται τόσο σε προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες. Κατά καιρούς οι ειδικοί της ποιότητας, ανάλογα με τη φιλοσοφία του ο καθένας, έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς, για να προσδιορίσουν καλύτερα τη σημασία ενός ομολογουμένως «πολυδιάστατου» όρου. Παρακάτω αναφέρονται 15 ορισμοί κατά χρονολογική σειρά:

1. Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται - Juran (1950).
2. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις - Crosby (1979)
3. Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει «ποιότητα» σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως

πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και προσφέρει σ' αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί «ποιότητα» - Peter Drucker (1985)

4. Ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι π.χ. γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μια μέτρηση, μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μια ημερομηνία παράδοσης. Prof. Rogerson, Cranfield University (1987)
5. Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη. David Garvin (1988)
6. Ποιότητα είναι κάτι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών σου. John Oakland (1989)
7. Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρία. A.V. Feigenbaum (1991)
8. Ποιότητα σημαίνει άνθρωπος, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους. Robin de Wilde QC (1996)
9. Η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στα μυαλά και στις καρδιές των ανθρώπων που δημιουργούν το προϊόν. Ποιότητα είναι αυτό που κάνει κάτι αυτό που είναι. Η ποιότητα της καρέκλας είναι κάτι που κάθεται επάνω. Δεν μπορείς να βελτιώσεις την ποιότητα της καρέκλας. Μπορείς να την κάνεις δερμάτινη, περιστροφική, με ρυθμιζόμενο ύψος κλπ. Κάθε φορά όμως χρειάζεται να την ξαναορίσεις. Vincent Kane (1996)
10. Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης. Donald Campbell - IQA Secretary General (1996).
11. Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές. Geoffrey Alderman - Middlesex University (1996).
12. Η ποιότητα δεν είναι πια η απλή διαφοροποίηση της ανταγωνιστικότητας, είναι καθαρά ένα χαρακτηριστικό εισόδου στην αγορά. Richard Sullivan (1996).
13. Η ποιότητα αφορά το στένεμα του χάσματος (κενού) μεταξύ αυτού που επιδιώκουμε και αυτού που πραγματικά κάνουμε. Vincent Kane (1996).
14. Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε να αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα υποχρεώνει τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ τους πελάτες να κρίνουν. Clive Butler (1997)

15. Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται.

Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή. Linda Campbell, Διευθύνουσα Σύμβουλος του UKAS. (1998)

Οι παραπάνω ορισμοί (σε χρονολογική σειρά) αντιπροσωπεύουν μια χρονική περίοδο 50 ετών, μέσα στην οποία η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας αλλάζει συνεχώς τη σημασία της ποιότητας. Ορισμένοι ορισμοί θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αιρετικοί διότι ξεφεύγουν από το δόγμα (δηλαδή από το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία) και προεκτείνονται στους πελάτες, στους εργαζόμενους, την ίδια την εταιρία, μέχρι την κοινωνία και το Έθνος. Δεν μπορούμε να πούμε ότι κάποιος ορισμός είναι σωστός ενώ άλλος είναι λάθος, διότι όλοι βλέπουν το ίδιο θέμα από διαφορετική οπτική γωνία. Είναι χαρακτηριστική όμως η εξέλιξη του όρου ποιότητα. Από τη στενή σχέση που είχε το 1950 με το προϊόν, έχει σήμερα διευρυνθεί σε έννοια διοίκησης με νέα στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο.

Οι παραπάνω 15 ορισμοί θα μπορούσαν εύκολα να γίνουν 30, 100, 1000 ανάλογα με το σημείο από το οποίο προσεγγίζει κανείς την ποιότητα. Κάθε επιχείρηση, σε κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορεί να δώσει έναν δικό της ορισμό στην ποιότητα. Και αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό. Ο ορισμός αυτός εκφράζει ουσιαστικά την πολιτική και την στρατηγική δράσης της εταιρίας. Και εδώ είναι η παγίδα. Μπορεί κανείς να δώσει έναν οποιοδήποτε ορισμό ή να υιοθετήσει έναν από αυτούς που υπάρχουν. Είναι όμως κατάλληλος για τη δική του επιχείρηση; Θα τον οδηγήσει στο σωστό δρόμο; Ο ορισμός της ποιότητας, για κάθε εταιρία, δεν πρέπει να γίνεται βιαστικά και πρόχειρα. Δεν είναι απλό πράγμα. Διότι όπως λέει ο David Garvin (1998) : -Η ποιότητα είναι μια ασυνήθιστα γλιστερή έννοια, εύκολη να τη φανταστείς, όμως πολύ δύσκολη να την ορίσεις.

Η έννοια της ποιότητας είναι δυναμική και διαρκώς μεταβαλλόμενη. Είναι πολύ πιθανό σε δέκα χρόνια από σήμερα να σημαίνει κάτι τελείως διαφορετικό. Ότι όμως και να σημαίνει, αυτοί που θα προβλέψουν ή θα αντιληφθούν έγκαιρα τη σημασία της ποιότητας θα είναι εκείνοι που θα επιζήσουν στην αγορά.

Ανακεφαλαιώνοντας, ο Βολοτόπουλος (2014) δίνει τον εξής ορισμό: ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία καθορίζει ο κατασκευαστής-προμηθευτής και τα οποία κρίνει ο πελάτης-αποδέκτης ως προς το εάν ικανοποιούν τις απαιτήσεις και/ή τις ανάγκες του.

Αναμφισβήτητα, η συνολική ποιότητα απορρέει από την άθροιση των επιμέρους χαρακτηρι-στικών που παρουσιάζουν διαφορετικές διαστάσεις περιεχομένου, χρόνου και τύπων όπως αναφέρεται και στην έρευνα πελατών ξενοδοχείων Λάρισας (Βελισσαρίου-Γώγου, 2009). Σύμφωνα μάλιστα με τον Grønroos (1982) αποτελείται από τεχνικούς, λειτουργικούς και θεσμικούς συντελεστές.

Η τεχνική ποιότητα (technical quality) έγκειται στα τεχνικά στοιχεία/ χαρακτηριστικά. Τέτοια χαρακτηριστικά π.χ. σε μια εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να είναι οι αίθουσες μαθημάτων/ συνεδρίων και οι βιβλιοθήκες με τον εξοπλισμό τους.

Η λειτουργική ποιότητα (interactive quality) που αφορά στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών όπως για παράδειγμα οι σχέσεις καθηγητών-φοιτητών, ο θεσμός του ακαδημαϊκού συμβούλου, η λειτουργία γραφείου διασύνδεσης με την αγορά εργασίας. Και τέλος η θεσμική λειτουργία (institutional quality) που έγκειται στο όνομα/ φήμη ή αλλιώς prestige του οργανισμού, της επιχείρησης ή στην περίπτωση του παραδείγματος της εκπαιδευτικής μονάδας (Harvard, Yale, Cambridge, LSE, UCLA).

Σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα η ερευνήτρια (Zeithalm, 1981) κάνει λόγο για τρεις διακρίσεις στην ποιότητα:

1. Διερευνητική (search quality) που αφορά την περίοδο πριν την αγορά και τη διάρκεια αναζήτησης,
2. Εμπειρική (experience quality) που αξιολογείται κατά τη διάρκεια της λήψης κι αμέσως μετά
3. Την πιστευτή (credence quality) για παράδειγμα ο ασθενής μετά από επέμβαση laser για τη διόρθωση της μυωπίας δεν μπορεί με ασφάλεια να αξιολογήσει με 10/10 την όρασή του. Παρομοίως κάποιος που παρακολούθησε μαθήματα μηχανογραφημένης λογιστικής δεν μπορεί να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών και το επίπεδο δεξιότητας που απέκτησε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

2.1 Εισαγωγή

Η ετυμολογία της λέξης ικανοποίηση (ικανός+ποιώ) προέρχεται από το αρχαίο ρήμα *ικνέομαι / ικνοῦμαι* που σημαίνει φτάνω, απλώνω το χέρι (Lexigram, 2004) και το αρχαίο ρήμα *ποιώ* (συνηρημένος τύπος του *ποιέω*) που σημαίνει κάνω κάτι, εκτελώ, κατασκευάζω, δημιουργώ (greek-language, 2006). Συνώνυμα της λέξης *ικανός* αναφέρονται: *άξιος, επιδεκτικός, δυνάμενος, όποιος μπορεί να, όποιος είναι στη θέση να, όποιος καταφέρνει, όποιος κατορθώνει, αρμόδιος, επαρκής, αρκετός, φορμαρισμένος, παροξυσμός, κατάλληλος, υγιής, επιδέξιος, έντεχνος, δεξιοτέχνης, επιτήδειος, επιρρεπής, αρτιμελής, γερός, εύρωστος, σωματικός, γενναίος, ανδρείος, δραστήριος, αποδοτικός, αποτελεσματικός, ισχυρός, δυνατός, δραστικός, εύστροφος, καταφερτζής, ανειλικρινής* (dictionaries24, 2002).

Η αντίστοιχη αγγλική λέξη *satisfaction* (*satis+facere*) προέρχεται από τις λατινικές λέξεις: *satis* που σημαίνει αρκετά και *facere* που σημαίνει να ορίσω, να βάλω. Από τα τέλη του 14^{ου} μ.Χ. αιώνα η έννοια αφορούσε θρησκευτική τελετή που περιλαμβάνει πράξεις όπως *εξιλαστήρια προσευχή, αυταπάρνηση, φιλανθρωπία*. Από τη δεκαετία του 1580 η έννοια έγινε ταυτόσημη με τις πληροφορίες που απαντούν στις απαιτήσεις ενός ατόμου ή απομακρύνουν την αμφιβολία. Εξ ου και απαντάται συγκεκριμένα ως: «ευκαιρία να ικανοποιήσει κανείς την τιμή του με την αποδοχή μονομαχίας κ.λπ., με τον θιγόμενο» (etymonline, 2007).

Η ετυμολογία της λέξης *πελάτης* προέρχεται από το αρχαίο ρήμα *πελάζω* που σημαίνει *πλησιάζω, έρχομαι κοντά, προσέρχομαι, έλκω/ φέρνω πλησίον ή κοντά, κάνω την πρώτη επαφή ή παντρεύομαι (λέγεται για γυναίκα)* (greek-language, 2007). Στην αρχαία Ελλάδα *πελάτης* ονομαζόταν κάθε μέλος της τάξης των ελεύθερων αλλά φτωχών πολιτών, που υποχρεώνονταν να μισθώνουν την εργασία τους για να ζήσουν. Στην αρχαία Ρώμη *cliens* ονομάζονταν κάθε μέλος της τάξης των πολιτών με περιορισμένα δικαιώματα, που πρόσφεραν τις υπηρεσίες τους σε ισχυρό πρόσωπο (πατρικίο), εξασφαλίζοντας τη νομική και οικονομική προστασία του (Μπαμπινιώτης, 2004). Συνώνυμα της λέξης αναφέρονται: *καταναλωτής, αγοραστής*. Ειδικότερα στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι αντιστοιχίσεις των όρων *πελάτη* που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση (Δρόσος, 2015).

Πίνακας 2. Όροι που χρησιμοποιούνται για τον Πελάτη

ΠΡΟΪΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ
Βιβλιοθήκη	Αναγνώστης
Ιστοσελίδα	Επισκέπτης
Αθλητικό Σωματείο/ Γυμναστήριο	Αθλητής
Αθλητισμός	Φίλαθλος
Νοσοκομείο	Ασθενής
Μεταφορές	Επιβάτης
Σχολείο	Μαθητής
Πανεπιστήμιο	Φοιτητής
Πάροχος κινητής τηλεφωνίας	Χρήστης/ Συνδρομητής
Θέατρο	Θεατής
Τηλεόραση	Τηλεθεατής
Ραδιόφωνο	Ακροατής
Εφορία	Φορολογούμενος
Κράτος	Πολίτης
Χρηματιστήριο	Επενδυτής
Εμπόριο	Καταναλωτής
Χονδρική αγορά	Μεσάζοντας
Ασφαλιστικές υπηρεσίες	Ασφαλισμένος

Ταχυδρομικές υπηρεσίες	Αποστολέας/ Παραλήπτης
Νομικές υπηρεσίες	Εντολέας
Ξενοδοχείο	Τουρίστας
Παραλία	Λουόμενος
Μουσείο	Επισκέπτης

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία

Η αντίστοιχη αγγλική λέξη customer προέρχεται από τη λατινική λέξη: *consuetudinem* (ονομαστική πτώση: *consuetudo*) που σημαίνει συνήθεια, χρήση, τρόπος, πρακτική, παράδοση, εξοικείωση εξού και η μεσαιωνική λατινική λέξη: *custumarius* που σημαίνει εισπράκτορας διοδίων, φοροεισπράκτορας και αργότερα αυτός που αγοράζει αγαθά ή προμήθειες, αυτός που συνήθως αγοράζει από τον ίδιο έμπορο ή συντεχνία (etymonline, 2001).

Συνώνυμες αγγλικές λέξεις είναι: *client*, *buyer*, *patron*, *purchaser*. Η διαφορά με τη λέξη *client* έγκειται στο ότι αναφέρεται σε έναν συγκεκριμένο τύπο πελάτη που αγοράζει επαγγελματικές υπηρεσίες από μια επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές, οι *customers* αγοράζουν προϊόντα ενώ οι *clients* αγοράζουν συμβουλές και λύσεις. Επιπλέον, οι *clients* είναι συνήθως μακροπρόθεσμοι πελάτες που είναι πιο πιστοί στην εταιρεία και ξοδεύουν περισσότερα χρήματα άρα, εξ ορισμού, θα λάβουν πιο εξατομικευμένη προσοχή και θα έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στους υπαλλήλους.

2.2 Ορισμός της έννοιας του Πελάτη

Ένας πελάτης είναι ένα πρόσωπο ή οντότητα που αγοράζει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει μια εταιρεία ή ένας οργανισμός. Ο πελάτης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συνώνυμο του αγοραστή, ο οποίος μπορεί να αγοράσει ένα προϊόν και στη συνέχεια να το καταναλώσει. ή απλώς να το αγοράσει για να το χρησιμοποιήσει κάποιος άλλος. Χωρίς αμφιβολία, ο πελάτης είναι το κύριο επίκεντρο της προσοχής οποιασδήποτε εταιρείας, καθώς όλα τα σχέδια και οι στρατηγικές μάρκετινγκ πρέπει να εστιαστούν, να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν σύμφωνα με τον πελάτη. Η σπουδαιότητα του πελάτη για τους οργανισμούς αποδεικνύεται και μέσα από την ιαπωνική λέξη

«Okyakusama» που σημαίνει ταυτόχρονα πελάτης και τιμώμενο πρόσωπο. Επιπλέον, οι εταιρείες έχουν διαφορετικούς αγοραστές ή πελάτες ανάλογα με το είδος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζονται ή στην οποία πωλούν τα προϊόντα τους (Holjevac, 2013). Το σίγουρο είναι ότι χωρίς πελάτες καμία εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει.

Επομένως, τίθενται δύο στόχοι προτεραιότητας σε σχέση με τους πελάτες:

1. Προσέλκυση νέων πελατών. Κάθε εταιρεία που αναμένει στο εγγύς μέλλον να έχει μεγαλύτερη ανάπτυξη και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, πρέπει να προσπαθήσει να αποκτήσει νέους πελάτες. Οι νέοι πελάτες γίνονται πηγή ευκαιρίας για ανάπτυξη και κερδοφορία. Για να προσελκύσουν νέους πελάτες, οι εταιρείες πρέπει να προσφέρουν ανώτερη αξία, η οποία καταφέρνει να πείσει τον πελάτη ότι το προϊόν που αγοράζουν προσφέρει προστιθέμενη αξία, η οποία υπερβαίνει τις προσφορές του ανταγωνισμού.
2. Διατήρηση των υπαρχόντων πελατών. Οι πελάτες που κατέχει σήμερα μια εταιρεία είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, πάνω απ' όλα για να διατηρηθεί το επίπεδο συμμετοχής στη συνολική αγορά. Οι τρέχοντες πελάτες δεν βοηθούν την εταιρεία να αναπτυχθεί περαιτέρω, αλλά επιτρέπουν στο μερίδιο αγοράς να συνεχίσει να διατηρείται, διασφαλίζοντας ότι θα συνεχίζουν να αποκομίζουν κέρδη. Για να διατηρήσουν τους τρέχοντες πελάτες, οι εταιρείες πρέπει να επιτύχουν πλήρη ικανοποίηση των πελατών, όχι μόνο με την παράδοση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας, αλλά και παρέχοντας ένα επίπεδο υπηρεσιών που τους κρατά ευτυχισμένους και δεν θέλουν να φύγουν.

2.3 Τύποι Πελατών

Οι τύποι πελατών αντιπροσωπεύουν τις διαφορετικές κατηγορίες πελατών τις οποίες καλείται να εξυπηρετήσει/ ικανοποιήσει/ αντιμετωπίσει μια εταιρεία ή οργανισμός. Η ποικιλία των πελατών που έχει μια εταιρεία, την αναγκάζει να επιδιώκει να αναπτύξει διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα την αναγκάζει να εφαρμόσει μια διαφορετική εμπειρία υπηρεσίας και φυσικά μια διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ.

Οι εταιρείες αποδίδουν μεγάλη σημασία σε διαφορετικούς τύπους πελατών, το ενδιαφέρον τους εκδηλώνεται όχι μόνο από το τι αντιπροσωπεύει η επόμενη αγορά τους για την επιχείρηση, αλλά το γεγονός ότι όσο πιο ευχαριστημένοι είναι, ο πελάτης γίνεται θετικός δημιουργός γνώμης (πρεσβευτής) για την επωνυμία ή το προϊόν. Το καλύτερο μήνυμα επικοινωνίας που μπορεί να έχει ένα προϊόν είναι η γνώμη ενός

ικανοποιημένου πελάτη. Για την επίτευξη ακόμα μεγαλύτερης εμπιστοσύνης, δημιουργούνται προγράμματα προσκόλλησης/ πιστότητας που παρέχουν πολύ ειδικά προνόμια στους πελάτες και για το λόγο αυτό οι πελάτες δεν εγκαταλείπουν την εταιρεία επειδή χάνουν τα προνόμιά τους (Σεραφειμίδης, 2017).

Η πρώτη σημαντική διάκριση χωρίζει πραγματικούς και πιθανούς ή δυνητικούς πελάτες.

Οι πραγματικοί πελάτες είναι οι πελάτες που αγοράζουν από την εταιρεία σε τακτική βάση, πράγμα που σημαίνει ότι, αυτήν τη στιγμή, αυτός ο τύπος πελάτη καθορίζει τον όγκο των πωλήσεων, τη δημιουργία εσόδων και το επίπεδο μεριδίου αγοράς της εταιρείας/ οργανισμού. Επομένως, οι πραγματικοί πελάτες καθορίζουν το επίπεδο του κύκλου εργασιών που μπορεί να έχει μια εταιρεία, ώστε να μπορούν να καθορίσουν και το επίπεδο κερδοφορίας της εταιρείας. Οι πραγματικοί πελάτες μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

Σύμφωνα με το επίπεδο ικανοποίησής τους. (Darden, 1987)

1. Πολύ ικανοποιημένος πελάτης: Αυτός ο πελάτης αισθάνεται πολύ ικανοποιημένος επειδή θεωρεί ότι το προϊόν και η υπηρεσία που λαμβάνει υπερβαίνει τις προσδοκίες του. Ο πελάτης αισθάνεται άνετα και χαρούμενος με τη σχέση που έχει δημιουργηθεί με την εταιρεία και γι' αυτό πραγματοποιεί τη διαδικασία επαναγοράς. Ο πολύ ικανοποιημένος πελάτης δεν αλλάζει συνήθως τη μάρκα ή την εταιρεία στην οποία αγοράζει
2. Ικανοποιημένος πελάτης: Είναι ευχαριστημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία που λαμβάνει, αλλά θα μπορούσε να αλλάξει εάν ο ανταγωνισμός προσφέρει κάτι που υπερβαίνει την αξία που λαμβάνει αυτήν τη δεδομένη στιγμή. Πάντα θέλει να λαμβάνει περισσότερα.
3. Δυσανεστημένος πελάτης: Είναι αυτός που αντιλαμβάνεται ότι το προσφερόμενο προϊόν δεν αντιστοιχεί σε αυτό που ήθελε, οπότε θεωρεί ότι εξαπατήθηκε από την εταιρεία. Αυτός ο πελάτης είναι πολύ επικίνδυνος για οποιαδήποτε επιχείρηση, επειδή στρέφεται αμέσως στον ανταγωνισμό, οπότε η εταιρεία πρέπει να τους δώσει ιδιαίτερη προσοχή.

Στη μέθοδο MUSA (Γρηγορούδης-Σίσκος, 2002), η ταξινόμηση με βάση το επίπεδο ικανοποίησης λαμβάνει χώρα ως εξής:

1. Κανονικοί πελάτες: που χαρακτηρίζει πελάτες που όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.

2. Απαιτητικοί πελάτες: που αφορά ομάδα πελατών που δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών και
3. Μη-απαιτητικοί πελάτες: οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται}

Σύμφωνα με τον όγκο της αγοράς (Χυτήρης, 2015)

1. Πελάτες μεγάλου όγκου: Είναι πελάτες που είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν και πραγματοποιούν αγορές σε μεγάλες ποσότητες, συνήθως συμμετέχουν στις πωλήσεις της εταιρείας μεταξύ 50% και 80%. Αυτό τους καθιστά πελάτες προτεραιότητας για την εταιρεία, καθώς η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από αυτούς.
2. Πελάτες με μέσο όγκο αγορών: Είναι αυτοί που αγοράζουν επανειλημμένα σε μέσο όγκο, αυτό σημαίνει ότι είναι ευχαριστημένοι με την επωνυμία και το προϊόν.
3. Πελάτες χαμηλού όγκου: Τους αρέσει το προϊόν και είναι ευχαριστημένοι, αλλά η αγοραστική τους δύναμη δεν τους επιτρέπει να αγοράσουν περισσότερα. Μπορεί επίσης να είναι περιστασιακοί πελάτες και για το λόγο αυτό ο όγκος αγοράς τους είναι χαμηλός.

Σύμφωνα με την επιρροή τους (Parasuraman, 1991)

1. Πολύ σημαντικοί πελάτες: είναι εκείνοι που έχουν πολύ υψηλό επίπεδο επιρροής για να δημιουργήσουν μια θετική ή αρνητική γνώμη για έναν πολύ μεγάλο αριθμό χρηστών, είναι γενικά ηγέτες της γνώμης. Για παράδειγμα, ορισμένες εταιρείες πληρώνουν καλλιτέχνες ή αθλητές ή ηθοποιούς για να μιλήσουν καλά για τα προϊόντα τους, λόγω του αντίκτυπου που μπορεί να έχει στους καταναλωτές και, κατά συνέπεια, στο επίπεδο των πωλήσεών τους.
2. Πελάτες με μέση επιρροή: πρόκειται για άτομα που είναι ειδικοί σε ένα αντικείμενο και τα οποία, μιλώντας καλά ή άσχημα για το προϊόν, μπορούν να μετακινήσουν έναν ικανό αριθμό ανθρώπων για να δοκιμάσουν και να προτιμήσουν τα προϊόντα. Για παράδειγμα ένας γιατρός που μιλάει για φάρμακο ή εμβόλιο. Αντίστοιχα ένας δημοσιογράφος ειδικού τύπου για μια συσκευή κινητής τηλεφωνίας.
3. Πελάτες οικογενειακής επιρροής: άτομα που μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση αγοράς εντός οικογενειακών ομάδων, δημιουργώντας πιστότητα στην επωνυμία. Για παράδειγμα, τα δημητριακά που δίνουν στα μωρά επειδή η γιαγιά τους τα προτείνει. Αντίστοιχα ένας παππούς εμπιστεύεται και προτείνει συγκεκριμένη μάρκα αυτοκινήτου.

Σύμφωνα με τη συχνότητα των αγορών (Newman, 1991).

1. Συχνός πελάτης αγοράς: αγοράζουν τακτικά τα προϊόντα και είναι ικανοποιημένοι. Οι εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν αυτούς τους πελάτες, έτσι ώστε η σχέση τους να διατηρείται για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Μαζί τους η εταιρεία πρέπει να διατηρήσει μια εξατομικευμένη και ειδική μεταχείριση.
2. Κανονικός πελάτης αγοράς: πραγματοποιούν τις αγορές τους με ένα συγκεκριμένο πρότυπο κανονικότητας, αν τους αρέσει το προϊόν. Οι εταιρείες επιδιώκουν να αυξήσουν τη συχνότητα των αγορών τους.
3. Περιστασιακός πελάτης αγοράς: είναι αυτοί που απαιτούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες μόνο μία φορά ή κατά αραιά χρονικά διαστήματα.

Σύμφωνα με την ισχύ τους (Δρόσος, 2015)

1. Ενεργός πελάτης: είναι αυτοί που αγοράζουν με κάποια κανονικότητα, Ουσιαστικά είναι αυτοί που διαμορφώνουν το επίπεδο πωλήσεων. Η επιβίωση της εταιρείας εξαρτάται από αυτούς.
2. Ανενεργός πελάτης: είναι αυτός που αγόρασε κάποια στιγμή, αλλά για κάποιο λόγο δεν το κάνει πλέον. Είναι απαραίτητο να εντοπιστεί η αιτία ή ο λόγος για τον οποίο εγκατέλειψαν την εταιρεία και να βρεθεί ένας τρόπος ώστε να ανακτηθεί.

Σύμφωνα με τις γνώσεις και την πληροφόρησή τους (Monroe, 2004).

1. Ενημερωμένος πελάτης: είναι αυτός που γνωρίζει πολύ καλά έως άριστα όλα ή τα περισσότερα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιλογής και προχωρά στην αγορά συνειδητοποιημένος.
2. Αδιάφορος πελάτης: είναι αυτός που δεν ενδιαφέρεται ούτε για τα βασικά ούτε για τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας. Προχωρά στην αγορά μάλλον από υποχρέωση.
3. Μη σχετικός: είναι αυτός που για οποιοδήποτε λόγο δεν γνωρίζει απολύτως τίποτα για το προϊόν και τις ιδιότητές του ή γνωρίζει ελάχιστα. Τουλάχιστον έχει τη διάθεση ή τη θέληση να ενημερωθεί, σε αντίθεση με τον αδιάφορο.

Όσον αφορά τους πιθανούς ή δυνητικούς πελάτες, είναι νέοι πελάτες που ενδέχεται να έχουν την πρόθεση και την αγοραστική δύναμη να προβούν σε αγορά. Οι πιθανοί πελάτες επιτρέπουν στις εταιρείες να αναπτυχθούν. Ο δυνητικός πελάτης πρέπει να έχει κατάλληλο προφίλ, κατάλληλη αγοραστική δύναμη, πραγματική ανάγκη ή οποιοδήποτε άλλο παράγοντα (Σεραφειμίδης, 2017).

Μια ακόμα σημαντική διάκριση είναι ο εξωτερικός και εσωτερικός πελάτης. Εξωτερικός πελάτης είναι το άτομο που πληρώνει και χρησιμοποιεί τα προϊόντα ή τις

υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία ή ο οργανισμός. Κατά συνέπεια, πρόκειται για ένα άτομο που δεν συνδέεται άμεσα με την εταιρεία ή τον οργανισμό, παρά μόνο με την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτός ο τελικός αποδέκτης, εν προκειμένω της υπηρεσίας, μπορεί να είναι ένας εφάπαξ αγοραστής ή ένα άτομο με το οποίο υπάρχει μακροπρόθεσμη συνεργασία. Ο εξωτερικός πελάτης είναι επίσης γνωστός ως «πελάτης» ή «λογαριασμός» (Kidd & McLatchie, 2020). Οι στόχοι για τον εξωτερικό πελάτη μπορεί να εξαρτώνται από το προϊόν ή την υπηρεσία, π.χ. επαναλαμβανόμενες αγορές, παραπομπές, θετικές κριτικές ή και με οποιοδήποτε άλλο τρόπο υποστήριξη της εταιρείας ή του οργανισμού. «Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» είναι γενικά η κατευθυντήρια αρχή κατά την εξυπηρέτηση αυτής της ομάδας και τα έσοδα που παράγουν είναι η κινητήριος δύναμη της εταιρείας ή του οργανισμού. Χωρίς αυτούς, η εταιρεία ή ο οργανισμός απλά αποτυγχάνει.

Από την άλλη πλευρά εσωτερικός πελάτης είναι οποιοσδήποτε στην εταιρεία ή στον οργανισμό χρειάζεται βοήθεια ή αλληλεπίδραση από άλλον για να εκπληρώσει τις εργασιακές του ευθύνες. Αυτή η εκδήλωση μπορεί να συμβεί ουσιαστικά προς οποιαδήποτε κατεύθυνση οργανωτικά και περιορίζεται μόνο στο γεγονός ότι το ένα μέρος στη σχέση εξαρτάται από το άλλο (Tororek, 2016).

Για παράδειγμα, σε ένα αεροπλάνο οι αεροσυνοδοί είναι εσωτερικοί πελάτες των πιλότων. Οι πιλότοι πρέπει να παρέχουν πληροφορίες και οδηγίες στις αεροσυνοδούς ώστε να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους. Ομοίως, οι πιλότοι είναι κι αυτοί εσωτερικοί πελάτες των αεροσυνοδών. Οι πιλότοι βασίζονται στις αεροσυνοδούς για να τους ενημερώνουν για τυχόν προβλήματα στην καμπίνα, να τους προσφέρουν αναψυκτικά, ακόμη και να βοηθήσουν στην ασφάλεια της περιοχής όταν χρειάζεται να ανοίξει το πιλοτήριο κατά την πτήση. Αντίστοιχα σε ένα εστιατόριο ο σερβιτόρος είναι εσωτερικός πελάτης για το προσωπικό της κουζίνας και το προσωπικό κουζίνας είναι με τη σειρά του εσωτερικός πελάτης για τον υπεύθυνο αγορών/ προμηθειών και όλοι οι παραπάνω μπορούν να θεωρηθούν εσωτερικοί πελάτες για το τμήμα λογιστηρίου. Το τηλεφωνικό κέντρο αποζημιώσεων για μια ασφαλιστική εταιρεία μπορεί να έχει εσωτερικούς πελάτες που περιλαμβάνουν το τοπικό υποκατάστημα, τον μεσίτη ασφαλίσεων, τον πραγματογνώμονα και το τμήμα πληρωτέων λογαριασμών – αποζημιώσεων. Οι υφιστάμενοι θα πρέπει ουσιαστικά πάντα να θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες, καθώς οι διευθυντές τους οφείλουν τις πληροφορίες, την καθοδήγηση και τους πόρους που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους. Αλλά και οι επόπτες βάρδιας ενός εργοστασίου πιθανότατα θα θεωρούσαν την ομάδα

βάρδιάς τους, τους διευθυντές τους και τους άλλους επόπτες βάρδιας ως εσωτερικούς πελάτες. Υπό την ευρεία έννοια θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι εσωτερικός πελάτης είναι και ο μέτοχος ή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Ο όρος εσωτερικός πελάτης χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1991 (Davis, 1991) κι έκτοτε απασχόλησε έντονα τους ερευνητές στην προσπάθειά τους να παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία στις επιχειρήσεις ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών τους και να μειωθεί το κόστος λειτουργίας τους. Πώς όμως εφαρμόζετε το «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» σε έναν συνάδελφο ή συνάδελφο που δεν συμφωνεί με τη νέα φιλοσοφία ή μέθοδο της εταιρείας; Αν όλοι είναι πελάτες, ποιος είναι ο πιο σημαντικός; Η απάντηση ενδεχομένως έχει δοθεί πριν από 2.000 χρόνια με την ευαγγελική ρήση: «Εἴ τις θέλει πρῶτος εἶναι, ἔσται πάντων ἔσχατος καὶ πάντων διάκονος» (κατά Μάρκον 9, 35). Σε κάθε περίπτωση η εστίαση στους εσωτερικούς πελάτες αποτελεί βασική πτυχή για τη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας. Όταν δηλαδή και οι εσωτερικοί πελάτες εκτιμώνται, γίνονται σεβαστοί και οι ανάγκες τους εκπληρώνονται αβίαστα, τα αποτελέσματα θα φανούν στην ικανοποίηση και των εξωτερικών πελατών για να δημιουργήσουν κέρδη κι οφέλη στην εταιρεία ή στον οργανισμό.

2.4 Κριτήρια αξιολόγησης

Μέχρι τώρα αναφέρθηκαν τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, ο ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών, ο ορισμός του πελάτη και οι τύποι των πελατών. Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι: για τα περισσότερα χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών, υπεισέρχεται έντονα το στοιχείο της αντικειμενικότητας και της υποκειμενικότητας. Κατά συνέπεια, η μέτρηση και αξιολόγησή τους καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη. Και μπορεί στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά οι δυσκολίες να ξεπερνιούνται σχετικά εύκολα όπως π.χ. στον ξενοδοχειακό κλάδο (μέγεθος δωματίων, παροχή wi-fi, πισίνα, animateur για τα παιδιά, τήρηση ωρών αναχώρησης κ.τ.λ.). Τι συμβαίνει όμως με τα υποκειμενικά, που για κάθε πελάτη ορίζονται και βαρύνουν διαφορετικά ανάλογα με την προσωπικότητα, την ψυχολογία, τις προτιμήσεις, τις εμπειρίες του κ.ο.κ; η έρευνα των (Berry-Parasuraman-Zeithaml, 1990) κατέληξε στους παρακάτω καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών που στοιχειοθετούν και τα κριτήρια αξιολόγησής της:

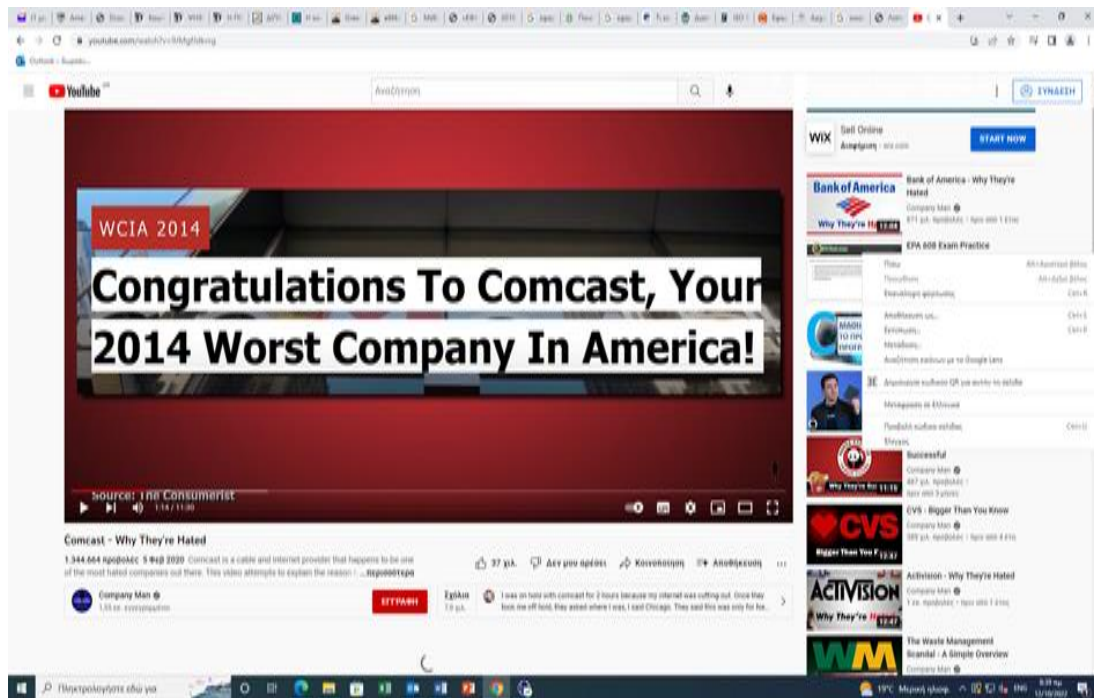
1. Η πρόσβαση. Απροβλημάτιστη πρόσβαση στις υπηρεσίες χωρίς προσκόμματα αναμονής, καθυστερήσεων, μακρινών σημείων, ωραρίων κ.τ.λ.
2. Η επικοινωνία. Πληροφόρηση σε γλώσσα κατανοητή αλλά και σε επίπεδο επικοινωνίας ανάλογο με το μορφωτικό επίπεδο του πελάτη.
3. Η ικανότητα/ μόρφωση. Ο υπάλληλος που καλείται να εξυπηρετήσει (σημείο πρώτης επαφής) θα πρέπει να γνωρίζει άριστα το αντικείμενό του καθώς και τα συναφή θέματα των αρμοδιοτήτων του. Να κατέχει τις απαιτούμενες δεξιότητες για την άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.
4. Η ευγένεια. Ο υπάλληλος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια, αβρότητα, λεπτότητα και φιλικότητα.
5. Η καλή πίστη - φερεγγυότητα. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι συνεπής, αξιόπιστη και να επιδιώκει καλοπροαίρετα την ικανοποίηση του πελάτη.
6. Η υπευθυνότητα. Επαγγελματισμός, σοβαρότητα και σεβασμός σε υψηλό επίπεδο.
7. Η ανταπόκριση. Αφορά το ενδιαφέρον, την ετοιμότητα και την προθυμία για άμεση και σωστή εξυπηρέτηση.
8. Η σιγουριά και η ασφάλεια. Δέσμευση όλων στην τήρηση της σωματικής ακεραιότητας, της φυσικής ασφάλειας και της εμπιστευτικότητας μακριά από κινδύνους, φόβους κι αβεβαιότητα. Έχει δηλαδή να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα.
9. Τα υλικά μέσα. Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα ακόμα και η εμφάνιση του προσωπικού, τα μέσα ατομικής προστασίας να είναι τα κατάλληλα/ απαιτούμενα. Πρόκειται επομένως για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία αλλά και για τις προδιαγραφές ή και τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
10. Η κατανόηση - ενσυναίσθηση. Έννοια που αναφέρεται στην προσπάθεια του οργανισμού να καταλάβει, να κατανοήσει και να σεβαστεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Με άλλα λόγια η ικανότητα του οργανισμού, εταιρείας ή επιχείρησης να παρέχει εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα. Επιπλέον, η παραπάνω έρευνα, που ολοκληρώθηκε το Γενάρη του 1990 και στην οποία έλαβαν μέρος 1.900 πελάτες των μεγαλύτερων και πλέον γνωστών εταιρειών των Ηνωμένων Πολιτειών, κατέληξε στην παρακάτω σειρά σπουδαιότητας των ανωτέρω κριτηρίων:

Πίνακας 3. Σειρά σπουδαιότητας κριτηρίων

1.	Αξιοπιστία	32%
2.	Ανταπόκριση	22%
3.	Ασφάλεια	19%
4.	Ενσυναίσθηση	16%
5.	Υλικά μέσα	11%

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την αξιοπιστία αποτελεί η άτυχη κατάσταση που αντιμετώπισε η Comcast όταν ένας από τους τεχνικούς της αποκοιμήθηκε εν ώρα εργασίας κι αυτό διαδόθηκε παντού (Dess, 2020). Ο Ben Finkelstein, φοιτητής νομικής, είχε πρόβλημα με το ενσύρματο μόντεμ στο σπίτι του. Ένας τεχνικός της Comcast κατέφτασε για να διορθώσει το πρόβλημα. Παρ' όλα αυτά, όταν ο τεχνικός χρειάστηκε να καλέσει τα κεντρικά γραφεία για να πάρει μια πληροφορία, τον έβαλαν στην αναμονή για τόση ώρα, που αποκοιμήθηκε στον καναπέ του Finkelstein. Εξοργισμένος, ο Finkelstein τράβηξε σε βίντεο τον κοιμισμένο τεχνικό και το ανέβασε στο YouTube. Το βίντεο, με πάνω από 1,3 εκατομμύρια προβολές, υπονόμει τις απόπειρες της Comcast να βελτιώσει τη φήμη της στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης έχουν τη δυναμική να προκαλέσουν χάος στη φήμη μιας επιχείρησης!



Εικόνα 1. Στιγμιότυπο οθόνης από το βίντεο με την εταιρεία Comcast.

Πηγή: (youtube, 2020).

Η αξιοπιστία είναι ο πυρήνας της ποιοτικής υπηρεσίας που κρίνεται αποκλειστικά και μόνο από τον ίδιο τον πελάτη. Όταν μια επιχείρηση κάνει συχνά λάθη στην παράδοση, όταν δεν τηρεί τις υποσχέσεις της, οι πελάτες χάνουν την εμπιστοσύνη τους στην ικανότητα της επιχείρησης να κάνει αυτό που υπόσχεται αξιόπιστα και με ακρίβεια. Φιλικότητα από το προσωπικό, ευγένεια, καλοί τρόποι και ειλικρινείς συγγνώμες δεν αντισταθμίζουν την αναξιόπιστη εξυπηρέτηση. Αν και ανθρώπινα, οι περισσότεροι πελάτες θα εκτιμήσουν μια συγγνώμη, η συγγνώμη δεν διαγράφει τη μνήμη και την εμπειρία αυτής της υπηρεσίας. Εάν αναπτυχθεί ένα πρότυπο αποτυχίας υπηρεσίας αυτό ακολουθεί τον οργανισμό, την εταιρεία ή την επιχείρηση για πολύ καιρό και θα απαιτηθεί πολύ μεγάλη προσπάθεια (σε χρόνο και σε χρήμα) για να αλλάξει.

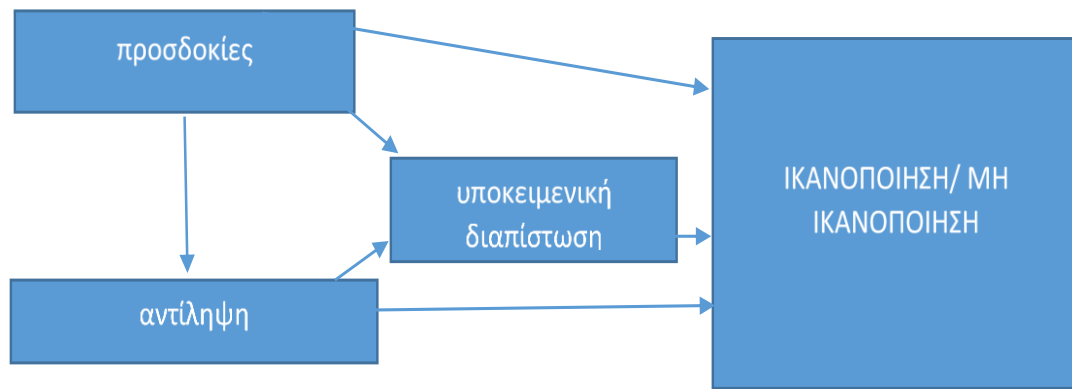
2.5 Μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης

Ήδη από το 1972 δύο ερευνητές ανέπτυξαν το πρόγραμμα PIMS (Profit Impact of Market Strategy), μια βάση δεδομένων αποτελούμενη από 450 εταιρείες και 3.500 επιχειρηματικές μονάδες. Αργότερα, οι ίδιοι ερευνητές (Buzzel & Gale, 1987) στο βιβλίο τους «Οι Αρχές PIMS: Σύνδεση της στρατηγικής με την απόδοση», τόνιζαν ότι:

ποιότητα είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται από την υποκειμενική ερμηνεία που της δίνει ο χρήστης. Σε αυτά τα πλαίσια κινούμενο, το σύνολο πλέον όλων των ερευνητών επιχείρησε την κατασκευή εργαλείων που αντικειμενικό τους στόχο είχαν: αφενός την κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών και αφετέρου τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα ικανοποίησης πελατών με χρονολογική σειρά:

2.5.1 Μοντέλο Oliver (1977)

Το μοντέλο Oliver ονομάζεται διαφορετικά και μοντέλο διάψευσης/ άρνησης επιβεβαίωσης προσδοκιών (expectancy disconfirmation model) και έχει γίνει η κυρίαρχη προσέγγιση στην εξήγηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Θεωρεί ότι οι πελάτες συγκρίνουν την απόδοση μιας υπηρεσίας με τις προσδοκίες τους από αυτήν την υπηρεσία. Η ικανοποίηση προκύπτει εάν η αντιληπτή απόδοση ανταποκρίνεται ή πολύ περισσότερο υπερβαίνει τις προσδοκίες. Δηλαδή οι προσδοκίες διαμορφώνονται από την προσωπική εμπειρία και την κατανόηση του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τη σκοπιμότητα της πρακτικής βάσει της θεωρίας προσδοκίας. Η αντιληπτή απόδοση είναι μια σχετικά λιγότερο επηρεασμένη εκτίμηση της απόδοσης που βασίζεται σε αντικειμενική κρίση και όχι σε συναισθηματικές αντιδράσεις. Η απόρριψη προσδοκιών εμφανίζεται με τρεις (3) μορφές: i) Θετική αποεπιβεβαίωση: Εμφανίζεται όταν η αντιληπτή απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες. ii) Επιβεβαίωση: Εμφανίζεται όταν η αντιληπτή απόδοση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες. iii) Αρνητική απόρριψη: Εμφανίζεται όταν η αντιληπτή απόδοση δεν ανταποκρίνεται και είναι μικρότερη από τις προσδοκίες. Κατά συνέπεια, είναι πιο πιθανό για τους πελάτες, να είναι ικανοποιημένοι εάν η απόδοση της υπηρεσίας ανταποκρίνεται (επιβεβαίωση) ή υπερβαίνει (θετική επιβεβαίωση) τις προσδοκίες τους (Awara, 2014).



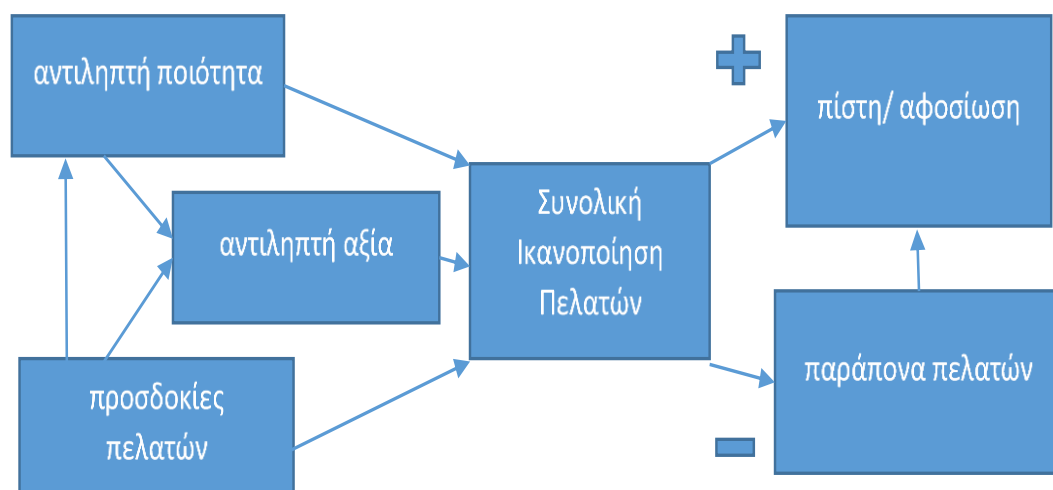
Σχήμα 2. Μοντέλο Oliver

Πηγή: (Lee, 2018)

2.5.2 Μοντέλο Fornell (1989)

Ο Claes Fornell είναι ένας από τους κορυφαίους εμπειρογνώμονες παγκοσμίως στη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών, στις αποδόσεις του χαρτοφυλακίου μετοχών, στην ικανοποίηση των πελατών και στον αντίκτυπο της συνολικής ικανοποίησης των πελατών στην οικονομική ανάπτυξη. Οι έρευνές του εστιάζουν στον αντίκτυπο της ικανοποίησης των πελατών στην κερδοφορία, τις αποδόσεις των μετοχών, την αύξηση του ΑΕΠ, την αύξηση των καταναλωτικών δαπανών, την οικονομία και την εταιρική διαχείριση. Περισσότερο επικεντρώνεται στην εφαρμογή προηγμένων ποσοτικών μεθόδων για την κατανόηση του τρόπου επίτευξης υψηλών οικονομικών αποδόσεων και χαμηλότερου κινδύνου ταυτόχρονα. Ήταν η σύγκλιση αυτών των συμφερόντων που οδήγησε τον Fornell, το 1994, να ιδρύσει τον Αμερικανικό Δείκτη ικανοποίησης πελατών (ACSI) – ένας μηνιαίος οικονομικός δείκτης της ποιότητας του οικονομικού προϊόντος, όπως τον βιώνουν οι χρήστες αυτού του προϊόντος. Το ACSI συντάσσεται από το Εθνικό Κέντρο Ερευνών Ποιότητας (NQRC) στο Πανεπιστήμιο του Michigan στο Ann Arbor και είναι ένας παράγοντας πρόβλεψης των καταναλωτικών δαπανών και της οικονομικής ανάπτυξης σε μακροοικονομικό επίπεδο και παρακολουθεί περίπου 235 μεμονωμένες εταιρείες. Οι βαθμολογίες ACSI είναι προγνωστικές για την απόδοση της επένδυσης της εταιρείας, τις καθαρές ταμειακές ροές και τις αποδόσεις των μετοχών. Ο Fornell αναγνωρίζεται ως ο επιστήμονας με τη μεγαλύτερη επιρροή στο μάρκετινγκ στον κόσμο. Το άρθρο του για τις δομικές εξισώσεις στο Journal of Marketing Research είναι το άρθρο με τις περισσότερες αναφορές στην ιστορία αυτής

της δημοσίευσης. Είναι επίσης ο κύριος συγγραφέας αρκετών άρθρων που συνδέουν την ικανοποίηση των πελατών με τις αποδόσεις των μετοχών, αποδεικνύοντας ότι ένα χαρτοφυλάκιο εταιρειών με υψηλές βαθμολογίες ACSI ξεπερνά σταθερά την αγορά. Υπήρξε ο πρόδρομος και για το πρώτο εθνικό βαρόμετρο ικανοποίησης (Σουηδία SCSB) (en-academic, 2010).



Σχήμα 3. Μοντέλο Fornell

Πηγή: (Gustafsson, 2008)

2.5.3 Μοντέλο Kano (1984)

Δημιουργήθηκε το 1984 από τον Dr Noriaki Kano, καθηγητή διαχείρισης ποιότητας στο Tokyo University of Science. Ο διακεκριμένος ερευνητής υποστηρίζει ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι κάτι παραπάνω από τις λειτουργίες του, αφού εμπλέκει τα συναισθήματα των πελατών. Για παράδειγμα, όλοι όσοι αγοράζουν ένα καινούργιο αυτοκίνητο θεωρούν δεδομένο ότι μπορούν να το ακινητοποιήσουν πατώντας το φρένο, δεν θεωρούν όμως το ίδιο σίγουρο ότι θα έχουν αισθητήρα παρκαρίσματος με φωνητική ειδοποίηση, που τους έρχεται ως μία ευχάριστη έκπληξη.

Το μοντέλο ενθαρρύνει τους οργανισμούς, επιχειρήσεις, εταιρείες να σκεφτούν πώς τα προϊόντα τους σχετίζονται με τις ανάγκες των πελατών και βοηθάει να επιλέξουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών χωρίς να ανεβάζουν πολύ το κόστος. Το μοντέλο διακρίνει τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε τρεις τύπους:

1. Βασικά γνωρίσματα: Αυτά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που οι πελάτες αναμένουν να έχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Για παράδειγμα, όταν γίνεται κράτηση δωματίου σε ένα ξενοδοχείο, δεν είναι διαπραγματεύσιμο ότι θα έχει οπωσδήποτε ζεστό νερό και καθαρά σεντόνια. Θεωρείται δεδομένο.
2. Αποδοτικά γνωρίσματα: Αυτά τα στοιχεία δεν είναι απολύτως αναγκαία κι απαραίτητα, ωστόσο αυξάνουν την ικανοποίηση ενός πελάτη. Στο παραπάνω παράδειγμα, ο οποιοσδήποτε θα ανακάλυπτε με ευχαρίστηση ότι το ξενοδοχείο διαθέτει πολύ γρήγορο internet και τηλεόραση Full HD, ενώ συνήθως τα δωμάτια έχουν απλή τηλεόραση και αργή σύνδεση στο internet.
3. Γνωρίσματα ενθουσιασμού: Αυτά είναι χαρακτηριστικά που έχουν το στοιχείο της έκπληξης και μπορούν να δώσουν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για χαρακτηριστικά που οι πελάτες δεν ξέρουν καν ότι θέλουν, γι' αυτό ενθουσιάζονται όταν τα βρίσκουν.

Στο ξενοδοχείο σας, αυτό θα μπορούσε να είναι δωρεάν σοκολάτα Βελγίου που η υπηρεσία δωματίου άφησε πάνω στο κρεβάτι σας αφού τακτοποίησε το δωμάτιο.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, αν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος δεν διαθέτουν τα βασικά γνωρίσματα, τότε τα επίπεδα ικανοποίησης είναι πολύ χαμηλά. Ωστόσο, ακόμα κι αν προσφέρετε όλα τα βασικά γνωρίσματα, οι πελάτες σας δεν θα εντυπωσιαστούν.

Τα περισσότερα προϊόντα ανταγωνίζονται στα αποδοτικά γνωρίσματα, όπου ο καταναλωτής συγκρίνει τα προϊόντα μεταξύ τους και επιλέγει βάσει των διαθέσιμων χαρακτηριστικών τους. Σε αυτή τη διαδικασία όμως, μπορεί να ανακαλύψει ένα γνώρισμα ενθουσιασμού που αυξάνει πολύ την ικανοποίηση, ακόμα κι αν αυτό καθ' αυτό δεν είναι τέλειο. Τα γνωρίσματα ενθουσιασμού αποτελούν πολύ καλή επένδυση, ακριβώς γιατί δεν χρειάζεται να είναι πολλά για να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.



Σχήμα 4. Μοντέλο Kano

Πηγή: (ISIXSIGMA, 2009)

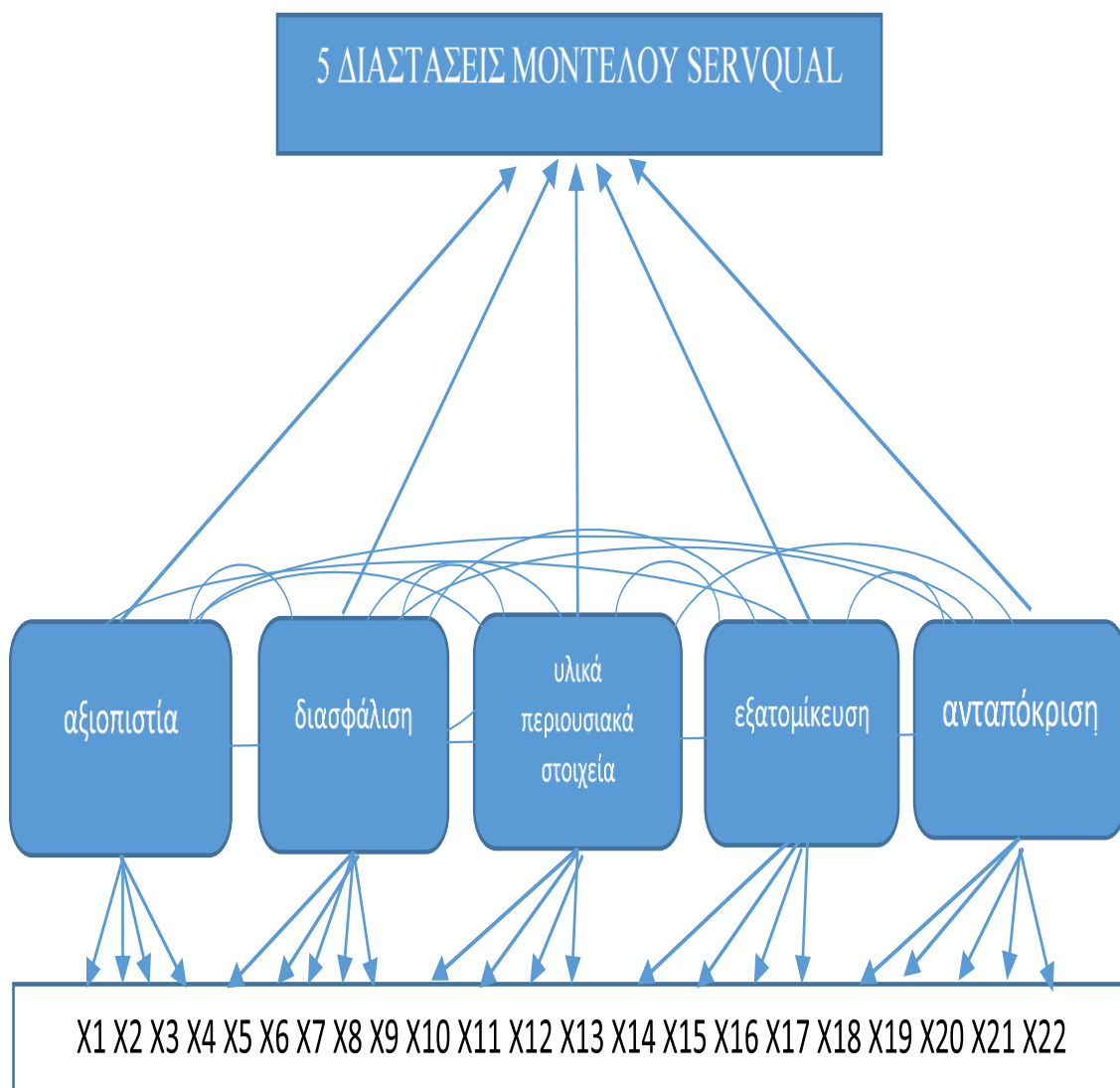
2.5.4 Μοντέλο SERVQUAL (1990)

Μια χρονιά - σταθμός στην ιστορία της μέτρησης ικανοποίησης πελατών στον τομέα των υπηρεσιών, με πάμπολλες εφαρμογές έκτοτε, ήταν το 1990 όταν οι τρεις κορυφαίοι ερευνητές Berry, Parasuraman και Zeithaml καθιέρωσαν το μοντέλο SERVQUAL (από τα αρχικά των λέξεων service και quality). Η πρωταρχική τους σκέψη ήταν να διαμορφώσουν τα κατάλληλα ερωτηματολόγια που θα τους βοηθούσαν να καταλάβουν το πως ο πελάτης προσλαμβάνει κι αποδέχεται την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες που διάλεξαν παρέχονταν από τον τραπεζικό, ασφαλιστικό, τεχνικό-συμβουλευτικό κι από τον κλάδο επισκευών συσκευών.

Στο επόμενο στάδιο, προχωρώντας μεθοδικά και θέτοντας ουσιαστικά τα θεμέλια του επιτυχημένου μοντέλου τους, χώρισαν σε 12 ομάδες (από 8 έως 12 μέλη η κάθε ομάδα) καταναλωτές ίδιου φύλου και ίδιας ηλικίας που είχαν προηγούμενη ολοκληρωμένη εμπειρία σε έναν από τους παραπάνω τέσσερις κλάδους (τράπεζες, ασφαλιστικές, τεχνικό-συμβουλευτικές, επιδιόρθωσης – επισκευής συσκευών). Τα πρώτα αποτελέσματα έδειξαν δέκα διαφορετικές διαστάσεις με 97 συνολικά στοιχεία που καθορίζουν την ικανοποίηση των πελατών. Ακολούθως, δοκιμάζοντας κι ερευνώντας σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών, κάνοντας πάντα χρήση αυτών των 97 κρίσιμων στοιχείων κατέληξαν στα εξής:

1. Αξιοπιστία. Ακριβής τήρηση των υποσχέσεων στον πελάτη από την πρώτη φορά (χωρίς λάθη και με συνέπεια).

2. Διασφάλιση. Δημιουργία αίσθησης ασφάλειας κι εμπιστοσύνης του πελάτη προς τον οργανισμό, εταιρεία ή επιχείρηση με όλο τον απαραίτητο σεβασμό και ευγένεια και με την προϋπόθεση ότι υφίστανται όλες οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να επέρχεται σε κάθε περίπτωση η πλήρης ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη.
3. Υλικά περιουσιακά στοιχεία. Εγκαταστάσεις, υλικοτεχνική υποδομή και εξοπλισμός είναι τα κατάλληλα κι απαραίτητα εργαλεία που απαιτούνται όχι απλά για την τυπική διεκπεραίωση της παροχής υπηρεσίας αλλά για την κατά το δυνατόν άριστη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη.
4. Εξατομίκευση. Ο οργανισμός, εταιρεία ή επιχείρηση αποκτά ή διατηρεί την ικανότητα να λειτουργεί από τη θέση του πελάτη, χρήστη ή αγοραστή. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα. Ο πελάτης δεν είναι το αναγκαίο κακό. Η δική του ύπαρξη ζωογονεί και σηματοδοτεί και την ύπαρξη του οργανισμού, εταιρείας κι επιχείρησης.
5. Ανταπόκριση. Αλληλένδετη με την εξατομίκευση υφίσταται και η ανταπόκριση γιατί ακριβώς όλοι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν με ειλικρίνεια, ταχύτητα κι αμεσότητα. Ειδικά στη διαχείριση ενός παραπόνου, μιας ενδεχόμενης καθυστέρησης, σε ένα πιθανό πρόβλημα ή λάθος.



Σχήμα 5. Πέντε Διαστάσεις μοντέλου SERVQUAL

Πηγή: (Cronin & Taylor, 1994)

Πίνακας 4. Αντιστοιχία διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών και μοντέλου SERVQUAL

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SERVQUAL
1. Αξιοπιστία	1. Αξιοπιστία
2. Δεξιότητες	2. Διασφάλιση
3. Ευγένεια	
4. Αφοσίωση	
5. Ασφάλεια	
6. Υλικά περιουσιακά στοιχεία	3. Υλικά περιουσιακά στοιχεία
7. Προσβασιμότητα	4. Εξατομίκευση
8. Επικοινωνία	
9. Κατανόηση	
10. Ανταπόκριση	5. Ανταπόκριση

Πηγή: (Δρόσος, 2015)

Στο σημείο αυτό οι ερευνητές διαπίστωσαν πέντε πιθανά κενά/ χάσματα στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Μια ενδελεχής και συστηματική ανάλυση και μελέτη τους θα συνεισέφερε τα μέγιστα στη λύση του προβλήματος της ικανοποίησης πελατών. Κι αυτό συμβαίνει γιατί γίνεται διαχωρισμός μεταξύ εσωτερικού (διοίκηση οργανισμού, εταιρείας, επιχείρησης) κι εξωτερικού περιβάλλοντος (πελάτες που επηρεάζονται από τις παροτρύνσεις φίλων και συγγενών –word of mouth- πολλαπλά πιο ισχυρές ακόμα κι από τη διαφήμιση, προσωπικές ανάγκες και παρελθούσες εμπειρίες). Κατά συνέπεια καθίσταται πιο ευχερής η προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης σε όλα τα επίπεδα.

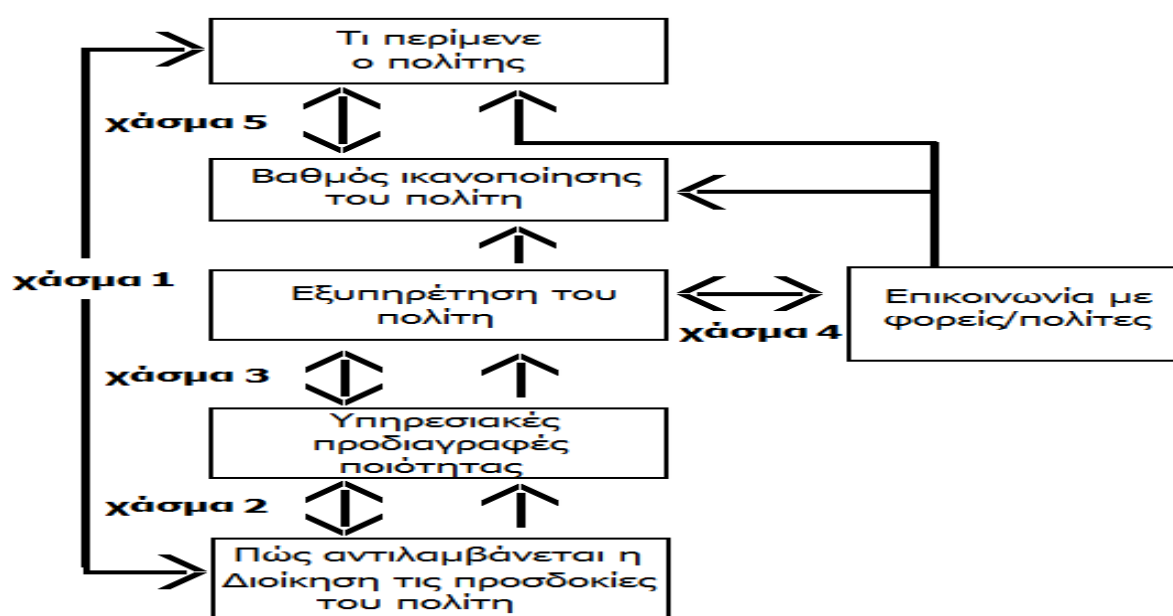
Πίνακας 5. Πέντε κενά στις προσφερόμενες υπηρεσίες.

ΚΕΝΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΞΑΡΤΗΣΗ
1	Μεταξύ προσδοκιών πελάτη κι αντίληψής τους από τη Διοίκηση	Έρευνες αγοράς και εσωτερική επικοινωνία οργανισμού
2	Μεταξύ αντίληψης από τη Διοίκηση και προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών	Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και στον καθορισμό στόχων ποιότητας
3	Μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών	Ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού
4	Μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας προς τον πελάτη	Εσωτερική κι εξωτερική επικοινωνία (μεταξύ τμημάτων του οργανισμού και επικοινωνίας με πελάτη)
5	Μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη	Σύνολο κενών 1-2-3-4

Πηγή: (Μπουραντά, 2007)

2.5.5 Μοντέλο SERVPERF (1992)

Τον Ιούλιο του 1992, οι ερευνητές (Cronin-Taylor, 1992) σε άρθρο τους στο Journal of Marketing υποστήριξαν ότι σημασία έχει το τελικό αποτέλεσμα κι επομένως θα πρέπει να μετρηθούν μόνο οι αντιλήψεις των πελατών. Δηλαδή αμφισβήτησαν τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητα της προσδοκίας. Μεθοδολογικά, η κλίμακα SERVPERF (προέρχεται από τις λέξεις service και performance) αντιπροσωπεύει αξιοσημείωτη βελτίωση σε σχέση με την κλίμακα SERVQUAL. Πρόκειται για μια απευθείας μείωση του αριθμού των στοιχείων που θα μετρηθούν κατά 50 τοις εκατό άρα το SERVPERF βρέθηκε ότι παρέχει μια πιο συγκλίνουσα καθώς και διακριτική, έγκυρη επεξήγηση στη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών (Jain-Gurta, 2004).



Σχήμα 6. Χάσματα Ποιότητας.

Πηγή: (Prabhu, 2016)

2.5.6 Μέθοδος MUSA (2002)

Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) είναι ένα εργαλείο που βασίζεται στον πελάτη για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών/ προϊόντων. Το σύστημα αναλύει την ικανοποίηση πελατών με τη χρήση δεδομένων που βασίζονται σε έρευνες, ενώ η ανάλυση των συλλεχθέντων πληροφοριών βασίζονται σε μια αρχική μεθοδολογία διαχωρισμού προτιμήσεων. Η μεθοδολογία MUSA ακολουθεί τις αρχές της πολυκριτηριακής ανάλυσης χρησιμοποιώντας κυρίως τεχνικές τακτικής

παλινδρόμησης. Τα παρεχόμενα αποτελέσματα είναι κυρίως εστιασμένα στον καθορισμό των κρίσιμων διαστάσεων της υπηρεσίας προκειμένου να δοθεί προτεραιότητα στις δράσεις βελτίωσης. Επιπλέον, αυτά τα αποτελέσματα είναι αρκετά επαρκή για ανάλυση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών ώστε να βοηθήσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ποιότητα των υπηρεσιών στους πελάτες (Γρηγορούδης, 2002). Συμπερασματικά, η μέθοδος MUSA εμφανίζει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων μεθόδων: τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος ποιότητας. Οι υπόλοιπες μέθοδοι δίνουν απλά μια ποσοτικοποιημένη πληροφόρηση για μια σε βάθος ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών και συγκεκριμένα για κάθε διάσταση ικανοποίησης που έχει καθοριστεί. Αντίθετα, η μέθοδος MUSA όχι μόνο προσδιορίζει, εκτός από τη μερική και την ολική ικανοποίηση για κάθε διάσταση ικανοποίησης, αλλά με την κατασκευή διαγραμμάτων δράσης και βελτίωσης υποδεικνύει τα σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί για να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών της καθώς και την προτεραιότητα που πρέπει να δώσει στις ενέργειες βελτίωσης (Τσεκούρας, 2015).

2.6 Βραβεία Ποιότητας

2.6.1 Βραβείο Deming prize

Κοντά στις τέσσερις δεκαετίες μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια οικονομία εξελισσόταν με ρυθμούς εξόχως εξοντωτικούς. Η οικονομία των Η.Π.Α. δεχόταν αφόρητη πίεση, που έφτανε σε καίριους τομείς να μετατρέπεται ακόμα και σε υπεροχή από εταιρείες της Ιαπωνίας. Αυτό που διαπίστωναν οι Αμερικανοί managers ήταν ότι από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, είχε συντελεστεί, αργά αλλά σταθερά, ένα οικονομικό θαύμα που απειλούσε άμεσα ακόμα και στρατηγικούς τομείς της αμερικανικής οικονομίας. Και το παράδοξο αυτής της εξέλιξης ήταν ότι αρχιτέκτονας του ιαπωνικού οικονομικού θαύματος ήταν ένας Αμερικανός οικονομολόγος, ο Edward Deming, τις συμβουλές και κατευθύνσεις του οποίου εφάρμοσαν οι Ιάπωνες με θρησκευτική ευλάβεια, μεθοδικότητα και υπομονή. (Τσουκάς, 2015). Προς τιμήν του, η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) θέσπισε το 1951 το βραβείο που φέρει το όνομά του: Deming (DP). Είναι το πρώτο πραγματικά διεθνές βραβείο για ουσιαστική βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής της Διαχείρισης

Ολικής Ποιότητας. Οποιοσδήποτε οργανισμός από οποιαδήποτε χώρα μπορεί να το αμφισβητήσει. Το βραβείο Deming απονέμεται σε εταιρείες που θέτουν και επιτυγχάνουν απαιτητικούς επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές, που είναι πελατοκεντρικές και ποιοτικές μέσω της πρακτικής των αρχών, εννοιών και τεχνικών TQM σε όλους τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και του δικτύου διανομής, με τη συμμετοχή όλων των ανθρώπων. (TQMI, 2001)



Εικόνα 2. Βραβείο Deming

Πηγή: (Deming.org, 2016)

2.6.2 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)

Είναι ένα βραβείο που καθιερώθηκε από το Κογκρέσο των ΗΠΑ το 1987 για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας και την αναγνώριση των αμερικανικών εταιρειών που έχουν εφαρμόσει επιτυχημένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Το βραβείο είναι η υψηλότερη προεδρική διάκριση του έθνους για την αριστεία απόδοσης και ουσιαστικά αποτελεί την «απάντηση» των Η.Π.Α. στο βραβείο Deming. Τρία βραβεία MBNQA μπορούν να δίνονται ετησίως σε έξι κατηγορίες:

1. Βιομηχανία
2. Παροχή Υπηρεσιών
3. Μικρές επιχειρήσεις
4. Εκπαίδευση
5. Φροντίδα υγείας
6. Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Οι κατηγορίες εκπαίδευσης και υγειονομικής περίθαλψης προστέθηκαν το 1999, ενώ οι κατηγορίες κρατικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών προστέθηκαν το 2007.

Το βραβείο MBNQA πήρε το όνομά του από τον αείμνηστο Υπουργό Εμπορίου Malcolm Baldrige, έναν υποστηρικτή της διαχείρισης ποιότητας. Το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας του Υπουργείου Εμπορίου των ΗΠΑ διαχειρίζεται το βραβείο. Οι οργανισμοί που υποβάλλουν αίτηση για το MBNQA κρίνονται από ανεξάρτητο συμβούλιο εξεταστών. Οι παραλήπτες επιλέγονται με βάση τα επιτεύγματα και τη βελτίωση σε επτά τομείς, γνωστά ως κριτήρια Baldrige για την αριστεία απόδοσης:

1. Ηγεσία: Πώς η ανώτερη διοίκηση οδηγεί τον οργανισμό και πώς ο οργανισμός ηγείται εντός της κοινότητας;
2. Στρατηγική: Πώς ο οργανισμός καθιερώνει και σχεδιάζει να εφαρμόσει στρατηγικές κατευθύνσεις;
3. Πελάτες: Πώς ο οργανισμός χτίζει και διατηρεί ισχυρές, διαρκείς σχέσεις με τους πελάτες;
4. Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης: Πώς ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα για την υποστήριξη βασικών διαδικασιών και τη διαχείριση της απόδοσης;
5. Εργατικό δυναμικό: Πώς ο οργανισμός ενδυναμώνει και εμπλέκει το εργατικό δυναμικό του;
6. Λειτουργίες: Πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει βασικές διαδικασίες;
7. Αποτελέσματα: Πώς αποδίδει ο οργανισμός όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, τα οικονομικά, τους ανθρώπινους πόρους, την απόδοση προμηθευτών και συνεργατών, τις λειτουργίες, τη διακυβέρνηση και την κοινωνική ευθύνη και πώς ο οργανισμός συγκρίνεται με τους ανταγωνιστές του; (asq.org, 1999).



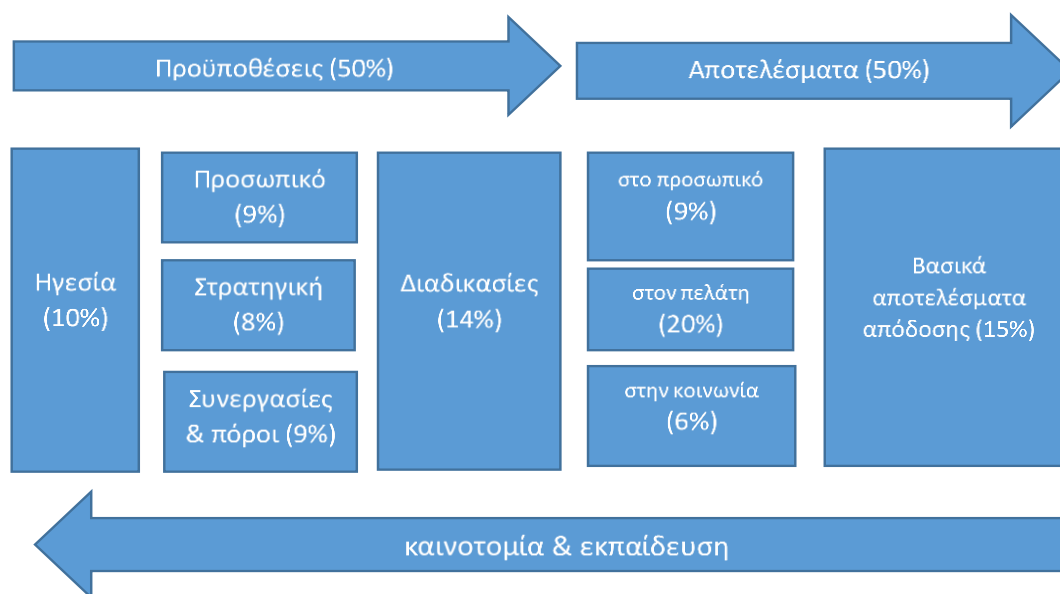
Εικόνα 3. Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)

Πηγή: (Baldrigeinstitute.org, 2017)

2.6.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (E.Q.A.)

Οι θετικές επιπτώσεις των Ιαπωνικών και Αμερικανικών βραβείων για τη σημασία της ποιότητας παρακίνησαν και την Ευρωπαϊκή Ένωση στη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Στις αρχές της δεκαετίας 1990-2000 καθιερώθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας με πρωτοβουλία 14 μεγάλων επιχειρήσεων και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με ηγετική θέση στην αγορά. Προηγήθηκε η ίδρυση του οργανισμού: European Foundation for Quality Management (EFQM, υπεύθυνος για θέματα ποιότητας), σε συνεργασία με την επιστημονική εταιρεία European Organization for Quality (EOQ, υπεύθυνη για θέματα τυποποίησης), με στόχο την προώθηση της ιδέας της ποιότητας στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Τα βραβεία είναι δύο ειδών και καθιερώθηκαν το 1992:

1. Το European Quality Prize (EQP), που απονέμεται στις επιχειρήσεις που ικανοποιούν τα κριτήρια του βραβείου και εφαρμόζουν καλύτερα τις πρακτικές διοίκησης ποιότητας.
2. Το European Quality Award (EQA), που απονέμεται στην επιχείρηση με την καλύτερη βαθμολογία. Για τον σχεδιασμό του χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία των δύο άλλων βραβείων, αλλά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας για θέματα ποιότητας. Αρχικά απευθυνόταν σε μεγάλες βιομηχανίες, αλλά από το 1994 απονέμεται και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ από το 1996 θεσπίστηκε και για δημόσιους οργανισμούς. Το πλαίσιο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας καθορίζεται από 9 βασικά κριτήρια, τα οποία χωρίζονται στην κατηγορία των 5 αναγκαίων παραγόντων (προϋποθέσεων) που προσδιορίζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης και στην κατηγορία των 4 αποτελεσμάτων των λειτουργιών. Σε αντίθεση με τα άλλα βραβεία που αξιολογούν την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στο μέλλον.



Σχήμα 7. Βαρύτητα κριτηρίων στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Πηγή: (Stracke, 2006)

2.6.4 Βραβεία Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ)

Πρόκειται για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος ιδρύθηκε το 2004 με την υποστήριξη 37 πολυεθνικών, μεγάλων ελληνικών εταιρειών και επιστημονικών φορέων που λειτουργούν στην Ελλάδα. Κοινή πεποίθηση των ιδρυτικών μελών του Ινστιτούτου ήταν η αναγνώριση της ανάγκης να αναβαθμιστεί και να υποστηριχθεί ο ρόλος όσων, άμεσα ή έμμεσα, έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Κρίνεται απαραίτητο ολόκληρη η επιχειρηματική κοινότητα αλλά και οι κρατικοί φορείς στην Ελλάδα να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα που αφορούν στη σχέση με τον πελάτη. Κρίσιμη ακόμη είναι η προώθηση ενός επιχειρηματικού πλαισίου που θα υποστηρίζει τις ατομικές δεξιότητες στην εξυπηρέτηση πελατών και θα αναγνωρίζει όσους τις εφαρμόζουν με επιτυχία. Το ΕΙΕΠ μέσω των μελών του, ο αριθμός των οποίων αυξάνεται ταχύτατα, απευθύνεται στον "εξυπηρετούμενο" πελάτη, πολίτη, άνθρωπο, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας της εξυπηρέτησής του (ΕΙΕΠ, 2004).

Σε αυτά τα πλαίσια έχει καθιερώσει τα τελευταία δώδεκα χρόνια τα εθνικά βραβεία εξυπηρέτησης πελατών σε δώδεκα διαφορετικές κατηγορίες:

1. Καλύτερη εκπαίδευση για την εξυπηρέτηση πελάτη.
2. Η καινοτομία στην εμπειρία του πελάτη.
3. Ακούγοντας τη φωνή του πελάτη.

4. Καλύτερος συνδυασμός διαύλων εξυπηρέτησης.
5. Ειδικό Βραβείο: Customer Experience Game-changer of the year
6. Ομάδα της Χρονιάς Εξυπηρέτηση Πελατών.
7. Οργανισμός της Χρονιάς Εξυπηρέτηση Πελατών.
8. Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς.
9. Καλύτερη χρήση Τεχνολογίας στην Εμπειρία του Πελάτη.
10. Καλύτερη Σχέση Συνεργασίας με Εξωτερικό Πάροχο.
11. Καλύτερη εξυπηρέτηση σε διαδικτυακό κατάστημα.
12. Καλύτερη Διαχείριση Κρίσης.



Εικόνα 4. Βραβεία insurancemarket.gr

Πηγή: (insuranceworld.gr, 2022)

2.7 Οφέλη από μια έρευνα ικανοποίησης πελατών

Πρέπει να σημειωθεί πως τις τελευταίες δεκαετίες οι πετυχημένες επιχειρήσεις και οι κορυφαίοι οργανισμοί έχουν γίνει πελατοκεντρικοί, έχουν δηλαδή στρέψει όλο το ενδιαφέρον και την προσοχή τους στην ικανοποίηση των πελατών τους. Ο Edosomwan στο βιβλίο του Customer and Market-driven Quality Management (ASQC Quality Press, 1993) υποστηρίζει ότι «μια προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρεία είναι αυτή που είναι δεσμευμένη να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της, σε ένα σαφές καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Μια τέτοια εταιρεία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει».

Τα σημαντικότερα οφέλη μιας έρευνας ικανοποίησης πελατών έχουν συνοψιστεί από τους ερευνητές (Dutka, 1994), (Naumann-Giel, 1995), (Czarnecki, 1999) στα παρακάτω πέντε, καίριας σημασίας, σημεία:

1. Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών όταν δεν εφαρμόζονται αποσπασματικά ή και καθόλου αλλά αποτελούν μεθοδικές, συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας/ οργανισμού, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.
2. Ο οργανισμός καταφέρνει να εντοπίσει το κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Επιπλέον παρέχεται η δυνατότητα να μελετηθεί το κατά πόσο και αν οι πρωτοβουλίες, οι νέες ενέργειες, οι προσπάθειες, τα σχέδια και τα προγράμματα έχουν θετικό, αρνητικό ή αδιάφορο αντίκτυπο στην πελατεία τους.
3. Ανιχνεύονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης καθώς και οι πρόσφοροι τρόποι που θα επιτευχθεί αυτή η βελτίωση.
4. Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρείας/ οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό, με βάση πάντα τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών και όχι της διοίκησης ή των εργαζομένων.
5. Παρέχεται ένα κίνητρο στους εργαζόμενους της εταιρείας/ οργανισμού, από όποιο πόστο κι αν δραστηριοποιούνται, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών αξιολογούνται και κρίνονται από τους τελικούς αποδέκτες, που δεν είναι άλλοι από τους ίδιους τους πελάτες.

Εν κατακλείδι, στη σημερινή εποχή με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τη διάχυση της πληροφορίας στον παγκόσμιο ιστό, οι καταναλωτές καθίστανται πιο ενημερωμένοι και πιο υποψιασμένοι και κατά συνέπεια και ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών/ οργανισμών χαρακτηρίζεται αδυσώπητος. Και παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών δεν συνιστά την ικανή και αναγκαία συνθήκη για την οικονομική βιωσιμότητα μιας εταιρείας/ οργανισμού, αρκετές έρευνες αποδεικνύουν ότι υφίσταται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και βαθμού διατήρησης της πελατειακής βάσης, ακόμα και κερδοφορίας. Πιο συγκεκριμένα, στη διδακτορική του διατριβή ο καθηγητής (Δρόσος, 2015) κατέστησε σαφές ότι για τους τομείς των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και των τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών και την κερδοφορία, τα

επιχειρηματικά αποτελέσματα, τα μερίδια αγοράς, την παραγωγικότητα, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και τα χρηματιστηριακά αποτελέσματα.

Αλλά και σε μια πιο ευρεία βάση το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αξιολογείται συχνά από το σύνολο των ανθρώπων που επηρεάζονται από αυτήν. Το σύνολο αυτό αποτελείται από τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους μετόχους (ιδιοκτήτες), τους προμηθευτές, το κράτος και την πόλη που δραστηριοποιείται. Όλοι αυτοί, ο καθένας για τους δικούς του λόγους, ενδιαφέρονται για την πορεία της επιχείρησης. Οι λόγοι που μια επιχείρηση οδηγείται σε αυτοαξιολόγηση είναι γιατί αντιλαμβάνεται ότι θα πρέπει να γίνουν αλλαγές ή γιατί επιθυμεί να θέσει υποψηφιότητα για ένα από τα βραβεία ποιότητας. Οι αλλαγές ενδεχομένως να αφορούν αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, σχετικές με την ανανέωση της τεχνολογίας της, της οργάνωσης, της θέσης της στην αγορά, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της κ.λπ. Επιγραμματικά, οι πιο σημαντικοί λόγοι αξιολόγησης είναι:

1. Τεχνολογικοί: Η εξέλιξη στην τεχνολογία επιβάλλει αλλαγές.
2. Οικονομικοί: Αύξηση της παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας, εξελίξεις στην αγορά.
3. Περιβαλλοντικοί: Λόγοι που οδηγούν την επιχείρηση σε αλλαγές όσον αφορά την επίδραση της λειτουργίας της στο περιβάλλον.
4. Κοινωνικοί: Η επιρροή της επιχείρησης στο κοινωνικό της περιβάλλον με τα προϊόντα, την παρουσία και τη θέση της στις κοινωνικές δραστηριότητες.

Η αξιολόγηση μίας επιχείρησης μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

1. Η επιχείρηση να αξιολογηθεί από την ίδια την επιχείρηση.
2. Η αξιολόγηση να γίνει από τους πελάτες της.
3. Η αξιολόγηση να γίνει από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης (διαπιστευμένο). Η αξιολόγηση από τους ανεξάρτητους φορείς γίνεται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, όπως τα ISO:9000, ή από τους Οργανισμούς αξιολόγησης υποψηφίων για βραβείο ποιότητας σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο. Το αντικείμενο ανάλυσης σε κάθε προσπάθεια αξιολόγησης είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που αφορούν, κατά περίπτωση, τους πελάτες, τους επενδυτές, το περιβάλλον κ.λπ. Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει οποιοδήποτε είδος αξιολόγησης για τους στόχους της. Οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν τα κριτήρια των βραβείων ποιότητας (ΕΣΕΕ, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 Ορισμός δημόσιας διοίκησης

Σύμφωνα με την Ευγενία Πρεβεδούρου, καθηγήτρια στη Νομική Σχολή του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, με γνωστικό αντικείμενο το διοικητικό δίκαιο, «δημόσια διοίκηση είναι η δραστηριότητα του κράτους για την πραγματοποίηση των σκοπών του στο πλαίσιο της έννομης τάξης, με την εξαίρεση της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης» (Πρεβεδούρου, 2022). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ec.europa.eu, 2010) μάς πληροφορεί ότι η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης μιας χώρας αποτελεί βασικό παράγοντα για τις οικονομικές επιδόσεις της και την ευημερία των πολιτών της. Μια αποδοτική δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό οι δημόσιες αρχές να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις.

Η Επιτροπή βοηθά τα κράτη μέλη της ΕΕ να προβούν σε μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης και της διακυβέρνησης, παρέχοντας τεχνική υποστήριξη. Οι τομείς παρέμβασης περιλαμβάνουν την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση, την ψηφιακή διακυβέρνηση, τις δημόσιες συμβάσεις, τη βελτίωση της νομοθεσίας, το δικαστικό σύστημα, την καταπολέμηση της διαφθοράς και της απάτης και την καλύτερη απορρόφηση των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων. Αλλά και ο διεθνής Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ) επισημαίνει ήδη από το 2014 (OECD, 2014), σε μια έκθεση επισκόπησης που αφορούσε τη μέτρηση και μείωση των διοικητικών βαρών σε 13 κλάδους στην Ελλάδα, ότι έχουν τεθεί σε ισχύ εκτενείς διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για την αποκατάσταση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα κι επιβάλλεται να καταβληθούν περισσότερες προσπάθειες.

3.2 Διαπιστώσεις από την αξιολόγηση επενδύσεων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Πριν ακόμα εκτελεστεί μια επένδυση και ξεκινήσει η φάση λειτουργίας της, είναι κοινά αποδεκτό ότι απαιτείται μια αξιολόγησή της. Και είναι επίσης γνωστό ότι, εξετάζοντας ένα έργο από τη σκοπιά του φορέα υλοποίησής του, γίνεται η διάκριση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Στο σημείο αυτό προκύπτουν διαφορές ανάμεσα στην κοινωνικο-

οικονομική (δημόσιος τομέας) και στη χρηματο-οικονομική (ιδιωτικός τομέας) αξιολόγηση (Παπαδάμου, 2015):

1. Διαφορά ως προς το περιεχόμενο των επιμέρους στοιχείων του κόστους και των ωφελειών που περιλαμβάνονται αντίστοιχα στις δύο αξιολογήσεις. Η ιδιωτική αξιολόγηση π.χ. δεν συμπεριλαμβάνει στο κόστος και τις ωφέλειες τις δευτερογενείς επιδράσεις, δηλαδή τις επιπτώσεις στο περιβάλλον, στη διανομή εισοδήματος κτλ. Η κοινωνική αξιολόγηση περιλαμβάνει ρητά τις δευτερογενείς επιδράσεις και όλες τις άλλες επιπτώσεις των σχεδίων επένδυσης.
2. Διαφορά ως προς τη διερεύνηση των επιπτώσεων του σχεδίου επένδυσης πάνω στη διανομή του εισοδήματος. Ενώ οι ιδιωτικοί φορείς δεν ενδιαφέρονται για τις αναδιανεμητικές επιπτώσεις του σχεδίου επένδυσης, οι φορείς του κοινωνικού συνόλου εξετάζουν και την επίπτωση αυτή, τόσο στις παραγωγικές ομάδες του πληθυσμού όσο και στις διάφορες περιοχές της χώρας (περιφερειακή ανάπτυξη).
3. Τέλος, η ιδιωτική αξιολόγηση δεν ασχολείται με την κοινωνική χρησιμότητα των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών του σχεδίου επένδυσης, ενώ η κοινωνική αξιολόγηση ενδιαφέρεται αν τα αγαθά που παράγει ή οι υπηρεσίες που προσφέρει το σχέδιο επένδυσης είναι κοινωνικά επιθυμητά (π.χ. φάρμακα) ή ανεπιθύμητα (π.χ. τσιγάρα).

Κάτω από αυτές τις συνθήκες αναπτύχθηκαν σχέδια μεικτού ή κοινού ενδιαφέροντος, που προωθούνται κατά κανόνα από μεικτούς ιδιωτικούς, συνεταιριστικούς, κρατικούς ή ημικρατικούς φορείς γιατί συγκεντρώνουν το κοινό ενδιαφέρον για την πραγματοποίησή τους (π.χ. η δημιουργία ενός δημοτικού πνευματικού κέντρου στο οποίο όμως θα υπάρχει και ιδιωτική καφετέρια ή εστιατόριο, στην πιο απλή μορφή ή η δημιουργία ενός σύγχρονου αυτοκινητόδρομου, σε μια πιο σύνθετη). Λέγονται σήμερα Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και είναι συμβάσεις, κατά κανόνα μακροχρόνιες, οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού φορέα, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή υπηρεσιών. Οι ρόλοι του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα είναι σαφώς ορισμένοι:

1. Αξιοποιείται η τεχνογνωσία και η αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα ενώ παράλληλα το δημόσιο διατηρεί ισχυρό εποπτικό ρόλο.
2. Κατασκευάζονται ποιοτικά έργα και ταυτόχρονα παρέχονται υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες/ χρήστες των έργων αυτών.

3. Σημαντικό εργαλείο τόνωσης της οικονομικής ανάπτυξης μοχλεύοντας ιδιωτικούς πόρους σε αναπτυξιακά έργα με πολλαπλασιαστικό όφελος.

Ο δημόσιος φορέας διατηρεί την ιδιοκτησία των παγίων και τον ισχυρό ρυθμιστικό και εποπτικό του ρόλο, δίνοντας την ευκαιρία να υλοποιούνται δημόσια έργα ακόμα και σε δυσχερείς οικονομικές συγκυρίες (ΣΔΙΤ, 2006).

Στο πλαίσιο των έργων συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) κινητοποιούνται πόροι τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα για την προμήθεια εμπορευμάτων και υπηρεσιών που κατά παράδοση παρέχονται από τον δημόσιο τομέα, μετριάζοντας παράλληλα τους αυστηρούς δημοσιονομικούς περιορισμούς στις δημόσιες δαπάνες. Από τη δεκαετία του 1990, έχουν φθάσει στο χρηματοοικονομικό κλείσιμο 1.749 ΣΔΙΤ εντός της ΕΕ, συνολικής αξίας 336 δισεκατομμυρίων ευρώ. Οι περισσότερες εξ αυτών αφορούσαν έργα στον τομέα των μεταφορών, ο οποίος το 2016 αντιπροσώπευε το ένα τρίτο των συνολικών επενδύσεων του έτους, ακολουθούμενος από τους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης και της εκπαίδευσης (ΕΕΣ, 2018).

Ακόμα κι έτσι όμως οι δυσκολίες και τα προβλήματα δεν έπαψαν να υπάρχουν.

3.3 Προβλήματα δημόσιας διοίκησης

Σε άρθρο του με τίτλο: Άποψη και ανάλυση της κατάστασης στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα-Προτάσεις, ο καθηγητής (Ιακωβίδης, 2012) αναφέρει αναλυτικά: την πολυνομία, τη μη ουσιαστική εφαρμογή των νόμων, την πρακτική των εξαιρέσεων, την έλλειψη αποτελεσματικής πολιτικής και οργανωτικής δομής, την έλλειψη της ουσιαστικής μείωσης των διοικητικών βαρών και της απλούστευσης των διαδικασιών, την κομματική εμπλοκή και τον κομματικό «πολιτικό εγωισμό», τη μικρή ενσωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, την αποτυχία της διοικητικής αποκέντρωσης, τη μείωση αποδοτικότητας (που οφείλεται σε παράγοντες, όπως το αίσθημα της αδικίας, λόγω των εξαιρέσεων συγκεκριμένων ομάδων υπαλλήλων, αλλά και λόγω της συνεχούς επιβάρυνσης συγκεκριμένων κατηγοριών υπαλλήλων, οι οποίοι δεν έχουν τη συντεχνιακή δύναμη να αντιδράσουν. Η συνεχόμενη κατάσταση άδικης μεταχείρισης οδηγεί στην ακούσια μείωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, αλλά και στην έλλειψη ελπίδας βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης).

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο καθηγητής και διευθυντής του Τομέα Διοικητικής Επιστήμης και του Εργαστηρίου Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών,

Μακρυδημήτρης Αντώνης, εξέδωσε τον Οκτώβριο του 1999 βιβλίο με το χαρακτηριστικό τίτλο: «Ο μεγάλος ασθενής, η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης» (Μακρυδημήτρης, 1999). Στο βιβλίο αυτό γίνεται λόγος για την αντιμετώπιση των δημοσίων προβλημάτων και επιχειρείται να αξιολογηθούν οι επικρατούσες πρακτικές αντιμετώπισής τους με δύο συναφή όσο και χρήσιμα κριτήρια που προσιδιάζουν για τη χειραγώγηση των πολύπλοκων ή «άγριων» (αδάμαστων) προβλημάτων. Τα κριτήρια αυτά είναι: πρώτον, η στρατηγικά προσανατολισμένη, μακροσκοπική και σφαιρική θεώρηση των δημοσίων προβλημάτων και δεύτερον, η διεξοδική ανάλυση, η συστηματική και εναλλακτική θεώρηση των ενδεχόμενων «λύσεων», σε συνθήκες δημόσιας επικοινωνίας, ανοιχτού διαλόγου, συνεννόησης και επικοινωνίας - κριτήριο που προάγει τη σύνθεση των αξιών και την κοινωνική συναίνεση. Φυσικά ο καθηγητής δεν παραλείπει να αναφέρει τα αρνητικά χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης:

1. Συγκεντρωτική δομή, π.χ. διοικητική παράδοση (administrative legacy).
2. Ανεπάρκεια διαδικασιών σχεδιασμού, αξιολόγησης και απολογισμού, π.χ. αδυναμία ανασχεδιασμού.
3. Έλλειμμα συντονισμού, π.χ. διοικητικά «στεγανά».
4. Εσωτερικές αντιστάσεις.
5. Διαδικαστικές δυσκαμψίες, τυπολατρία, φορμαλισμός, «νομικισμός», π.χ. έμφαση στη διαδικασία, παράλειψη ελέγχου/ απολογισμού δημοσίων πολιτικών.
6. Ποιοτική ανεπάρκεια ανθρώπινων πόρων, π.χ. μέθοδοι επιλογής προσωπικού.
7. «Αυτοαναφορικότητα» / εσωστρέφεια, π.χ. αποφυγή εστίασης στην κάλυψη των αναγκών του πολίτη.

Σημειώνεται επίσης ότι το προαναφερθέν βιβλίο προλογίστηκε από τον μετέπειτα Πρόεδρο της ελληνικής Δημοκρατίας και καθηγητή δημοσίου δικαίου της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, Προκόπη Παυλόπουλο όπως και τον καθηγητή Οικονομικής Επιστήμης στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, πρώην βουλευτή του Ελληνικού Κοινοβουλίου και πρώην Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών Γιώργο Αλογοσκούφη. Παρατηρείται επίσης το φαινόμενο, στις ίδιες διαπιστώσεις να καταλήγουν πρώην πρωθυπουργοί από όλο το πολιτικό φάσμα, όπως ο Αλέξης Τσίπρας (ΒΗΜΑ, 2016), ο Γιώργος Παπανδρέου (ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ, 2011), ο Κώστας Σημίτης (Ι.Κ.Σ., 1989), ο Αντώνης Σαμαράς (Capital, 2012). Και ο διευθυντής της εφημερίδας «Καθημερινή» Αλέξης Παπαχελάς σημειώνει σε άρθρο του με τίτλο: Η δημόσια

διοίκηση (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2017) πως σε πολλά υπουργεία είναι εξαιρετικά δύσκολο να υλοποιηθεί οτιδήποτε. Ο υπουργός αντιμετωπίζεται ως επισκέπτης-τράνζιτ. Το βλέπει στα μάτια των συνομιλητών του πως σκέπτονται «ε καλά, πού θα είσαι εσύ σε δύο χρόνια... Γιατί να κάνουμε αυτό που θέλεις;»... γιατί δεν πάμε πουθενά ως χώρα χωρίς μια μέτρια, έστω, δημόσια διοίκηση. Πριν καταλήξουν οι έξω ότι πρέπει να μας βλέπουν σαν κάποια τριτοκοσμική χώρα που χρειάζεται τεχνική βοήθεια για να ξαναστήσει το κράτος της, θα έπρεπε με διακομματική συναίνεση να θέσουμε κανόνες και στόχους για να το κάνουμε μόνοι μας. Το εξωφρενικό είναι ότι όλοι το παραδέχονται. Αριστεροί, δεξιοί, κεντρώοι, που έχουν περάσει από υπουργεία, έχουν να διηγηθούν από μία ιστορία φρίκης. Λίγοι, αν όχι ελάχιστοι, έχουν να επιδείξουν ένα λιθαράκι που άφησαν πίσω τους για να το βρει ο επόμενος.

Συνοψίζοντας και κάνοντας μία ιστορική αναδρομή σχετικά με την ελληνική δημόσια διοίκηση, βλέπουμε πολλές κοινές αναφορές από κορυφαίους ιστορικούς μέχρι την Έκθεση Πισσαρίδη του 2020. Σύμφωνα με αυτές, από την σύσταση του ελληνικού κράτους το 1823 και μετά, η δημόσια διοίκηση δεν φαίνεται να πέτυχε ως θεμέλιο ενός αποτελεσματικού κράτους δικαίου, αλλά λειτούργησε ως φυτώριο ενός πελατειακού πολιτικού συστήματος, το οποίο κράτησε τη χώρα επί δεκαετίες σε λειτουργία χαμηλών ταχυτήτων. Αρκετοί πιστεύουν ότι από τη μεταπολίτευση και μετά, η ελληνική δημόσια διοίκηση οικοδομήθηκε κατά τέτοιο τρόπο, τόσο σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού όσο και υπηρεσιών, που στην ουσία δεν προσέφερε στον πολίτη, αλλά λειτουργούσε σε βάρος του. Ειδικά για την Επιτροπή Πισσαρίδη που παρέδωσε την τελική της Έκθεση στην κυβέρνηση για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας στις 23 Νοεμβρίου 2020, (government, 2020) πληροφορούμαστε ότι συγκροτήθηκε με απόφαση του Πρωθυπουργού Κυριάκου Μητσοτάκη προκειμένου να εκπονήσει μια ολοκληρωμένη αναπτυξιακή μελέτη της ελληνικής οικονομίας για τα επόμενα χρόνια. Η Επιτροπή είναι ανεξάρτητη και οι προτάσεις της δεν αποτελούν κυβερνητικές αποφάσεις. Η τελική Έκθεση της Επιτροπής περιλαμβάνει ανάλυση σε περιοχές που δεν κάλυπτε η ενδιάμεση Έκθεση και εξειδικεύει την ανάλυση σε περιοχές που προηγουμένως καλύπτονταν, λαμβάνοντας υπόψιν προτάσεις και παρατηρήσεις που διατυπώθηκαν στον δημόσιο διάλογο.

Πρόεδρος της Επιτροπής είναι ο κάτοχος του βραβείου Νόμπελ, καθηγητής Χριστόφορος Πισσαρίδης. Αναπληρωτής πρόεδρος είναι ο Νίκος Βέττας, γενικός διευθυντής του IOBE & καθηγητής στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ενώ τα υπόλοιπα μέλη είναι οι Δημήτρης Βαγιανός, καθηγητής χρηματοοικονομικών στο

πανεπιστήμιο LSE στο Ηνωμένο Βασίλειο, και Κώστας Μεγύρ, καθηγητής οικονομικών στο πανεπιστήμιο Yale στις ΗΠΑ. Στην Επιτροπή συμμετείχαν επίσης με συμβουλευτικό ρόλο οι Κυριάκος Ανδρέου (PwC), Κωσταντίνος Αρκολάκης (Yale), Μανόλης Γαλενιανός (London Holloway), Χρήστος Γκενάκος (ΟΠΑ και Cambridge), Svetoslav Danchev (IOBE), Αρίστος Δοξιάδης (Big Pi Ventures), Νίκος Καραμούζης (Grant Thornton), Φοίβη Κουντούρη (ΟΠΑ), Αλέξανδρος Κρητικός (DIW), Δάφνη Νικολίτσα (Παν.Κρήτης), και Διομήδης Σπινέλλης (ΟΠΑ), ενώ συμμετείχε ο Πάνος Τσακλόγλου (ΟΠΑ) έως τον Ιούλιο του 2020. Η Έκθεση παρουσιάζει ένα συνεκτικό σχέδιο ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία. Οι δράσεις που προτείνονται βασίζονται σε οικονομική ανάλυση και την εμπειρία εφαρμογής πολιτικών στην πράξη. Εξειδικεύονται με βάση τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής οικονομίας, τις πρόσφατες εξελίξεις και τις διεθνείς τάσεις. Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα και δημόσια διοίκηση: συνιστάται μετ' επιτάσεως η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών.

3.4 Νομοθετικές πρωτοβουλίες

Σε αυτά τα πλαίσια, η πρώτη φιλόδοξη προσπάθεια του ελληνικού κράτους για την εισαγωγή στοιχείων του Νέου Δημόσιου Management και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Μοσχότη, 2019) στη δημόσια διοίκηση ήταν η ψήφιση του Νόμου 2880/2001 με τίτλο: «Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις». Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης (και διοικητικής μεταρρύθμισης) είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ οργανώνει τις δράσεις του, κυρίως, με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της μεταρρύθμισης σε σχέση με τα αποτελέσματα που οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν ως προς το στόχο αυτόν. Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η κλασική «Δημόσια Διοίκηση» έδιναν έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και, ιδίως, στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται (Καρκατσούλης, 2000). Το πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ διαρθρώνεται σε πέντε υποπρογράμματα και ασφαλώς στις βασικές του προτεραιότητες περιλαμβάνεται (πέρα

από τη βελτίωση κι αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την επέκταση χρήσης των νέων τεχνολογιών, την αναπροσαρμογή των διοικητικών λειτουργιών και μεθόδων) η βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τον πολίτη με μέτρα όπως διαφάνεια, ενίσχυση πληροφόρησης των πολιτών, διευκρίνηση αρμοδιοτήτων και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ακολούθησε ο Νόμος 3230/2004 «καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Νομοθετείται το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, δηλαδή καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας κι αποτελεσματικότητας. Οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι κάθε βαθμίδας δεσμεύονται να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα σε ετήσια βάση.

Πιο πρόσφατη νομοθετική πρωτοβουλία αποτελεί ο Νόμος 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία – και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. Στο άρθρο 22 υπογραμμίζεται η επιδίωξη η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Επιπλέον, στο άρθρο 24 που αφορά τη «Λογοδοσία και τον Κοινωνικό Έλεγχο – Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης», επισημαίνεται ότι ο κοινωνικός έλεγχος πετυχαίνει όταν εντοπιστούν προβλήματα μη εύρυθμης λειτουργίας ή φαινομένων κακοδιοίκησης και τότε πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο η άποψη των πολιτών όσο και η διατύπωση δέσμης προτάσεων για την καλύτερη αντιμετώπισή τους. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι οι υπηρεσίες που εξυπηρετούν πολίτες έχουν μεριμνήσει να διεξάγουν μελέτες ικανοποίησης πελατών και έπειτα προχωρούν στις παρατηρήσεις – προτάσεις για τη λειτουργία τους. Ο συγκεκριμένος Νόμος το προβλέπει αυτό.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής των διατάξεων των ανωτέρω Νόμων είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους προβλεπόμενους φορείς του δημοσίου, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να τονιστεί ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων είναι τα εξής:

1. Συγκεκριμένοι: Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.
2. Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη
3. Εφικτοί και συμφωνημένοι: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του), καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξή τους.
4. Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί.
5. Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Επισημαίνεται ότι ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται, ανάλογα με την αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, σε δράσεις – και ως εκ τούτου σε στόχους – που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας, καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, στη στοχοθεσία της κάθε Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης.

Ενδεικτικά αναφέρονται ως προκριτέες οι ακόλουθες δράσεις-στόχοι:

1. Άρση επικαλύψεων,
2. Περιορισμός συναρμοδιοτήτων,
3. Απλούστευση διαδικασιών,
4. Ανάπτυξη πολιτικών για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη,
5. Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης,
6. Εφαρμογή νέων τεχνολογιών καθώς και τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-gov) (ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, 2018).

3.5 Στόχοι Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Σημειώνεται ότι όλες οι παραπάνω νομοθετικές πρωτοβουλίες πάρθηκαν ακριβώς για να εναρμονιστεί η ελληνική πολιτεία με τις επιταγές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Ιδιαίτερη σημασία στις εξελίξεις που σημειώνονται στο χώρο της διοικητικής επιστήμης διαδραμάτισαν, κι εξακολουθούν να διαδραματίζουν, διεθνείς οργανισμοί, όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΟΗΕ, η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Οι οργανισμοί αυτοί δεν λειτουργούν ως απλοί διάδρομοι μεταφοράς πληροφοριών, αλλά ως σχεδιαστές πολιτικών και υποκινητές των χωρών-μελών στην υλοποίησή τους. Παράλληλα, με τον παραδοσιακό ελεγκτικό τους ρόλο, λειτουργούν και ως προθάλαμοι των αντίστοιχων εθνικών πολιτικών. Η συνδρομή τους, στη συνέχεια, στις χώρες - μέλη που εφαρμόζουν αντίστοιχες πολιτικές, έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική αναβάθμιση του πολιτικού τους ρόλου (Καρκατσούλης, 2000). Σε αυτά τα πλαίσια η επιτροπή Δημοσίου Μάνατζμεντ του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) ορίζει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως ένα νέο πρότυπο που αφορά στη Δημόσια Διοίκηση και στοχεύει στην ανάπτυξη και προώθηση μιας προσανατολισμένης στην απόδοση κουλτούρας με τα παρακάτω πέντε, κύρια χαρακτηριστικά (ΟΟΣΑ, 2001):

1. Μεγαλύτερη εστίαση στα αποτελέσματα από πλευράς αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας των υπηρεσιών.
2. Την αντικατάσταση των υψηλά συγκεντρωτικών, ιεραρχικών δομών (με αποκεντρωμένα περιβάλλοντα διοίκησης), ώστε οι αποφάσεις για την κατανομή των πόρων και την παροχή των υπηρεσιών να λαμβάνονται εντός του οργανισμού και να δίνεται έτσι η δυνατότητα ανατροφοδότησης από τους πολίτες και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος.
3. Την ευελιξία εύρεσης εναλλακτικών λύσεων που θα κατευθύνουν τις δημόσιες παροχές και κανονισμούς, ώστε να αποφέρουν, ενδεχομένως, πιο αποδοτικά (ως προς το κόστος) αποτελέσματα.
4. Την ουσιαστικότερη εστίαση στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται απευθείας από το δημόσιο τομέα, με την καθιέρωση στόχων παραγωγικότητας, τη δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εντός αλλά και μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.
5. Την ενδυνάμωση των στρατηγικών ικανοτήτων με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση και προσαρμογή στις εξωτερικές αλλαγές με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί και ο διαχωρισμός της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε «σκληρή» και «μαλακή» πλευρά (Καρυωτάκης,

2014). Στη σκληρή πλευρά αναφέρονται επιγραμματικά οι τεχνικές, τα εργαλεία και τα συστήματα:

1. Διαδικασίες Στατιστικού Ελέγχου.
2. ISO 9000.
3. Ανάλυση Pareto.
4. Διάγραμμα μήτρας.
5. Ιστογράμματα.
6. Διάγραμμα αποφάσεων (δέντρο).
7. Ανάλυση κρίσιμης διαδρομής.
8. Ψαροκόκκαλο ή διάγραμμα Ishakawa.

Στη μαλακή πλευρά αναφέρονται οι έννοιες, αρχές και κανόνες:

1. Πλήρης εμπλοκή/ συμμετοχή (involvement) των υπαλλήλων.
2. Συνεχής βελτίωση.
3. Συνεχής εκπαίδευση.
4. Ομαδική εργασία.
5. Ενδυνάμωση του προσωπικού.
6. Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και Υποστήριξη.
7. Δημοκρατικός τρόπος διαχείρισης.
8. Ικανοποίηση του πελάτη/ πολίτη.
9. Αλλαγή νοοτροπίας.

Διαπιστώνεται ότι σε κάθε περίπτωση τόσο οι σκοποί του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ όσο και η προσπάθεια εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπηρετούν τις αρχές και αξίες της χρηστής διακυβέρνησης που συνοψίζονται (Καρβούνης, 2019):

1. Νομιμότητα. Η εφαρμογή κράτους δικαίου αποτελεί κανονικότητα.
2. Ακεραιότητα. Πέρα από νομικούς περιορισμούς, είναι άξια εμπιστοσύνης.
3. Αμεροληψία. Ίση μεταχείριση, σεβασμός σε όλους.
4. Συναίνεση. Χωρίς αποκλεισμούς, συμμετοχική, συνεργατική.
5. Διαφάνεια. «Ανοιχτή» εσωτερική λειτουργία.
6. Ανταπόκριση. Επικέντρωση στο χρήστη.
7. Αποδοτικότητα. Καλύτερη χρήση πόρων.

8. Αποτελεσματικότητα. Επίτευξη στόχων.
9. Βιωσιμότητα. Μέρος κοινωνικής ευθύνης.
10. Όραμα. Μεσο-μακροπρόθεσμη βελτιστοποίηση.
11. Αναστοχασμός. Αναζήτηση καλύτερων δυνατών λύσεων.
12. Καινοτομία. Άνοιγμα στο μετασχηματισμό.
13. Λογοδοσία. Κυβερνήσεις υπόλογες. Ασφαλιστική δικλείδα για τη νομιμότητα, ακεραιότητα και διαφάνεια.

Κατά συνέπεια, η Δημόσια Διοίκηση που εξορισμού υπάρχει για να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον έχει πολλά να κερδίσει από την εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3.6 Μέθοδοι Εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντός των Οργανισμών Δημόσιας Διοίκησης.

3.6.1 Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το ΚΠΑ ή Common Assessment Framework (CAF) αποτελεί ένα εργαλείο ΔΟΠ, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management, EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ διαμορφώθηκε από την Επιστημονική Ομάδα Εφαρμογής Καινοτομιών στις Δημόσιες Υπηρεσίες (Innovative Public Services Group, IPSG), που λειτουργεί στο πλαίσιο της ΕΕ και στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας. Στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration, EIPA) στο Maastricht έχει ιδρυθεί ένα κέντρο πληροφοριών κι εκπαίδευσης για το ΚΠΑ (CAF resource centre), το οποίο συνεργάζεται στενά με τους εθνικούς ανταποκριτές (για την Ελλάδα, ο εθνικός ανταποκριτής βρίσκεται στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύχρηστο εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να εφαρμόσουν τεχνικές ΔΟΠ και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτο-αξιολόγησης που έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα. Συνολικά, πρόκειται για ένα γενικό, απλό, προσιτό και εύχρηστο ευρωπαϊκό πρότυπο, το οποίο άπτεται όλων των πτυχών της οργανωσιακής αριστείας. Βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ και ιδιαίτερα στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή

απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και τον σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα (Τζωρτζόπουλος, 2018).

Η αξιολόγηση γίνεται με τη χρήση εννέα (9) κριτηρίων και των επί μέρους υποκριτηρίων αυτών. Τα κριτήρια αξιολόγησης του Κ.Π.Α. ταξινομούνται σε δύο διακριτές κατηγορίες: Κριτήρια Προϋποθέσεων και Κριτήρια Αποτελεσμάτων.

Κριτήρια Προϋποθέσεων. Με τα κριτήρια αυτά βαθμολογείται η διοικητική ικανότητα των οργανικών μονάδων των οικείων υπουργείων ή φορέων. Τα κριτήρια αυτά είναι:

Κριτήριο 1. Ηγεσία. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Η ύπαρξη σαφούς κατεύθυνσης, συγκεκριμένης αποστολής, οράματος και αξιών,
2. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή συστήματος διοίκησης της υπηρεσίας,
3. Η παροχή κινήτρων και η υποστήριξη των υπαλλήλων της υπηρεσίας,
4. Ο τρόπος διαχείρισης των σχέσεων, ιδίως με την πολιτική ηγεσία, τις δημόσιες υπηρεσίες, τις ομάδες συμφερόντων, τους διεθνείς οργανισμούς και άλλους εμπλεκόμενους φορείς και υπηρεσίες, οι οποίοι στο εξής καλούνται «μέτοχοι».

Κριτήριο 2. Στρατηγική και προγραμματισμός. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Ο τυχόν προσδιορισμός και οι παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων,
2. Η στρατηγική και ο προγραμματισμός,
3. Η υλοποίηση ετήσιου απολογισμού σε σχέση με την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού,
4. Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και επικαιροποίηση δράσεων για τον εκσυγχρονισμό και την εισαγωγή καινοτομιών στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας.

Κριτήριο 3. Ανθρώπινο Δυναμικό. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Ο προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η διασύνδεση της στρατηγικής με τη διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού,
2. Η ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη και αξιοποίησή τους,

3. Η παρακίνηση και η δραστηριοποίηση του προσωπικού.

Κριτήριο 4. Συνεργασίες και Πόροι. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Η ανάπτυξη συνεργασίας με μετόχους,
2. Η ανάπτυξη συνεργασίας με τους πολίτες,
3. Η διασύνδεση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους,
4. Η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της πληροφορίας και γνώσης (ανοικτή διοίκηση),
5. Η χρήση νέων τεχνολογιών στην καθημερινή λειτουργία,
6. Η ύπαρξη συστήματος ορθής διαχείρισης των υποδομών.

Κριτήριο 5. Διαδικασίες. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Ο προσδιορισμός και ο σχεδιασμός απλούστερων και η βελτίωση υφιστάμενων διαδικασιών,
2. Η συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό διαδικασιών και στην ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών,
3. Η εισαγωγή καινοτομιών στις διαδικασίες.

Κριτήρια Αποτελεσμάτων. Με τα κριτήρια αυτά βαθμολογείται η απόδοση των οργανικών μονάδων των οικείων υπουργείων ή φορέων. Τα κριτήρια αυτά είναι:

Κριτήριο 1. Αποτελέσματα σε σχέση με τους πολίτες. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Η ύπαρξη αποτελεσμάτων μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών ή πελατών,
2. Η ύπαρξη αποτελεσμάτων δεικτών, τους οποίους έθεσε η ίδια η υπηρεσία και αφορούν στην ικανοποίηση των πολιτών.

Κριτήριο 2. Αποτελέσματα σε σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Η ύπαρξη αποτελεσμάτων μετρήσεων ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού,
2. Η ύπαρξη αποτελεσμάτων δεικτών, τους οποίους έθεσε η ίδια η υπηρεσία και αφορούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Κριτήριο 3. Αποτελέσματα σε σχέση με την κοινωνία. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Η ύπαρξη αποτελεσμάτων κοινωνικών μετρήσεων, που αφορούν στην εικόνα της υπηρεσίας στην κοινωνία,
2. Η ύπαρξη αποτελεσμάτων δεικτών κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένων από την υπηρεσία.

Κριτήριο 4. Κύρια αποτελέσματα επίδοσης της υπηρεσίας. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

1. Η ύπαρξη εξωτερικών αποτελεσμάτων, εάν έχουν επιτευχθεί οι βασικοί στόχοι της υπηρεσίας (εκροές), καθώς και εάν έχουν επέλθει οι προσδοκώμενες συνέπειες των κύριων δράσεων της οργάνωσης (αποτελέσματα),
2. Η ύπαρξη εσωτερικών αποτελεσμάτων, εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που αφορούν στη βελτίωση της απόδοσης σε συνάρτηση με τον περιορισμό των χρησιμοποιούμενων οικονομικών πόρων (Υ.Δ.ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2012).

Πίνακας: 6. Μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΙΑ)



Πηγή: (Nestor, 2015)

3.6.2 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO:9001.

1. Τι είναι; Ένα από τα πλέον γνωστά και ευρέως αποδεκτά πρότυπα (το χρησιμοποιούν 650.000 οργανισμοί σε 152 χώρες). Συχνά, ένα προαπαιτούμενο για την υπογραφή μιας συμφωνίας.

2. Τι δηλώνει; Πως η επιχείρηση ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών και εφαρμόζει τις κανονιστικές διατάξεις ενώ, ταυτόχρονα, αυξάνει την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων και διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεών της. Επίσης, βελτιώνει τη δυνατότητα ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και αυξάνει το μερίδιό τους στην αγορά.
3. Πώς ωφελεί; Επιγραμματικά, η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, διασφαλίζει τη συνέχεια της επιχείρησης/ οργανισμού, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα, μειώνει τα κόστη, βελτιώνει την επικοινωνία, σταθεροποιεί τις σχέσεις με τους προμηθευτές και συνεργάτες, ικανοποιεί πελάτες, εργαζομένους και μετόχους.
4. Ποιους αφορά; Όλους τους οργανισμούς ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, ανεξαρτήτως μεγέθους και είδους δραστηριότητας (Daspremium, 2015).

Ειδικά για την περίπτωση του δημόσιου τομέα, τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός είναι τα εξής:

Βήμα 1: Δέσμευση της ηγεσίας και ενεργός συμμετοχή στην ανάπτυξη ποιότητας

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του Οργανισμού οφείλουν να αναπτύξουν το όραμα, την αποστολή, τις αξίες, τις πολιτικές και τους στόχους που αφορούν την ποιότητα και την παραγωγικότητα, καθώς και να προσδιορίσουν τις κατάλληλες στρατηγικές και τους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για την υποστήριξη της εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα ανώτατα, σε αμείωτη συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, επιβάλλεται να εκπαιδεύονται και να εργάζονται προς την κατεύθυνση της συμμετοχής όλων των στελεχών του Οργανισμού στην ανάπτυξη της ποιότητας και στις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης (Κριεμάδης, 2021).

Βήμα 2: Συντονιστική επιτροπή για σχεδιασμό εφαρμογής

Σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας Australian / New Zealand Standard (1995), η συντονιστική επιτροπή πρέπει:

1. Να ορίσει εκπρόσωπο όλων των τμημάτων του δημόσιου Οργανισμού,
2. Να έχει την εξουσία να εγκρίνει την πολιτική ποιότητας του Οργανισμού, να ελέγχει την εφαρμογή και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας, και

3. Να συμμετέχει στην εκπαίδευση και διοίκηση των ομάδων συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.

Η διευθύνουσα επιτροπή πρέπει να καθορίσει:

1. Τους λόγους εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας,
2. Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος ποιότητας που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού,
3. Ποιο πρότυπο ποιότητας πρέπει να εφαρμόζεται στον Οργανισμό,
4. Εάν πρέπει να ζητηθεί πιστοποίηση και από ποιον φορέα, και
5. Τις ημερομηνίες-στόχους για τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της πιστοποίησης.

Βήμα 3: Συντονιστής ποιότητας

Οι οδηγίες για την επιλογή ενός συντονιστή ποιότητας, περιγράφουν κάποιον που:

1. Ενδιαφέρεται για την ανάθεση του συγκεκριμένου ρόλου, κατανοεί την ποιότητα, σέβεται την αξία της και σε κάθε περίπτωση γνωρίζει πώς εφαρμόζονται τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.
2. Ταυτίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα και θεωρεί σπουδαία την επίδρασή της στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.
3. Χαίρεται να ενεργεί ως φορέας αλλαγής.
4. Διαθέτει άριστες διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.
5. Έχει αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα.
6. Σέβεται ανεξαιρέτως όλους τους συνεργάτες του.
7. Πιστεύει και υποστηρίζει στην πράξη την ομαδική εργασία.

Ο συντονιστής ποιότητας αναφέρεται απευθείας στην ανώτατη διοίκηση και στη συντονιστική επιτροπή και τα βασικά του καθήκοντα είναι ο συντονισμός του συνόλου της διαδικασίας εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, η υποστήριξη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και η διασφάλιση ότι το εγχειρίδιο ποιότητας, οι διαδικασίες και οι οδηγίες σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του Οργανισμού.

Βήμα 4: Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις έννοιες και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα οφέλη του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τις στρατηγικές εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα ειδικά εργαλεία (όπως η ανάπτυξη διαγραμμάτων ροής, η συγγραφή και ανάπτυξη διαδικασιών), την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων συνεχούς βελτίωσης και την ομαδική επίλυση προβλημάτων.

Βήμα 5: Προσδιορισμός βασικών διεργασιών

Βασικές διεργασίες στους περισσότερους Οργανισμούς, αποτελούν τα παρακάτω θεμελιώδη ερωτήματα που αναζητούν σωστές απαντήσεις:

1. Πώς εντοπίζονται οι ανάγκες των πολιτών; Είναι χρόνιες ή τωρινές/ έκτακτες;
2. Πώς καλύπτονται αυτές οι ανάγκες; Μπορούν να μετατραπούν σε υπηρεσίες;
3. Πώς υποστηρίζεται και αναπτύσσεται το ανθρώπινο δυναμικό;
4. Πώς παρακολουθείται κι αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;
5. Πώς αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται τα επιτεύγματα των εργαζομένων;
6. Πώς επιλέγεται το ανθρώπινο δυναμικό;
7. Πώς εξελίσσεται το ανθρώπινο δυναμικό;
8. Πώς αξιολογούνται οι διεργασίες;

Είναι ευθύνη και καθήκον της διοίκησης να αποφασίζει ποιες διεργασίες είναι πραγματικά κύριες και ποιες είναι υποστηρικτικές.

Βήμα 6: Ανάπτυξη του εγχειριδίου ποιότητας

Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί ένα ρυθμιστικό έγγραφο ανώτερου επιπέδου της γενικής πολιτικής ποιότητας, των στόχων ποιότητας και των στρατηγικών ποιότητας του Οργανισμού. Η συντονιστική επιτροπή, μαζί με τον υπεύθυνο ποιότητας (ενδεχομένως και με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ποιότητας), αναπτύσσουν το εγχειρίδιο ποιότητας.

Βήμα 7: Ανάπτυξη του εγχειριδίου λειτουργικών διεργασιών

Ένα πλήρες εγχειρίδιο λειτουργικών διεργασιών καθορίζει τόσο τις κύριες όσο και τις υποστηρικτικές διεργασίες, καθώς και τις διατμηματικές διεργασίες, τις οδηγίες εργασίας, και άλλα απαραίτητα έγγραφα.

Βήμα 8: Εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η συντονιστική επιτροπή και ο υπεύθυνος ποιότητας είναι αρμόδιοι για τη σταδιακή εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Πρέπει να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας, οι οποίες θα εξετάσουν και θα βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού μελετώντας τις διεργασίες του. Αναμφίβολα πρόκειται για μία μακροπρόθεσμη διαδικασία, ειδικά εάν προκύπτει ανάγκη για αλλαγή κουλτούρας.

Βήμα 9: Έλεγχος και ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας

Σύμφωνα με το πρότυπο Australian / New Zealand (1995), ο υπεύθυνος ποιότητας θα πρέπει να καταρτίσει ένα πρόγραμμα ελέγχου και να φροντίσει ώστε το προσωπικό να εκπαιδευτεί και να προβλέπονται κι εσωτερικοί ελεγκτές ποιότητας. Η συντονιστική επιτροπή θα πρέπει να πραγματοποιεί τακτικές ανασκοπήσεις σε όλες τις φάσεις εφαρμογής, ώστε να μπορεί δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξακολουθεί να κρίνεται κατάλληλο;
2. Πόσα παράπονα πελατών έχουν ληφθεί και ποια είναι η βάση αυτών των παραπόνων;
3. Ποια είναι τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων ποιότητας;
4. Πόσες μη συμμορφώσεις με τις απαιτήσεις του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν καταγραφεί;



Εικόνα 5. Οφέλη εφαρμογής ISO:9001

Πηγή: (Καλογεροπούλου, 2017)

3.7 Μέτρηση ικανοποίησης πελατών στη Δημόσια Διοίκηση

Το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών ως προς τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών στη Δημόσια Διοίκηση, στον ελληνικό χώρο, αποτυπώνεται στην πλούσια βιβλιογραφία. Χαρακτηριστικά αναφέρονται κατά χρονολογική σειρά:

1. Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών σε Ελληνικό Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SERVQUAL, οι ερευνητές καταλήγουν στο ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συμπληρωματικό ερευνητικό εργαλείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Κι αυτό γιατί διαπιστώθηκε διαφοροποίηση μεταξύ των απόψεων των βασικών ενδιαφερομένων, όπως οι φοιτητές και το προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα το προσωπικό έχει μεγαλύτερες προσδοκίες, αλλά από την άλλη αντιλαμβάνονται ότι οι προσφερόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες είναι υψηλότερου επιπέδου. Οι φοιτητές έχουν χαμηλότερες προσδοκίες και αντιλαμβάνονται τις τρέχουσες εκπαιδευτικές υπηρεσίες ως χαμηλότερου επιπέδου. Αυτή η διαπίστωση θα μπορούσε να αποδοθεί σε διάφορες αιτίες. Μπορεί να αντανακλά την εμπειρία που έχει κερδίσει το προσωπικό μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, των σπουδών σε άλλα ιδρύματα ή μέσω της εργασιακής απασχόλησης. Σε επίπεδο παρέμβασης θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες τόσο προς την κατεύθυνση της ανύψωσης των προσδοκιών των μαθητών όσο και της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και προς την κατεύθυνση της ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού, προκειμένου να διαμορφωθεί μια πιο ρεαλιστική άποψη. Έτσι θα μπορούσε να προκύψει γεφύρωση του χάσματος μεταξύ φοιτητών και προσωπικού (Ζαφειρόπουλος & Βρανά, 2008).
2. Νέα Δημόσια Διοίκηση: Προώθηση του Εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών. Τρέχουσες εμπειρίες και μελλοντικές προκλήσεις, που αφορούσε τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (δηλαδή Δ.Ο.Υ./εφορίες). Συμπληρώθηκαν: 181 ερωτηματολόγια από εφοριακούς και 200 ερωτηματολόγια από φορολογούμενους. Η ανάλυση καταδεικνύει τη δυσαρέσκεια των πολιτών για την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό είναι συνεπές με την εντύπωση των ανθρώπων για την αποτελεσματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας και το χαμηλό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όσον αφορά τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, η αξιοπιστία βαθμολογήθηκε ως η πιο σημαντική διάσταση και η απτή ως η λιγότερο σημαντική (Κακούρης & Μελιού, 2011).

3. Διαχείριση ποιότητας στο δημόσιο τομέα - Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών μέσω SERVQUAL στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας. Συμπληρώθηκαν 100 ερωτηματολόγια (7βάθμια κλίμακα Likert) που απευθύνθηκαν σε πολίτες που μένουν στην πόλη των Σερρών και διαπιστώθηκε ότι τα χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων προέκυψαν αρνητικά για όλες τις ερωτήσεις (και τις 22 συνολικά). Ο συνδυασμός των αρνητικών χασμάτων με τις πιο βαρύνουσες προσδοκίες οφείλει να γίνει ο οδηγός των αλλαγών (Παπαπαναγιώτου, 2012).
4. Διερεύνηση της Ικανοποίηση των γεωργών ως Πελατών των Υπηρεσιών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων με τη Χρήση του SERVQUAL. Σε δείγμα 99 αγροτών (ερωτηματολόγια 7βάθμια κλίμακας Likert) από την κεντρική Μακεδονία διαπιστώθηκε ότι οι προσδοκίες των πελατών ήταν περισσότερες από τις αντιλήψεις τους. Επομένως το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών του Υπουργείου δεν κρίνεται ικανοποιητικό για τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τις μεγαλύτερες αρνητικές διαφορές συγκέντρωσαν δύο παράγοντες που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό. Μια κατάλληλη στρατηγική βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα ήταν να διερευνηθούν ποιες από τις διαστάσεις ποιότητας εμφανίζουν τη μεγαλύτερη αρνητική διαφορά και σε αυτή να επικεντρωθούν οι προσπάθειες βελτίωσης (Κοντογεώργος & Τσελεμπίς, 2013).
5. Αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών στα κέντρα πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας στην Ελλάδα. Οι ερευνητές συμπεραίνουν ότι η ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να επαναπροσδιοριστεί καλύπτοντας πολλαπλές διαστάσεις. Πέρα από ένα απλό χάσμα προσδοκιών-αντιλήψεων, οι άνθρωποι μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για την υγειονομική περίθαλψη που με τη σειρά τους επηρεάζουν την αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών. Η τρέχουσα έρευνα για την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας προϋποθέτει έναν συγκεκριμένο τύπο ασθενούς που είναι συνειδητοποιημένος πελάτης και λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις. Ωστόσο, μπορεί να συνυπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις της υγειονομικής περίθαλψης. Για παράδειγμα, οι ασθενείς μπορεί να θεωρούν τη φροντίδα μια παθητική διαδικασία όπου εξαρτώνται πρόθυμα από τους επαγγελματίες για πληροφορίες και συνταγογράφηση. Από την άλλη πλευρά, οι ασθενείς μπορεί να έχουν δυσπιστία για τις υπηρεσίες υγείας και απλώς πρέπει να βασίζονται σε αυτές λόγω της ασθένειάς τους και παρακολουθούν ή αμφισβητούν τη διαδικασία προσεκτικά. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαστάσεις η έρευνα για την

ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να εμπλουτιστεί (Παπανικολάου & Ζυγιάρης, 2014).

6. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε δημόσια υπηρεσία, που αφορούσε τον Οργανισμό κατά των ναρκωτικών (Ο.ΚΑ.ΝΑ). Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Servqual. Σε ότι αφορά τους εργαζομένους διερευνήθηκαν τόσο οι προσδοκίες όσο και οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας τα δύο ζεύγη των 22 ερωτήσεων το καθένα. Σε ότι αφορά τους ασθενείς χρησιμοποιήθηκε μόνο το τμήμα που μετράει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα, ενώ και στα δύο δείγματα προστέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση και ερωτήσεις για τα δημογραφικά τους στοιχεία. Το δείγμα των ασθενών ανήλθε σε $n=164$ άτομα, ενώ αυτό των εργαζομένων σε $n=191$. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η μέση τιμή για την συνολική ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών είναι 4,42 και κυμάνθηκε μεταξύ 4,12 – 4,72. Αντίθετα η μέση τιμή για την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών είναι υψηλότερη (5,77) και κυμάνθηκε μεταξύ 5,46 – 6,14. Η ικανοποίηση των εργαζομένων βρέθηκε εξίσου σε χαμηλότερο επίπεδο (3,77) σε σχέση με την ικανοποίηση των ασθενών που κυμάνθηκε σχετικά σε υψηλό επίπεδο (5,77). Τέλος βρέθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής συσχέτισης και μάλιστα αρκετά ισχυρή (0,43-0,57) μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης τους. Επίσης παρατηρήθηκε ισχυρή συσχέτιση (0,71-0,77) μεταξύ της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των ασθενών (Αράχωβας, 2014).
7. Μέτρηση της ικανοποίησης αστυνομικών και πολιτών: συγκριτική ανάλυση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αστυνομικοί φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, ενώ οι πολίτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την απόδοση της αστυνομίας. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα των αστυνομικών να είναι διαθέσιμοι για περιπολία παρεμποδίζεται επί του παρόντος από τη γραφειοκρατία και άλλες τυπικές υποχρεώσεις. Το κριτήριο των ενσώματων στοιχείων, που αναφέρεται σε κτίρια, γραφεία και εξοπλισμό επιτήρησης, χαρακτηρίστηκε ως ανεπαρκές τόσο από αστυνομικούς όσο και από πολίτες. Παρατηρήθηκε επίσης, ότι οι αστυνομικοί δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι με τον όγκο εργασίας τους μπορεί να είναι ο λόγος για τον οποίο οι πολίτες αναφέρουν μεσαία επίπεδα ικανοποίησης όσον αφορά την ανταπόκριση της αστυνομίας (Μπουραντά, et al., 2015).

8. Αποτίμηση των προσδοκιών των πελατών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών των γυμναστηρίων: Μια μελέτη σύγκρισης των δημοτικών γυμναστηρίων του Δήμου Αθηναίων με ιδιωτικά γυμναστήρια. Δείγμα 250 πελατών από (επτά διαφορετικά) δημοτικά γυμναστήρια και 250 πελατών (δύο) ιδιωτικών γυμναστηρίων της Αθήνας. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μεταξύ των πελατών των δημοσίων και των πελατών των ιδιωτικών γυμναστηρίων. Ο στόχος των πελατών, τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών γυμναστηρίων είναι κοινός με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις, οι προσδοκίες και τα αποτελέσματα που αναμένουν να είναι τα ίδια (Δημάκος, 2016).
9. Ποιότητα Υπηρεσιών Στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ): Μια Εμπειρική Διερεύνηση Στη Βόρεια Ελλάδα. Στην έρευνα συμμετείχαν 402 πολίτες στη Βόρεια Ελλάδα απαντώντας το ερωτηματολόγιο (5βάθμιας κλίμακας Likert). Από τις απαντήσεις τους προκύπτει ότι υπάρχουν αρνητικά χάσματα και για τις 5 διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών. Με βάση την ανάλυση χάσματος προκύπτει ότι πιο δυνατό (με τη μικρότερη διαφορά χάσματος) σημείο του θεσμού θεωρούνται τα χαρακτηριστικά της Απτής Διάστασης. Ενώ στον αντίποδα ως τα πιο αδύναμα σημεία του θεσμού θεωρούνται η έλλειψη έμπνευσης εμπιστοσύνης προς τους πολίτες, η ασφάλεια κατά τη διάρκεια των συναλλαγών τους, η ευγένεια προς τους πολίτες και η κατοχή απαραίτητων γνώσεων για διεκπεραίωση ζητημάτων των πολιτών. Με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι προσδοκίες των συμμετεχόντων για την ποιότητα των υπηρεσιών των ΚΕΠ είναι υψηλότερες από τις αντιλήψεις αυτών. Ωστόσο, η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι αρκετά μεγάλη, με μέση τιμή 3,3 επιβεβαιώνοντας ότι τα ΚΕΠ αποτελούν έναν επιτυχημένο θεσμό (Αυγέρης, 2016).
10. Η προσφερόμενη ποιότητα και ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η περίπτωση του Ι.ΚΑ. - Ε.Τ.Α.Μ. έπειτα από την ενοποίηση του στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συλλογή απαντήσεων ενός δείγματος που αποτελείται από εκατό πενήντα δύο (152) ενήλικα άτομα, κατοίκων νομών Πέλλας και Θεσσαλονίκης. Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των 22 ερωτημάτων του SERVPERF, σε μορφή κλειστού τύπου (7βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert). Οδήγησε στο συμπέρασμα πως οι εξωτερικοί πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των

υπηρεσιών που λαμβάνουν από τον Ε.Φ.Κ.Α. ως μέτριας σχετικά ποιότητας και εκφράζουν έναν οριακό βαθμό ικανοποίησης. Συγχρόνως ανέδειξε το στοιχείο της "συνεργασιμότητας" να προσδίδει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στον ορισμό της αντιλαμβανόμενης από τους πολίτες συνολικής ποιότητας υπηρεσιών, ενώ η "ακριβής πληροφόρηση" πρόβαλε ως το κρισιμότερο στοιχείο διαμόρφωσης της συνολικής ικανοποίησης. Και στις δύο υπό εξέταση μεταβλητές ιδιαίτερα σημαντικό αναδείχθηκε το στοιχείο της συναισθηματικής κατανόησης από μέρους των εργαζομένων: προθυμία, ιδιαίτερη προσοχή, ενδιαφέρον (Αβανίδου, 2020).

11. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα. Η περίπτωση του φορέα Ελληνικό Κτηματολόγιο. Διακίνηση ερωτηματολογίου σε 1.120 επαγγελματίες (δικηγόρους, μηχανικούς, συμβολαιογράφους, δικαστικούς επιμελητές) και όχι σε πολίτες. Μέθοδος SERVPERF. Συμπεράσματα: οι επαγγελματίες δεν είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στα Κτηματολογικά Γραφεία, οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους υπόλοιπους επαγγελματίες και οι έμπειροι επαγγελματίες εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους υπόλοιπους επαγγελματίες (Αλεξιάδου, 2022).

3.8 Κριτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο σημείο αυτό, δεν θα ήταν άστοχο να αναφερθεί ότι αρκετοί στέκονται με επιφύλαξη απέναντι στα συστήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ειδικά, αυτά που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση. Ένα από τα πρώτα σημεία αντιρρήσεων προέρχεται από την τυποποίηση που επιβάλλει η εφαρμογή του συστήματος κι από την άλλη η αναζήτηση της καινοτομίας. Θεωρείται δηλαδή ότι προάγεται η εφαρμογή μηχανιστικών, έτοιμων, δοκιμασμένων και σίγουρων λύσεων σε βάρος της καινοτομίας και των εναλλακτικών λύσεων. Ήδη από το 1995 ο καθηγητής (Godfroij, 1995) επισήμανε αυτή την αδυναμία. Εξάλλου, οι κανόνες σε έναν οργανισμό αποκτούν πραγματικό νόημα και ισχύ όταν όλοι οι εργαζόμενοι τους ενστερνίζονται και κατά συνέπεια τους τηρούν ορθά κι απαρέγκλιτα, δεν κρύβονται πίσω από αυτούς, δείχνουν πίστη και αποδέχονται ανεπιφύλακτα το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν (Wilkinson, 1995). Ελλοχεύει δηλαδή ο κίνδυνος μετά από την αξιολόγηση, τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός, κατά τα άλλα,

επιτυχημένου συστήματος, να δημιουργηθεί, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ένα νέο, αυστηρά γραφειοκρατικό, ιεραρχικό και στατικό περιβάλλον. Αντί δηλαδή η προσοχή να στρέφεται στον πελάτη και τις ανάγκες του να στέκεται στις τυπικές διαδικασίες και στον καθιερωμένο τρόπο διεκπεραίωσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία αλλαγών που πριμοδοτεί την ομαδική εργασία, τη χρήση πολλών δεξιοτήτων και την ελεύθερη αποδοχή κι ευθυγράμμιση με την κουλτούρα του Οργανισμού. Όταν αυτές οι αρετές δεν ευδοκιμούν αλλά, επικρατεί εργασιακή ανασφάλεια, συνεχείς κι αυστηροί έλεγχοι κι εντατικοποίηση των εργασιών τα προσδοκώμενα οφέλη θα είναι ελάχιστα (Γερούτη, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΕΣ

4.1. Σύντομο Ιστορικό για το θεσμό των Ιχθυοσκαλών και το Φορέα Διοίκησης, Διαχείρισης και Λειτουργίας

Με την ίδρυση των Ιχθυοσκαλών το Ελληνικό Δημόσιο έθεσε τους κανόνες για την διακίνηση των αλιευμάτων, υπό συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, την ανάπτυξη υγιούς και ορθολογικά λειτουργούντος ιχθυεμπορίου, τη μείωση του κόστους της αλιευτικής παραγωγής και την τήρηση ακριβών στατιστικών στοιχείων για τα αλιεύματα.

Με τον Α.Ν. 314/1945 θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η ανάγκη ίδρυσης Ιχθυοσκαλών, με αποφάσεις του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και το 1961 ιδρύεται η Εταιρία Τεχνικού Εξοπλισμού Αγροτικών Προϊόντων (ΕΤΕΑΠ) με μετόχους το Δημόσιο (40%) και την Αγροτική Τράπεζα (60%), που είχε στους σκοπούς της και την λειτουργία των Ιχθυοσκαλών υπό ενιαία διοίκηση.

Ακολούθησε ο νόμος 4457/65, που προσδιόρισε την έννοια του όρου «Ιχθυόσκαλα», τους επιδιωκόμενους σκοπούς με τη λειτουργία τους, για λόγους δημοσίου συμφέροντος, και όρισε το Υπουργείο Βιομηχανίας ως αρμόδιο για την άσκηση της διοίκησης και διαχείρισης των Ιχθυοσκαλών και στη συνέχεια εκδόθηκε το Β. Δ. 939/22-11-1965, που θέσπισε τους κανόνες λειτουργίας των Ιχθυοσκαλών και όρισε την ΕΤΒΑ ως Φορέα Διοίκησης και Διαχείρισης, με όρους και προϋποθέσεις, που θα καθορίζονταν, με σύμβαση μεταξύ του Υπουργείου και της ΕΤΒΑ.

Το 1966 (Φ.Ε.Κ. τ. Α.Ε./222/21-4-1966) ιδρύεται η Ελληνική Υπερπόντιος Αλιεία Α.Ε. (ΕΛΥΠΑΑ), θυγατρική της ΕΤΒΑ, στην οποία ανατέθηκε, μεταξύ των άλλων, η ίδρυση, κατασκευή και εκμετάλλευση των Ιχθυοσκαλών.

Με τροποποίηση του καταστατικού της ΕΛΥΠΑΑ (ΦΕΚ τ. ΑΕ 1135/3-12-1968), ιδρύεται εταιρεία υπό την επωνυμία «Εταιρία Αναπτύξεως Αλιείας – ΕΤΑΝΑΛ – Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική».

Με το Β.Δ. 152/1-3-1969 (ΦΕΚ Α/43/8-3-1969) μεταφέρονται οι Υπηρεσίες Αλιείας από το Υπουργείο Βιομηχανίας, στο Υπουργείο Γεωργίας, ενώ με το Π.Δ. 491/26-7-1972 (ΦΕΚ 144/12-8-1972) ανατίθεται η διοίκηση και διαχείριση των Ιχθυοσκαλών στην Αγροτική Τράπεζα, ταυτόχρονα με την εξαγορά υπό αυτής του 75% των μετοχών της ΕΤΑΝΑΛ Α.Ε. από την ΕΤΒΑ, με τους ειδικότερους όρους και συμφωνίες

διοίκησης και διαχείρισης των Ιχθυοσκαλών, που καθορίστηκαν με την από 2/10/1968 υπογραφείσα σύμβαση μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της ΕΤΒΑ.

Μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου, εκπροσωπούμενου δια του Υπουργού Γεωργίας και της Αγροτικής Τράπεζας, υπογράφηκε σύμβαση στις 26/8/1975, με την οποία το Ελληνικό Δημόσιο αναθέτει τη διοίκηση και διαχείριση όλων των ενεργών Ιχθυοσκαλών, καθώς και εκείνων που επρόκειτο να κατασκευαστούν στο μέλλον, στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.Δ. 420/1970 (Αλιευτικός Κώδικας), του υπ' αριθμ. 939/1965 Β. Διατάγματος «περί λειτουργίας και διαχείρισης των Ιχθυοσκαλών» και του υπ' αριθμ' 491/1972 Β. Διατάγματος «Περί φορέως Ιχθυοσκαλών».

Με σύμβαση που υπογράφηκε στις 29/9/1975, μεταξύ ΑΤΕ και ΕΤΑΝΑΛ, η ΑΤΕ, έχουσα το προς τούτο δικαίωμα, δυνάμει του άρθρου 1 της παραπάνω σύμβασης για το Ελληνικό Δημόσιο, συμφωνεί όπως υποκατασταθεί σε άπαντα τα εκ της προαναφερθείσας συμβάσεως δικαιώματα και υποχρεώσεις παρά της ΕΤΑΝΑΛ.

Με την ΚΥΑ 319961/2909/02-06-1976 (ΦΕΚ 823/Β/22-06-1976) θεσμοθετήθηκε ο Κανονισμός Λειτουργίας των Ιχθυοσκαλών.

Επακολούθησαν διάφορες αλλαγές στην μετοχική σύνθεση της ΕΤΑΝΑΛ μέχρι και το έτος 2008.

Στις 04/02/2008 μεταβιβάσθηκε στο Ελληνικό Δημόσιο το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της ΕΤΑΝΑΛ Α.Ε. και ακολούθησε η υπογραφή σύμβασης για την ανάθεση της διοίκησης, διαχείρισης και λειτουργίας των Ιχθυοσκαλών του Δημοσίου, στην ΕΤΑΝΑΛ Α.Ε. (Σύμβαση 18/04/2008).

Με το Π.Δ. 80/12-06-2008 ανατέθηκε η διοίκηση και η διαχείριση των Ιχθυοσκαλών στην ΕΤΑΝΑΛ ΑΕ.

Με τη με αριθμό 1800/7-11-2011 (ΦΕΚ 2624/8-11-2011) Κοινή Υπουργική Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών, Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας & Ναυτιλίας και Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, η εταιρία ΕΤΑΝΑΛ Α.Ε., συγχωνεύθηκε με τον Οργανισμό Κεντρικών Αγορών και Αλιείας Α.Ε.. Με την παράγραφο 8 της παραπάνω ΚΥΑ ορίζεται, ότι «από την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, σύμφωνα με τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, η απορροφούσα εταιρεία ΟΚΑΑ Α.Ε., υποκαθίσταται αυτοδικαίως και χωρίς καμία άλλη διατύπωση, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, σε όλα τα δικαιώματα, υποχρεώσεις και έννομες σχέσεις της απορροφημένης εταιρίας ΕΤΑΝΑΛ Α.Ε. και η μεταβίβαση αυτή εξομοιώνεται με καθολική διαδοχή, οι δε τυχόν δίκες της απορροφημένης εταιρίας συνεχίζονται από

την απορροφούσα, χωρίς καμία άλλη διατύπωση και χωρίς να επέρχεται βίαιη διακοπή τους, λόγω της συγχώνευσης.».

Με την από 03/02/2012 απόφαση της αυτόκλητης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της ανωνύμου εταιρείας Οργανισμός Κεντρικής Αγοράς Αθηνών «Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε.» εγκρίθηκε η συγχώνευση διά απορροφήσεως της ΕΤΑΝΑΛ Α.Ε. από τον Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε., με ισολογισμό μετασχηματισμού την 30η Νοεμβρίου 2011, σύμφωνα με την υπ' αριθμό 1800/07-11-2011 Κοινή Υπουργική Απόφαση, όπως δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 2624/Β/8-11-2011, τις διατάξεις του Νόμου 2166/1993, την υπ' αριθμό 157/22-11-2011 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε. και το άρθρο 237 του Ν.4072/12.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ΟΚΑΑ Α.Ε., έχει σχεδιάσει και υλοποιεί ένα στρατηγικό σχέδιο εκσυγχρονισμού των Ιχθυοσκαλών, αναβάθμισης των υπηρεσιών τους και προσαρμογή της δραστηριότητάς τους στα σημερινά δεδομένα. Το μοντέλο διοίκησης και διαχείρισης που εφαρμόζει, αποβλέπει στην αποτελεσματική λειτουργία των Ιχθυοσκαλών, ώστε να υπηρετούν τον σκοπό για τον οποίο συστάθηκαν που είναι αποκλειστικά η διακίνηση των αλιευμάτων, υπό συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, η ανάπτυξη συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού στον χώρο δημοπρασίας με την τήρηση των προβλεπομένων από τον Κανονισμό Λειτουργίας των Ιχθυοσκαλών (ΦΕΚ 823/Β/22-6-1976) διαδικασιών.

Οι Ιχθυόσκαλες έχουν κατασκευαστεί με χρήματα του Ελληνικού Δημοσίου, ελέγχονται και εποπτεύονται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης.

4.2 Υπηρεσίες που παρέχονται από τις Ιχθυόσκαλες του Δημοσίου

Η με αριθμό 267767/5-6-1995 ΦΕΚ (Β/542/1995) Κ.Υ.Α. «Περί καθορισμού των δικαιωμάτων των Ιχθυοσκαλών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους συναλλασσόμενους σ' αυτές» ορίζει τις παρεχόμενες από τις Ιχθυόσκαλες υπηρεσίες ως ακολούθως:

1. Δικαίωμα χρήσεως των χωρών της Ιχθυόσκαλας ή ιχθυαγοράς για τις εργασίες πωλήσεως, συσκευασίας και ανασυσκευασίας των αλιευμάτων.
2. Χρήση μεταφορικών μέσων (καρότσια) ως και μέσων ζυγίσεως των αλιευμάτων.
3. Δωρεάν συντήρηση για ένα εικοσιτετράωρο στους θαλάμους συντήρησης αλιευμάτων.

4. Δωρεάν παροχή νερού και φωτισμού στους κοινόχρηστους χώρους.
5. Παροχή διευκολύνσεων για κάθε συναλλαγή μέσα στους χώρους της ιχθυόσκαλας».

4.3 Οριοθέτηση χωροταξικής περιοχής και θεσμοθέτηση εσόδου

Με τον νόμο 2538/1997 «Τροποποίηση της κείμενης νομοθεσίας για τα γεωργικά και κτηνιατρικά φάρμακα, ρύθμιση χρεών συνεταιριστικών οργανώσεων και άλλες διατάξεις» και 2732/1999 «Διεπαγγελματικές Οργανώσεις και ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Γεωργίας», μεταξύ άλλων:

1. Οριοθετήθηκε η χωροταξική περιφέρεια υποχρεωτικής προσκόμισης στις ιχθυόσκαλες και επεκτάθηκε στα διοικητικά όρια της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, όπου λειτουργεί κάθε ιχθυόσκαλα.
2. Καθορίστηκαν οι λοιποί υπόχρεοι - επαγγελματίες, οι παραγωγοί και λοιποί διακινητές αλιευμάτων.
3. Θεσπίστηκε ειδικό τέλος υπέρ των Ιχθυοσκαλών για την κάλυψη των αναγκών τους σε έργα βελτίωσης και εκσυγχρονισμού τους.

Σχετικά με τα ειδικά τέλη υπέρ των Ιχθυοσκαλών σήμερα είναι σε ισχύ, σε εφαρμογή του άρθρου 50 του Ν 2538/1997, οι παρακάτω αποφάσεις :

1. ΚΥΑ με αριθμό 158825/09-05-2003, ΦΕΚ/628/Β/20-5-2003 «Περί καθορισμού ειδικού τέλους συναλλασσομένων με ιχθυόσκαλες».
2. Υπουργική Απόφαση ΥΠ.Α.Α.Τ. 2787/57103/13-05-2013, ΦΕΚ 1226/Β/21-05-2013
3. ΚΥΑ 4612/98219/ΦΕΚ/1292/Β/12-04-2017

Σύμφωνα με τις παραπάνω αποφάσεις τα ειδικά τέλη διακρίνονται:

1. Ποσοστό 2% επί της αξίας των νωπών αλιευμάτων όπως αυτή αναγράφεται στο τιμολόγιο πώλησης, που προσκομίζονται στην Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση όπου λειτουργεί ιχθυόσκαλα, με οποιοδήποτε μέσο μεταφοράς ανεξάρτητα από την χώρα προέλευσής τους και τα οποία πωλούνται χονδρικός υποχρεωτικά στο χώρο της ιχθυόσκαλας σύμφωνα με την 267359/8.5.98 απόφασης ΥΠ.ΓΕ, όπως τροποποιήθηκε με την 275214/18.4.2001 όμοια.

Το ποσοστό της αυτό υπολογίζεται επί της αξίας που αναγράφεται στο τιμολόγιο πώλησης αλιευμάτων και εισπράττεται από την ιχθυόσκαλα. Για νωπά αλιεύματα

προσκομισθέντα στην ιχθυόσκαλα και μη δημοπρατηθέντα, διακινούμενα προς άλλες ιχθυόσκαλες ή αγορές με έκδοση θεωρημένου δελτίου αποστολής ή ενυπόγραφες δηλώσεις μεταφοράς το ποσοστό 2% επί της αξίας των, καταβάλλεται στην Ιχθυόσκαλα στην οποία αρχικά προσκομίσθηκαν. Η αξία των αλιευμάτων αυτών υπολογίζεται με βάση τη μέση τιμή πώλησης, όπως αυτή διαμορφώθηκε την προηγούμενη ημέρα της προσκόμισης των, στη συγκεκριμένη ιχθυόσκαλα.

Στην περίπτωση που δεν έχει διενεργηθεί πώληση την προηγούμενη ημέρα της προσκόμισης, για τον υπολογισμό του ποσοστού λαμβάνεται υπόψη, η τελευταία μέση τιμή πώλησης που έχει διενεργηθεί στην ιχθυόσκαλα για τα συγκεκριμένα αλιεύματα.

Αν δεν προσκομισθούν τα τιμολόγια πώλησης των εμπορών ή δεν φροντίσει η Διοίκηση της κάθε Ιχθυόσκαλας να τα παραλάβει τότε υπάρχει μεγάλη απώλεια εσόδων.

2. Ποσοστό 0,5% επί της αξίας των νωπών αλιευμάτων προερχομένων από υδατοκαλλιέργειες που προσκομίζονται στις εγκαταστάσεις της ιχθυόσκαλας για έλεγχο και συσκευασία και δεν υπόκεινται στην περίπτωση 1 της παρούσης. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται επί της αξίας που αναγράφεται στο τιμολόγιο πώλησης των αλιευμάτων και εισπράττεται από την ιχθυόσκαλα. (Αντικαταστάθηκε με την ΚΥΑ 4612/98219/ΦΕΚ Β/1292/12-04-2017). Στην περίπτωση που μετά τον έλεγχο η συσκευασία ή η χονδρική πώληση των παραπάνω αλιευμάτων διενεργείται στο χώρο της Ιχθυόσκαλας, (περίπτωση 1 της παρούσης) καταβάλλεται, συνολικά ειδικό τέλος ύψους 2% επί της αξίας των αλιευμάτων που αναγράφεται στο τιμολόγιο πώλησης. Το ποσοστό αυτό εισπράττεται από την Ιχθυόσκαλα.
3. Τριάντα λεπτά (0,30) ευρώ ανά ιχθυοκιβώτιο που καταβάλλεται στην ιχθυόσκαλα από τους αγοραστές αλιευμάτων ή τους διακινητές προς άλλες Ιχθυόσκαλες ή αγορές. Αν ο έλεγχος στην πύλη εξόδου των αλιευμάτων είναι πλημμελής τότε υπάρχει μεγάλη απώλεια εσόδων.

4.4 Σκοπιμότητα Λειτουργίας των Ιχθυοσκαλών

Η ύπαρξη και λειτουργία των Ιχθυοσκαλών έχει θεσπισθεί με διατάξεις που ξεκινούν από την δεκαετία του 1940, όπως συνοπτικά έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Ο χώρος των ιχθυοσκαλών έχει καθιερωθεί ως πάρκο αλιευτικών προϊόντων. Οι συναλλασσόμενοι, παραγωγοί, έμποροι, αγοραστές, συνυπάρχουν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που διέπεται από κανόνες, διασφαλίζει την δημόσια υγεία, προσφέρει εγκαταστάσεις που διατηρούν τα αλιεύματα σε υγιεινές συνθήκες μέχρι την αποστολή τους στους τόπους λιανικής διάθεσης. Τα 11 κατά τόπους υποκαταστήματα-ιχθυόσκαλες του ΟΚΑΑ ανά την Ελλάδα, διασφαλίζουν το μόχθο και την προσπάθεια του Έλληνα αλιέα για τον εφοδιασμό της χώρας με φρέσκα και ποιοτικά ψάρια. Ταυτόχρονα, τονώνεται η τοπική οικονομία κάθε περιοχής μέσω της εμπορικής δραστηριότητας που αναπτύσσεται μέσα και γύρω από αυτές, συνεπικουρούμενες με υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως συσκευαστήρια, παραγουλιστήρια, μετοποιητήρια, που αυξάνουν την αξία της πρώτης ύλης, προς όφελος του παραγωγού και του εμπόρου αλλά και διευκολύνοντας την διαδικασία εξαγωγής μέσα από εγκαταστάσεις πιστοποιημένες από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Ε.Ε.

Οι αλιείς είναι μια από τις πιο ευαίσθητες παραγωγικές τάξεις της χώρας διαδραματίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στην διαδικασία του ιχθυεμπορίου, διαχειριζόμενοι τα ιχθυαποθέματα, τα οποία αποτελούν και εθνικό πλούτο. Ο ΟΚΑΑ, θεωρεί ύψιστο καθήκον του τη διασφάλιση της αειφορίας και της βιωσιμότητας των αλιέων και των ιχθυεμπόρων για αυτό αναπτύσσει έργα υποδομής και μηχανογραφικής υποστήριξης στις εγκαταστάσεις των ιχθυοσκαλών αλλά και την θέσπιση νέων κανονιστικών πράξεων που εγγυώνται την επαγγελματική στέγη των επιχειρήσεων.

Διασφαλίζεται επίσης, η δυνατότητα συνεχούς ελέγχου από τις αρμόδιες Υπηρεσίες (Κτηνιατρική Υπηρεσία, Λιμενικό Σώμα) που βρίσκουν το σύνολο των αλιευμάτων συγκεντρωμένα σε συγκεκριμένο χώρο και υπάρχει η υποδομή για συνεχή έλεγχο.

Στους χώρους της ιχθυόσκαλας δεν διακινδυνεύεται η προσκόμιση αλιευμάτων που έχουν αλιευθεί παράνομα ή είναι μικρότερα σε μέγεθος από το επιτρεπόμενο.

Η ανάπτυξη συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού, η λειτουργία της διαδικασίας δημοπράτησης των αλιευμάτων, συμβάλλουν στη διαμόρφωση τιμών προσιτών για τον τελικό καταναλωτή.

Στον ελεγχόμενο χώρο διακίνησης αλιευμάτων των ιχθυοσκαλών είναι ευκολότερο να επιτευχθεί ο στόχος της εφαρμογής της ιχθυολασιμότητας στην διακίνηση των αλιευμάτων, έτσι ώστε ο τελικός καταναλωτής να γνωρίζει τι τρώει.

4.5 Ιχθυόσκαλες του Δημοσίου

Ο Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε. για την άσκηση του έργου της διαχείρισης των ιχθυοσκαλών έχει ιδρύσει σε κάθε ιχθυόσκαλα υποκατάστημα και παρακολουθεί τις δοσοληψίες του κάθε υποκαταστήματος σε ξεχωριστές λογιστικές μερίδες.

Στον ελληνικό χώρο λειτουργούν οι παρακάτω έντεκα ιχθυόσκαλες:

Πίνακας 7. Οι ιχθυόσκαλες στην Ελλάδα (ιδιοκτησία – επικαρπία)

Α/Α	ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ	ΚΥΡΙΟΣ ΤΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	ΕΠΙΚΑΡΠΩΤΗΣ
1	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.
2	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΜΑΙΚΟΥ
3	ΠΑΤΡΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.
4	ΧΑΛΚΙΔΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΝΟΜΟΥ ΕΥΒΟΙΑΣ Α.Ε.
5	ΧΙΟΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΧΙΟΥ
6	ΚΑΒΑΛΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ Α.Ε.
7	ΠΡΕΒΕΖΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
8	ΚΑΛΥΜΝΟΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΛΥΜΝΟΥ
9	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ ΑΕ

10	ΧΑΝΙΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΧΑΝΙΩΝ
11	ΒΟΛΟΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.

Πηγή: (Ο.Κ.Α.Α., 2013)

4.6 Η περίπτωση της Ιχθυόσκαλας Πειραιά

Σύντομο ιστορικό της Ιχθυόσκαλας Πειραιά:

Η Ιχθυόσκαλα του Πειραιά βρίσκεται στον Δήμο Κερατσινίου-Δραπετσώνας, στο Λιμάνι Ηρακλέους στην περιοχή του Πειραιά. Λειτουργεί εκεί από το 1965 και τυγχάνει η αρχαιότερη μαζί με την ιχθυόσκαλα Χίου. Είναι η μεγαλύτερη ιχθυόσκαλα της χώρας τόσο από άποψη διακίνησης ποσοτήτων όσο και από άποψη αξίας αλιευμάτων. Με συνεχείς επενδύσεις έλαβε την σημερινή της μορφή. Η Ιχθυόσκαλα καταλαμβάνει έκταση 12.000 τ.μ. περίπου και αποτελείται από συγκρότημα κτηρίων συνολικής κάλυψης 6.500 τ.μ. περίπου που περιλαμβάνει:

1. Αίθουσα Δημοπρασίας αλιευμάτων 2.568,88 τ.μ.
2. Έξι ψυκτικούς θαλάμους Συντήρησης Νωπών Αλιευμάτων 368,00 τ.μ..
3. Ψυκτικούς θαλάμους για συντήρηση πάγου που είναι μισθωμένοι σε ιδιώτη.
4. Γραφεία Διοίκησης και Δημοσίων Υπηρεσιών 182.50 τ.μ..
5. Κυλικείο.
6. Αποθηκευτικούς Χώρους.
7. Συσκευαστήριο – γραφεία αποδυτήρια – συνεργείο 258,24 τ.μ.

Το είδος των δραστηριοτήτων της είναι:

1. Η Παροχή Υπηρεσιών, μέσων και εγκαταστάσεων για την προσκόμιση, δημοπράτηση και περαιτέρω διακίνηση των αλιευμάτων.
2. Η αποθήκευση αλιευμάτων σε ψυκτικούς θαλάμους.

Εκμισθώνει 86 γραφεία, 12 οικίσκους, μια αποθήκη πάγου και ένα κυλικείο. Η Ιχθυόσκαλα έχει εφοδιασθεί με όλες τις απαραίτητες Άδειες από τις αρμόδιες Υπηρεσίες και λειτουργεί με εγκεκριμένους Κωδικούς της Ε.Ε.

Το 2015 έγινε ανανέωση της άδειας λειτουργίας της αίθουσας δημοπρασίας και έχει υποβληθεί αίτηση για τροποποίηση της άδειας λειτουργίας του συσκευαστηρίου.

Κωδικός Αριθμός Ιχθυόσκαλας: **EL-39-I-1-EE**,

Κωδικός Αριθμός Συσκευαστηρίου: **EL-39-KN-172-EE**

Από το συσκευαστήριο της Ιχθυόσκαλας Πειραιά γίνονται εξαγωγές για Η.Π.Α., Ιαπωνία, Καναδά, Αλβανία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ισραήλ και για χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κυρίως Ιταλία και Κύπρο).

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι: ο Οργανισμός (Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε.) είναι υπεύθυνος να παρέχει όλες τις απαραίτητες κατά την Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία **κατάλληλες υποδομές** και μέσα προκειμένου να αναπτύσσεται η εμπορική δραστηριότητα του ιχθυεμπορίου. Η εργοδοτική ευθύνη για την εμπορία, διακίνηση, ιχνηλασιμότητα, συσκευασία, ανα- συσκευασία, τεμαχισμό, παραγούλιασμα, εκσπλαχνισμό, φιλετοποίηση, συντήρηση και ψύξη ΔΕΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ και αποτελεί ευθύνη του εκάστου εμπόρου και παραγωγού. Ο Οργανισμός για τη διασφάλιση των συμφερόντων του κοινού συνόλου έχει εγκαταστήσει και εφαρμόσει σύστημα **Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής σύμφωνα με τους κανόνες του HACCP**, εποπτικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών των εμπόρων και παραγωγών προς τους μεταπράτες και προς τον τελικό καταναλωτή.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα συνολικά ιχθυοκιβώτια και οι συνολικά διακινηθείσες ποσότητες (σε κιλά) όλων των προελεύσεων (εγχώρια, ευρωπαϊκής ένωσης, τρίτων χωρών, ιχθυοκαλλιεργειών) από τα έτη 2013 έως 2020 για όλες τις ιχθυόσκαλες (11 στον αριθμό) και για την ιχθυόσκαλα Πειραιά

Πίνακας 8. Σύνολο ιχθυοκιβωτίων και διακινηθεισών ποσοτήτων (2013-2020).

ΕΤΟΣ	ΟΛΕΣ ΟΙ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΕΣ		ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ ΠΕΙΡΑΙΑ		ΠΟΣΟΣΤΟ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑΣ ΠΕΙΡΑΙΑ	
	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΙΧΘΥΟΚΙΒΩΤΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ (σε κιλά)	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΙΧΘΥΟΚΙΒΩΤΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ (σε κιλά)	ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΙΧΘΥΟΚΙΒΩΤΙΩΝ (όλων των ιχθυοσκαλών)	ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΟΣΟΤΗΤΩΝ (όλων των ιχθυοσκαλών)
2013	9.559.943	70.283.930,80	2.766.605	24.964.986,60	29%	36%
2014	9.632.256	65.376.014,00	3.185.044	22.962.284,50	33%	35%
2015	10.693.742	71.252.149,30	3.417.176	23.901.769,00	32%	34%
2016	10.048.687	71.702.420,90	2.921.054	24.386.928,70	29%	34%
2017	10.170.584	74.142.948,30	2.710.340	25.027.731,70	27%	34%
2018	10.621.854	73.867.325,40	2.720.447	23.970.202,40	26%	32%
2019	10.641.816	72.454.069,60	3.031.957	23.224.216,30	28%	32%
2020	10.162.169	68.981.113,10	3.040.296	22.020.274,00	30%	32%

Πηγή (ΟΚΑΑ, 2021), προσωπική επεξεργασία.

Με βάση το 2020, και την αξία των διακινηθέντων αλιευμάτων σε όλες τις ιχθυόσκαλες, η κατάταξή τους κατά αύξουσα προς φθίνουσα σειρά θα ήταν:

1. Ιχθυόσκαλα Πειραιά
2. Ιχθυόσκαλα Θεσσαλονίκης
3. Ιχθυόσκαλα Καβάλας
4. Ιχθυόσκαλα Χαλκίδας
5. Ιχθυόσκαλα Πάτρας
6. Ιχθυόσκαλα Αλεξανδρούπολης
7. Ιχθυόσκαλα Χανίων
8. Ιχθυόσκαλα Χίου
9. Ιχθυόσκαλα Πρέβεζας
10. Ιχθυόσκαλα Καλύμνου

Η Ιχθυόσκαλα Βόλου εγκαινιάστηκε στις 01/11/2021 (ΟΚΑΑ, 2021).

Από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) και την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της Έρευνας Θαλάσσιας Αλιείας με Μηχανοκίνητα Σκάφη, έτους 2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2020) εύλογα διαπιστώνεται ότι ο Πειραιάς λόγω:

1. Της γεωγραφικής θέσης του: κύριο λιμάνι σύνδεσης με Κυκλάδες, Δωδεκάνησα, Λέσβο, Σάμο, Χίο, Ικαρία και ύπαρξης διεθνούς αερολιμένα (Ελ. Βενιζέλος) στα 40 χλμ για εξαγωγές
2. Του πληθυσμού (Περιφέρεια Αττικής: 3.828.434 κάτοικοι, ποσοστό 35,4 % του συνολικού πληθυσμού κατά την απογραφή του 2011 (ΕΛΣΤΑΤ, 2011)) χωρίς να συνυπολογίζονται οι αγοραστές που προέρχονται από τις πόλεις: Κόρινθο, Σπάρτη, Άργος, Θήβα, Λιβαδειά, Λαμία κι εξυπηρετούνται κι αυτοί από την Ιχθυόσκαλα Πειραιά (για λόγους ποικιλίας προϊόντων και καλύτερων τιμών)
3. Μη ύπαρξης ιχθυόσκαλας στην Κόρινθο, άρα τα αλιεύματα του κορινθιακού κόλπου διακινούνται κι αυτά από την ιχθυόσκαλα Πειραιά, που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιχθυόσκαλα της χώρας.

Πίνακας 9. Ποσότητα αλιευμάτων, κατά περιοχή αλιείας (2020)

<i>Ποσότητα σε τόνους</i>	<i>Quantity in tonnes</i>
Περιοχή αλιείας Fishing area	Ποσότητα αλιευμάτων Quantity of catches
Σύνολο - Total	70.182,49
Ακτές Ηπείρου και νήσου Κερκύρας Coasts of Epiros and Kerkyra island	876,92
Αμβρακικός κόλπος και ακτές νήσου Λευκάδος Amvrakikos Gulf and coasts of Lefkada island	628,78
Ακτές νήσων Κεφαλληνίας, Ζακύνθου και Πατραϊκός κόλπος Coasts of Kefalonia, Zakynthos and Gulf of Patra	4.164,02
Κόλποι Κυπαρισσιακός και Μεσσηνιακός Gulf of Kyparissia and Gulf of Messinia	245,56
Λακωνικός κόλπος Gulf of Lakonia	205,37
Κόλποι Αργολικός και Σαρωνικός Gulf of Argolida and Saronikos Gulf	6.068,03
Κορινθιακός κόλπος Gulf of Korinthia	1.108,25
Κόλποι Νότιος και Βόρειος Ευβοϊκός Gulf of South and North Evia	5.968,00
Παγασητικός κόλπος Pagassitikos Gulf	144,86
Ανατολικές ακτές Ευβοίας και περιοχή νήσων Σποράδων Eastern coasts of Evia and Sporades islands	2.069,59
Κόλποι Θερμαϊκός και Χαλκιδικής Thermaikos Gulf and Gulf of Chalkidiki	17.749,90
Κόλποι Στρυμωνικός και Καβάλας, ακτές νήσου Θάσου και Θρακικό πέλαγος Strymonikos Gulf and Gulf of Kavala, coasts of Thasos and Thracian Sea	18.255,92
Περιοχή νήσων Λέσβου, Χίου, Σάμου και Ικαρίας Islands of Lesvos, Chios, Samos and Icaria	4.790,45
Περιοχή νήσων Δωδεκανήσου Dodekanissos islands	2.880,16
Περιοχή νήσων Κυκλάδων Kykklades islands	3.884,68
Περιοχή νήσου Κρήτης Kriti island	1.142,00
<i>Σημείωση: Τα στοιχεία που αφορούν στην υπερπόντια αλιεία του έτους αναφοράς 2020 δεν δημοσιεύονται, διότι είναι εμπιστευτικά.</i>	

Πηγή: (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)

Σε επίπεδο χώρας, οι πληροφορίες αντλούνται από το Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων που αποτελεί την αποτελεσματικότερη μέθοδο ομαδοποίησης πολλών και ποικίλων πληροφοριών που αφορούν τις επιχειρήσεις. Το μητρώο αυτό αποτελεί

συνάμα το βασικό εργαλείο για την προετοιμασία και το συντονισμό των ερευνών και την κύρια πηγή πληροφοριών για τη στατιστική ανάλυση του πληθυσμού των επιχειρήσεων και των δημογραφικών του στοιχείων, καθώς και για τον εντοπισμό και τη συγκρότηση στατιστικών μονάδων. Για το έτος 2018 διαπιστώνεται ότι: στο αντικείμενο των αλιευμάτων απασχολούνται συνολικά 32.061 εργαζόμενοι, σε 11.243 επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών της τάξεως των 3.348.855 ευρώ. Να σημειωθεί ότι στα στοιχεία αυτά δεν περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται έμμεσα στον τομέα των αλιευμάτων, όπως είναι η εστίαση, οι μεταφορές, οι λογιστικές/ ασφαλιστικές/ χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι προμηθευτές α΄ υλών κ.τ.λ.

Πίνακας 10. Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων έτους 2018

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΕΤΟΣ 2018				
Αριθμός νομικών μονάδων, κύκλος εργασιών (σε χιλ. ευρώ) και απασχολούμενοι ανά τετραψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (NACE Αναθ. 2) στο σύνολο της Χώρας				
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλιάδες ευρώ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Κωδικός NACE Αναθ.2	Περιγραφή			
0311	Θαλάσσια αλιεία	6.593	137.602	10.355
0312	Αλιεία γλυκών υδάτων	532	3.566	474
0321	Θαλάσσια υδατοκαλλιέργεια	425	723.823	6.791
0322	Υδατοκαλλιέργεια γλυκών υδάτων	44	9.493	127
1020	Επεξεργασία και συντήρηση ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων	99	188.126	1.483
4638	Χονδρικό εμπόριο άλλων τροφίμων, συμπεριλαμβανομένων ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων	1.770	2.086.292	8.709
4723	Λιανικό εμπόριο ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων σε ειδικευμένα καταστήματα	1.780	199.954	4.122
Σύνολο δραστηριότητας με βάση τα αλιεύματα		11.243	3.348.855	32.061
Γενικό Σύνολο		1.419.855	300.785.219	4.243.035

Πηγή: (ΕΛΣΤΑΤ, 2018), προσωπική επεξεργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΙΕΥΜΑΤΩΝ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ

5.1 Εισαγωγή

Η κοινή οργάνωση της αγοράς αλιείας της ΕΕ ενισχύει τον ρόλο των παραγόντων επί τόπου: οι καταναλωτές λαμβάνουν πληροφορίες για τα προϊόντα που πωλούνται στην αγορά της ΕΕ και οι φορείς εκμετάλλευσης εφαρμόζουν τους ίδιους κανόνες, ανεξάρτητα από την προέλευση του προϊόντος. Η κοινή οργάνωση αγοράς καλύπτει πέντε βασικούς τομείς (ΕΕ, 2016):

1. Οργάνωση του κλάδου. Οι οργανώσεις παραγωγών, που ιδρύθηκαν με κοινούς κανόνες, είναι οι βασικοί παράγοντες του κλάδου. Μέσω των σχεδίων παραγωγής και εμπορίας τους, υλοποιούν την κοινή αλιευτική πολιτική της ΕΕ και συμβάλλουν στη βιώσιμη αλιεία και υδατοκαλλιέργεια.
2. Πρότυπα μάρκετινγκ. Τα κοινά πρότυπα εμπορίας καθορίζουν ομοιόμορφα χαρακτηριστικά για τα αλιευτικά προϊόντα που πωλούνται στην ΕΕ, ανεξάρτητα από την προέλευσή τους. Εφαρμόζονται σύμφωνα με τα μέτρα διατήρησης και συμβάλλουν στη διασφάλιση μιας διαφανούς εσωτερικής αγοράς που προμηθεύει προϊόντα υψηλής ποιότητας.
3. Πληροφορίες καταναλωτή. Οι κανόνες πληροφόρησης των καταναλωτών καθορίζουν ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται στον καταναλωτή ή στον υπεύθυνο μαζικής εστίασης που αγοράζει προϊόντα αλιείας και υδατοκαλλιέργειας. Επιτρέπουν στους καταναλωτές να κάνουν ενημερωμένες επιλογές αγορών.
4. Κανόνες διαγωνισμού. Η κοινή οργάνωση των αγορών υπόκειται σε κανόνες ανταγωνισμού. Δεδομένων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του τομέα, υπάρχουν εξαιρέσεις από την εφαρμογή αυτών των κανόνων για να διασφαλιστεί η λειτουργία της πολιτικής και η επίτευξη των στόχων της ΕΕ.
5. Ευφυΐα της αγοράς. Η Επιτροπή ίδρυσε το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο της Αγοράς για Προϊόντα Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας (EUMOFA) για να συμβάλει στη διαφάνεια της αγοράς και να παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αγορά σε όλους

τους φορείς σε ολόκληρο τον τομέα, συμπεριλαμβανομένων των υπευθύνων χάραξης πολιτικής.

5.2 Επαγγελματικές οργανώσεις

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ναυτιλίας, Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας (EMFAF) μπορεί να παράσχει οικονομική υποστήριξη στη δημιουργία οργανώσεων παραγωγών, ενώσεων οργανώσεων παραγωγών και διεπαγγελματικών οργανώσεων. Για να συμβάλουν στη βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας, οι οργανώσεις παραγωγών και οι ενώσεις οργανώσεων παραγωγών καταρτίζουν σχέδια παραγωγής και εμπορίας. Αυτά τα σχέδια, τα οποία θα χρηματοδοτηθούν από το EMFAF, διευκολύνουν τη συλλογική διαχείριση των δραστηριοτήτων των παραγωγών.

5.2.1 Οργανώσεις παραγωγών

Σήμερα, υπάρχουν περισσότερες από 210 οργανώσεις παραγωγών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι φορείς που έχουν συσταθεί από παραγωγούς αλιείας ή υδατοκαλλιέργειας και είναι επίσημα αναγνωρισμένοι από τις χώρες της ΕΕ βάσει κοινών κανόνων σε όλη την ΕΕ. Είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή διαχείριση των δραστηριοτήτων των παραγωγών και

1. Καθοδηγούν τα μέλη τους προς τη βιώσιμη αλιεία και υδατοκαλλιέργεια, ιδίως με τη συλλογική διαχείριση των δραστηριοτήτων τους
2. Λαμβάνουν μέτρα για τη διοχέτευση της προμήθειας και της εμπορίας των προϊόντων των μελών τους
3. Προωθούν τα προϊόντα των μελών τους μέσω συστημάτων πιστοποίησης
4. Εργάζονται για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων αλιείας ή υδατοκαλλιέργειας των μελών τους.

Μπορούν επίσης να εκπροσωπούνται σε ενώσεις οργανώσεων παραγωγών. Τα κράτη μέλη πρέπει να κοινοποιούν οποιαδήποτε αναγνώριση της οργάνωσης παραγωγών ή ανάκληση της αναγνώρισης.

5.2.2 Διακλαδικές οργανώσεις

Οι διεπαγγελματικές οργανώσεις είναι οργανώσεις διαφορετικών φορέων στον τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας. Όπως και οι οργανώσεις παραγωγών, υπόκεινται σε κοινούς κανόνες σε όλη την ΕΕ. Συγκεντρώνουν παραγωγούς, μεταποιητές και εμπόρους ψαριών για να βελτιώσουν τον συντονισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και να αναπτύξουν μέτρα ενδιαφέροντος για ολόκληρο τον κλάδο.

Δεδομένης της κοινής φύσης των θαλάσσιων πόρων, αυτές οι επαγγελματικές οργανώσεις μπορούν επίσης να δημιουργηθούν σε διακρατικό επίπεδο για να συντονίζουν την παραγωγή και την εμπορία ορισμένων ειδών ψαριών σε πολλές χώρες της ΕΕ.

Τα κράτη μέλη πρέπει να κοινοποιούν οποιαδήποτε αναγνώριση διεπαγγελματικής οργάνωσης ή ανάκληση της αναγνώρισης.

5.3 Πρότυπα μάρκετινγκ

Επί του παρόντος, υπάρχουν πρότυπα μάρκετινγκ που αξιολογήθηκαν το 2019-2020 για:

1. Φρέσκο και παγωμένο ψάρι
2. Κονσερβοποιημένος τόνος και παλαμίδα
3. Διατηρημένες σαρδέλες και προϊόντα τύπου σαρδέλας.

5.4 Πληροφορίες καταναλωτή

Η κοινή οργάνωση αγορών καθορίζει τις συγκεκριμένες πληροφορίες που πρέπει να συνοδεύουν τα προϊόντα αλιείας και υδατοκαλλιέργειας που πωλούνται σε καταναλωτές και επιχειρήσεις μαζικής εστίασης. Αυτές οι απαιτήσεις συμβάλλουν σε μεγαλύτερη διαφάνεια στην αγορά και επιτρέπουν στους καταναλωτές να κάνουν ενημερωμένες επιλογές για τα προϊόντα που αγοράζουν. Κάθε προϊόν που πωλείται στον καταναλωτή πρέπει να φέρει την εμπορική ονομασία του είδους (δηλαδή την ονομασία με την οποία διατίθεται το ψάρι) και την επιστημονική του ονομασία. Για να διασφαλιστεί η συνοχή, κάθε χώρα της ΕΕ καταρτίζει και δημοσιεύει κατάλογο με τις εμπορικές ονομασίες που είναι αποδεκτές στην επικράτειά της, συμπεριλαμβανομένων των αποδεκτών τοπικών ή περιφερειακών ονομάτων.

Η Επιτροπή έχει δημιουργήσει ένα εργαλείο που συγκεντρώνει όλες τις εμπορικές ονομασίες που αναγνωρίζονται στην ΕΕ και άλλες χρήσιμες πληροφορίες, όπως επιστημονικές ονομασίες, μεθόδους παραγωγής και περιοχές αλιευμάτων. Αυτό το εργαλείο συμπληρώνει τις πληροφορίες που παρέχονται στις χώρες της ΕΕ: μόνο οι εθνικές λίστες που παρέχονται παρακάτω είναι η έγκυρη πηγή.

5.5 Πληροφορίες αγοράς – EUMOFA

Το Παρατηρητήριο Ευρωπαϊκής αγοράς για προϊόντα αλιείας και υδατοκαλλιέργειας (EUMOFA) είναι ένα διαδικτυακό εργαλείο για την ενίσχυση της ευφύιας της αγοράς και για τη συμβολή στη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της αγοράς προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας. Απευθύνεται σε παραγωγούς, μεταποιητές, εισαγωγείς, λιανοπωλητές, καταναλωτές, αναλυτές αγορών και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.

Το EUMOFA επιτρέπει την άμεση παρακολούθηση του όγκου, της αξίας και της τιμής των προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας, από την πρώτη πώληση έως το στάδιο λιανικής, συμπεριλαμβανομένων των εισαγωγών και των εξαγωγών. Τα δεδομένα συλλέγονται από χώρες της ΕΕ, Νορβηγία, Ισλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και από θεσμικά όργανα της ΕΕ και ενημερώνονται καθημερινά. Το EUMOFA παρέχει επίσης θεματικές αναλύσεις και τακτικές επισημάνσεις σχετικά με τις κύριες εξελίξεις της αγοράς.

5.6 Συνολική εικόνα αγοράς

Η ΕΕ είναι ο δεύτερος σημαντικότερος έμπορος προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας στον κόσμο, από άποψη αξίας, σχεδόν ισότιμα με την Κίνα (ΕΕ, 2016). Το εμπόριο της ΕΕ (δηλαδή οι εισαγωγές και οι εξαγωγές εκτός ΕΕ) αυξήθηκαν τα τελευταία χρόνια, φθάνοντας τα 33,37 δισεκατομμύρια ευρώ και τους 8,55 εκατομμύρια τόνους το 2019. Η Νορβηγία, η Κίνα, ο Ισημερινός και το Μαρόκο είναι οι κύριοι προμηθευτές της ΕΕ, ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες, Η Κίνα, η Νορβηγία και η Ελβετία είναι οι κύριοι πελάτες της ΕΕ.

Η ΕΕ είναι καθαρός εισαγωγέας προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας, κυρίως κατεψυγμένων, νωπών και διατηρημένων με απλή ψύξη. Η Ισπανία, η Σουηδία, η Δανία και η Ολλανδία είναι οι κορυφαίες εισαγωγικές χώρες της ΕΕ.

Το 2019 οι εξαγωγές σε χώρες εκτός ΕΕ αυξήθηκαν σε 6,17 δισεκατομμύρια ευρώ. Η Δανία, η Ισπανία, η Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν οι κορυφαίες εξαγωγικές χώρες της ΕΕ.

Το εμπόριο μεταξύ των χωρών της ΕΕ είναι πολύ σημαντικό, συνολικού ύψους 27,41 δισ. ευρώ το 2019. Οι κύριοι εξαγωγείς προς άλλες χώρες της ΕΕ είναι η Σουηδία, η Ολλανδία, η Ισπανία και η Δανία. Οι κύριοι εισαγωγείς είναι η Γαλλία, η Γερμανία, η Ισπανία και η Ιταλία.

Όσον αφορά στις ποσότητες παγκοσμίως, η Ε.Ε. είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος παραγωγός, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 3,3% της παγκόσμιας παραγωγής αλιείας και υδατοκαλλιέργειας. Το 80% αυτής της παραγωγής προέρχεται από την αλιεία και το 20% από την υδατοκαλλιέργεια.

Η Ισπανία, η Δανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία είναι οι μεγαλύτεροι παραγωγοί όσον αφορά τον όγκο στην ΕΕ.

Πίνακας 11. Κύριοι παγκόσμιοι παραγωγοί (2017)

Αλιεύματα και Υδατοκαλλιέργεια (όγκος/ 1.000 τόνους ζωντανού βάρους)				
Χώρα	Αλιεύματα	Υδατοκαλλιέργεια	Συνολική παραγωγή	% σύνολο
Κίνα	15. 576	64. 358	79. 935	38,93%
Ινδονησία	6. 736	15. 896	22. 632	11,02%
Ινδία	5. 450	6. 182	11. 632	5,669%
Βιετνάμ	3. 277	3. 831	7. 108	3,465%
ΕΕ-28	5. 428	1. 372	6. 800	3,31%
Ηνωμένες Πολιτείες	5. 040	439	5. 480	2,67%
Ρωσία	4. 878	186	5. 065	2,47%
Ιαπωνία	3. 274	1. 021	4. 295	2,09%
Περού	4. 185	100	4. 285	2,09%
Μπαγκλαντές	1. 801	2. 333	4. 134	2,01%
Φιλιππίνες	1. 889	2. 237	4. 127	2,01%
Νορβηγία	2. 533	1. 308	3. 841	1,87%
Νότια Κορέα	1. 365	2. 306	3. 672	1,79%
Χιλή	2. 334	1. 219	3. 554	1,73%
Μιανμάρ/ Βιρμανία	2. 150	1. 048	3. 199	1,56%
Οι υπόλοιποι	25. 979	7. 232	33. 211	16,17%

Αλιεύματα και Υδατοκαλλιέργεια (όγκος/ 1.000 τόνους ζωντανού βάρους)				
Χώρα	Αλιεύματα	Υδατοκαλλιέργεια	Συνολική παραγωγή	% σύνολο
Σύνολο	93. 381	111. 965	205. 346	100%

Πηγή: Eumofa (με βάση την Eurostat και τον FAO), προσωπική επεξεργασία.

5.7 Η περίπτωση της Ιταλίας

Το 2019, η Ιταλία ήταν η 4^η μεγαλύτερη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά την παραγωγή υδατοκαλλιέργειας, ενώ κατετάγη 9^η όσον αφορά την αλιευτική παραγωγή. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,19% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,13% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,16% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 31,21 κιλά. Το ευρωπαϊκό παρατηρητήριο των αγορών προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας μάς πληροφορεί επιπλέον ότι από το 2012 η συνολική ποσότητα εισαγωγών ξεπερνά το 1.000.000 τόννους και σε αξία τα 5.000.000.000 ευρώ/ ετησίως, ενώ οι αντίστοιχες εξαγωγές φτάνουν τους 200.000 τόννους και 700.000.000 ευρώ/ ετησίως. (EUMOFA, 2021)

Η πρεσβεία της Ελλάδος στη Ρώμη, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων Μιλάνου, στην έκθεσή του: «Προώθηση προϊόντων αλιείας και ιχθυοκαλλιέργειας στην Ιταλία» (ΥΠ.ΕΞ, 2021) αναφέρει ότι: στη χώρα λειτουργούν 3 διαφορετικοί τύποι αγορών ιχθύων: οι ιχθυόσκαλες (αγορές των παραγωγών), οι εμπορικές αγορές και οι μικτές αγορές. Ειδικότερα:

- Οι ιχθυόσκαλες εφοδιάζονται απευθείας από τους αλιείς και τα αλιευτικά σκάφη. Η διακίνηση των προϊόντων πραγματοποιείται είτε με δημοπρασία είτε με αγορά μεγάλων ποσοτήτων ανά είδος (παρτίδες). Ανάλογες αγορές στην επικράτεια της Ιταλίας, βρίσκονται στις περιοχές των: Argentario, Mazara del Vallo, Chioggia και Imperia.

- Οι εμπορικές αγορές, στις οποίες μεταπωλούνται τα προϊόντα που αγοράζονται από τις ιχθυόσκαλες. Σημαντικότερες αγορές θεωρούνται: του Milano, του Torino και της Genova.

- Οι μεικτές αγορές συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των δυο ανωτέρω. Ανάλογες αγορές λειτουργούν: στη Savona και στο Fiumicino.

Οι μεγάλοι διανομείς, ανάλογα με την εμπορική τους πολιτική, προχωρούν στην προμήθεια των προϊόντων τους είτε απευθείας, είτε μέσω μεσαζόντων. Σημειώνεται ότι, λειτουργεί υπό την εποπτεία του BMTI (Ιταλικό Ηλεκτρονικό Χρηματιστήριο Εμπορευμάτων), ηλεκτρονική πλατφόρμα αγοροπωλησιών ιχθύων και θαλασσινών. Η ηλεκτρονική αυτή πλατφόρμα δημιουργήθηκε με σκοπό τη διάδοση δεδομένων και ανάλυση των τιμών των προϊόντων ψαριών που διατίθενται στις αγορές χονδρικής και στην Πειραματική Τηλεματική Αγορά για προϊόντα στον κλάδο της Αλιείας και της Υδατοκαλλιέργειας (ittico, 2017). Το έργο εντάσσεται στις δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προώθηση της διαφάνειας των ιχθυαγορών μέσω της διάδοσης πληροφοριών για τις τιμές, τις ποσότητες και τις ισχύουσες τάσεις υπέρ των φορέων του κλάδου, με πρωτοβουλία του Υπουργείου Γεωργίας, Τροφίμων και Δασικών Πολιτικών. Στην εν λόγω πλατφόρμα, έχουν τη δυνατότητα να εγγραφούν δωρεάν αγοραστές, πωλητές και μεσάζοντες, να καταχωρηθούν προσφορές, τιμοκατάλογοι ή προϊόντα που ενδιαφέρονται να προμηθευτούν, κλείνοντας ηλεκτρονικά συμφωνίες, είτε απευθείας είτε μέσω των μεσαζόντων.

Καθώς η γεινίαση με τη θάλασσα παύει να αποτελεί θεμελιώδη απαίτηση, η ιχθυαγορά του Milano θεωρείται η καλύτερη στην Ιταλία, τόσο λόγω της ποσότητας και της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρει, όσο και της ποιότητας (διατίθενται στην αγορά περισσότερα από 200 είδη ιχθύων, όστρεα και με χόνδρο, καρκινοειδών, κεφαλόποδων και δίθυρων μαλακίων από ιταλικές θάλασσες και από όλο τον κόσμο). Οι υποδομές της αγοράς είναι σύγχρονες και διατίθενται: νωπά προϊόντα, με αλίευση ή εκτροφή, κατεψυγμένα, διατηρημένα σε αλάτι ή καπνιστά και μεταποιημένα. Η αγορά του Milano καταλαμβάνει έκταση 10.962 τ.μ., στην οποία στεγάζονται 25 χονδρέμποροι και η ποσότητα των εμπορευμάτων που διακινείται ανέρχεται σε 10.000 τόνους. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το 2018 τα έσοδα ανήλθαν στα €80 εκ.. Όσον αφορά στην προέλευση των αλιευτικών προϊόντων, το 35% προέρχεται από την Ιταλία και το 65% από ξένες αγορές, ενώ το 70% αφορά σε προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας και το 30% σε αλιεύματα ελεύθερης θάλασσας. Την ιχθυαγορά του Milano (όπως και όλες τις χονδρικές αγορές γεωργικών τροφίμων στο Μιλάνο) διαχειρίζεται η εταιρεία SogeMi S.p.A. . Πρόσφατα δε, κυκλοφόρησε το νέο σήμα ποιότητας "Mercato Ittico Milano" (MIM), για προϊόντα που προέρχονται από βιώσιμες μεθόδους αλιείας (PCP), οι οποίες σέβονται το περιβάλλον και προστατεύουν τα θαλάσσια είδη. Επιπλέον, εγγυάται την

εφαρμογή καλών πρακτικών στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού, από την αλιεία έως την πώληση.

Τα υπό εξέταση προϊόντα, πωλούνται στις μεγάλες αλυσίδες supermarket και υπεραγορών, στα μικρά ιχθυοπωλεία της γειτονιάς, στις μεγάλες ιχθυαγορές και στις λαϊκές αγορές. Στα μεγάλα supermarket και hypermarket λειτουργεί εσωτερικό ιχθυοπωλείο, από το οποίο ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να αγοράσει προϊόντα χύμα. Παράλληλα, διατίθενται προϊόντα συσκευασμένα, ολόκληρα ή καθαρισμένα ή φιλέτα, καθώς και ποικιλία θαλασσινών. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι συσκευασιών είναι: πλαστικά σκαφάκια, σκαφάκια από φελιζόλ και πλαστικές σακούλες. Το 70% των εισαγόμενων ιχθύων και θαλασσινών στην Ιταλία πωλούνται ως φρέσκα/νωπά, το 10% κονσερβοποιημένα, το 12% ως κατεψυγμένα, και τα υπόλοιπα αποξηραμένα, καπνιστά ή σε άλμη. Το 71% των νωπών ιχθύων πωλείται μέσω καταστημάτων του δικτύου λιανικής και το 25% σε βιομηχανίες τροφίμων. Όσον αφορά στα θαλασσινά, περισσότερο από το 80% πωλείται μέσω των καταστημάτων του δικτύου λιανικής. Το μεγαλύτερο μέρος των νωπών ιχθύων στα καταστήματα λιανικής (87%), πωλείται χωρίς εμπορικό σήμα, ενώ μόλις το 13% πωλείται με χρήση εμπορικού σήματος. Αντιθέτως, όσον αφορά στα κονσερβοποιημένα ή/και κατεψυγμένα προϊόντα, στην πλειοψηφία τους (πάνω από το 80%) πωλούνται με χρήση εμπορικού σήματος, ενώ τα υπόλοιπα με το εμπορικό σήμα του καταστήματος (private label). Καθώς ο αριθμός των εμπορικών σημάτων των νωπών ιχθύων και θαλασσινών που διατίθενται στην αγορά είναι μικρός, δεν υπάρχει κυρίαρχο εμπορικό σήμα. Αντίθετα, στον τομέα των κατεψυγμένων και κονσερβοποιημένων, το εμπορικό σήμα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στην αγορά κυριαρχεί μικρός αριθμός μεγάλων παικτών (Igló Group, Pescanova Italia, Bolton Group, Grupo Calvo).

5.8 Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου

Η πρεσβεία της Ελλάδος στο Λονδίνο, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων στην έκθεσή της: «η αγορά ιχθύων και θαλασσινών», (ΥΠ.ΕΞ, 2018), πληροφορεί για τη δομή αγοράς – Δίκτυα Διανομής: Οι αλιείς προμηθεύουν τους μεταποιητές και τους χονδρεμπόρους μέσω των τοπικών ιχθυοσκάλων.

Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί το λιμάνι του Brixham που λειτουργεί με το σύστημα της δημοπρασίας. Πριν την έναρξη, ο υπεύθυνος της δημοπρασίας συνδέεται στο διαδικτυακό σύστημα ρολογιού KOSMOS για να πραγματοποιήσει τους τελικούς του ελέγχους. Μόλις ικανοποιηθεί με τη σειρά των πωλήσεων (ομαδοποίηση ανά είδος, ανά 5 σκάφη τη φορά) στέλνει ένα μήνυμα στους αγοραστές ψαριών δηλώνοντας ότι ο κατάλογος προμηθειών έχει ολοκληρωθεί και η δημοπρασία θα ξεκινήσει. Η δημοπρασία ξεκινά στις 6 καθημερινά το πρωί με μια τιμή για την αρχική παρτίδα ψαριών εκλεκτής ποιότητας από την πρώτη ομάδα των πέντε σκαφών. Το ρολόι αρχίζει να μετρά αντίστροφα και οι αγοραστές ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να εξασφαλίσουν ότι θα πάρουν τα ψάρια που θέλουν οι πελάτες τους, γνωρίζοντας ότι ανά πάσα στιγμή κάποιος μπορεί να σταματήσει το ρολόι και να αποφασίσει να αγοράσει ολόκληρη την παρτίδα. Μόλις ο αγοραστής πιέσει να αγοράσει, μπορεί να πει στον υπεύθυνο της δημοπρασίας πόσα κουτιά από αυτήν την παρτίδα θα ήθελε να αγοράσει. Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος της δημοπρασίας μεταβαίνει στην επόμενη ομάδα και ούτω καθεξής μέχρι να ολοκληρωθεί η δημοπρασία και να πουληθούν όλες οι παρτίδες. Καθώς κάθε παρτίδα πωλείται, ο υπεύθυνος της δημοπρασίας επικυρώνει την πώληση. Τα στοιχεία των αγοραστών αποστέλλονται αυτόματα στο σύστημα υποστήριξης, έτσι ώστε οι πληροφορίες για κάθε πώληση να μπορούν να προετοιμαστούν και να εκτυπωθούν. Οι αγοραστές μπορούν να έχουν πρόσβαση και να επιβεβαιώσουν αυτές τις πληροφορίες ηλεκτρονικά μέσω της ενότητας αναφορών του λογισμικού. Μόλις πουληθεί η τελευταία παρτίδα, ο υπεύθυνος της δημοπρασίας στέλνει το τελικό μήνυμα «η δημοπρασία έχει ολοκληρωθεί τώρα» (brixhamfishmarket, 2017).

Οι ενδιάμεσοι έμποροι, αντιπρόσωποι και μεταποιητές ψαριών και θαλασσινών πωλούν με τη σειρά τους σε μια μεγάλη ποικιλία πελατών στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπως λιανοπωλητές, χονδρέμποροι και επιχειρήσεις τροφίμων. Ορισμένοι αντιπρόσωποι και μεταποιητές πωλούν επίσης απευθείας στους πελάτες λιανικής πώλησης, διαθέτοντας σημεία πώλησης στις εγκαταστάσεις τους ή παρέχοντας

υπηρεσίες παράδοσης. Η συνηθέστερη οδός στην λιανική αγορά είναι μέσω χονδρεμπορίου, ενώ η απευθείας πώληση σε αλυσίδες σουπερ-μάρκετ γίνεται κατά κύριο λόγο από μεγάλου μεγέθους μεταποιητικές μονάδες. Ανάλογα με την πελατειακή βάση, ένας μεταποιητής μπορεί να έχει διαφορετικές συμβατικές ρυθμίσεις. Οι συμβάσεις με μεγάλες μονάδες λιανικής εγγυώνται την επιχειρηματική δραστηριότητα για ένα χρονικό διάστημα, αλλά συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της πελατειακής βάσης και τη μακρά περίοδο σταθερών τιμών πώλησης. Η επαναδιαπραγμάτευση τέτοιων συμβάσεων μπορεί να επιβάλει μεγάλη πίεση στους μεταποιητές, εάν ένα σημαντικό μέρος της επιχείρησής τους εξαρτάται από αυτές. Οι αλλαγές στις αγορές λιανικής, όπως η αύξηση των καταστημάτων αυξάνουν τον αριθμό των σημείων πώλησης των θαλασσινών. Ωστόσο, τα εν λόγω καταστήματα διαθέτουν περιορισμένη γκάμα θαλασσινών, γεγονός που ενδέχεται να έχει επιπτώσεις σε ορισμένες περιπτώσεις για την εποχική επεξεργασία αποθεμάτων. Τα σουπερμάρκετ είναι το βασικό κανάλι λιανικής για τα διατηρημένα σε απλή ψύξη. Περίπου το 80% των αγοραστών χρησιμοποιούν σουπερ μάρκετ για να αγοράσουν τη συγκεκριμένη κατηγορία. Καταστήματα μεγαλύτερου μεγέθους (υπεραγορές), εκπτώτικες αλυσίδες και τοπικά παντοπωλεία (convenience stores) ακολουθούν με μικρότερα μερίδια. Το διαδικτυακό κανάλι προσελκύει, επίσης, ένα σχετικά υψηλό ποσοστό αγοραστών κυρίως μικρότερων ηλικιών. Τα σουπερ μάρκετ παραμένουν το βασικό κανάλι για τα κατεψυγμένα θαλασσινά, που πωλούν το 86% των κατεψυγμένων θαλασσινών σε όγκο. Τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μια στροφή από τα σουπερ μάρκετ σε καταστήματα online, εκπτώτικες αλυσίδες και παντοπωλεία. Τα κατεψυγμένα έχουν, επίσης, μεγαλύτερη παρουσία στις διαδικτυακές πωλήσεις σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες, καθώς οι καταναλωτές των ψυγμένων προτιμούν να επιλέγουν τα θαλασσινά τους επιτόπου.

Η μεγαλύτερη ιχθυαγορά Billingsgate βρίσκεται στο Λονδίνο, καλύπτει έκταση 13 στρεμμάτων και είναι εξ ολοκλήρου αυτόνομη. Το ισόγειο του κτιρίου περιλαμβάνει μια μεγάλη αίθουσα συναλλαγών με 98 περίπτερα και 30 καταστήματα, συμπεριλαμβανομένων δύο καφέ, ένας αριθμός μεμονωμένων ψυκτικών θαλάμων, καταψύκτης 800 τόνων (διατήρηση σε θερμοκρασία -26°C), ένα εργοστάσιο παραγωγής πάγου και 14 καταστήματα που χρησιμοποιούνται από μεταποιητές, προμηθευτές τροφοδοσίας κι εμπόρους (londonwholesalemarkets, 2018). Στον ίδιο χώρο στεγάζεται και η Σχολή Ψαροφαγίας (seafoodtraining, 2014) που απευθύνεται τόσο σε επαγγελματίες της εστίασης όσο και σε ερασιτέχνες και τουρίστες.

5.9 Η περίπτωση της Γερμανίας

Το 2019, η Γερμανία ήταν η 8η μεγαλύτερη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά την παραγωγή υδατοκαλλιέργειας, ενώ κατέταξε 7η όσον αφορά την αλιευτική παραγωγή. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,24% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,03% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,12% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 13,08 κιλά. Το ευρωπαϊκό παρατηρητήριο των αγορών προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας μάς πληροφορεί επιπλέον ότι από το 2012 η συνολική ποσότητα εισαγωγών ξεπερνά το 1.300.000 τόννους και σε αξία τα 5.500.000.000 ευρώ/ ετησίως, ενώ οι αντίστοιχες εξαγωγές φτάνουν τους 800.000 τόννους και σε αξία τα 2.300.000.000 ευρώ/ ετησίως. (EUMOFA, 2021).

Το γενικό προξενείο της Ελλάδος στο Ντύσσελτορφ, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων στην περιοδική έρευνα: «Η αγορά ιχθυηρών της Γερμανίας, Εξελίξεις του κλάδου 2007-2014, Προοπτικές ελληνικών εξαγωγών σε Γερμανία & Β. Ρηνανία-Βεστφαλία», (ΥΠ.ΕΞ, 2014) αλλά και το πιο πρόσφατο ενημερωτικό σημείωμα της πρεσβείας της Ελλάδος στο Βερολίνο, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων, (ΥΠ.ΕΞ, 2021) πληροφορούν ότι: το κλείσιμο ξενοδοχείων, εστιατορίων, σχολείων, κέντρων ημερήσιας φροντίδας καθώς και η επιβαλλόμενη παραμονή στις οικίες μετατόπισαν τη ζήτηση για τα αλιεύματα από τις υπηρεσίες εστίασης και τη χονδρική πώλησή τους, προς το λιανεμπόριο, ακόμα και το ηλεκτρονικό εμπόριο, δεδομένου ότι όπως υπογράμμισαν και εκπρόσωποι κλαδικών συνδέσμων οι χονδρέμποροι αλιευμάτων, όπως και οι εταιρείες μεταποίησης ψαριών, δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν γρήγορα στις νέες διαμορφωθείσες συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία και να βρουν εναλλακτικά κανάλια διανομής. Σημειώνεται εδώ ότι μόνο ένα μικρό μέρος των ιχθυηρών που καταναλώνονται στη Γερμανία αλιεύονται σε ύδατα της χώρας (θάλασσα, λίμνες, ποτάμια) ή παράγεται σε υδατοκαλλιέργειες αυτής. Κατά συνέπεια στη συντριπτική τους πλειοψηφία (87%) τα αλιεύματα που διατίθενται στην αγορά της Γερμανίας προέρχονται από εισαγωγές. Επιπλέον, σε μια διεθνή σύγκριση, οι καταναλωτές στη Γερμανία τείνουν να τρώνε λίγο ψάρι και δεν έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά στην καταναλωτική τους συμπεριφορά τα τελευταία χρόνια.

Σε κάθε περίπτωση, το κυριότερο κανάλι διανομής αλιευμάτων είναι οι εκπτώτικες αλυσίδες (discounters) 49% ακολουθούμενα από τα super market με μερίδιο αγοράς 37% και τα ιχθυοπωλεία με μερίδιο αγοράς 6% (τα λοιπά κανάλια διανομής συμπληρώνουν το υπόλοιπο 8% του μεριδίου αγοράς). Ειδικά για τη Γερμανία είναι γνωστό ότι η λιανική πώληση τροφίμων κυριαρχείται από πέντε μεγάλες αλυσίδες: Metro Group, Edeka, Rewe Group, Aldi, Όμιλος Schwarz. Οπότε, η εισαγωγή και διανομή αλιευμάτων γίνεται απευθείας ή μέσω των αντιπροσώπων των εταιρειών. Αξίζει πάντως να σημειωθεί το γεγονός πως το 2013, το σημαντικότερο σημείο πώλησης (στον τελικό καταναλωτή) στη Γερμανία παρέμενε η βιομηχανία μαζικής εστίασης (εστιατόρια imbis κ.λ.π.) που αντιπροσώπευε περίπου το 50% του συνολικού όγκου πωλήσεων.

5.10 Η περίπτωση της Ολλανδίας

Το 2019, η Ολλανδία ήταν η 6η μεγαλύτερη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά την παραγωγή υδατοκαλλιέργειας, ενώ κατέταξε 5η όσον αφορά την αλιευτική παραγωγή. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,34% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,04% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,17% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 20,6 κιλά. Το ευρωπαϊκό παρατηρητήριο των αγορών προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας μάς πληροφορεί επιπλέον ότι από το 2012 η συνολική ποσότητα εισαγωγών ξεπερνά το 1.100.000 τόννους και σε αξία τα 4.000.000.000 ευρώ/ ετησίως, ενώ οι αντίστοιχες εξαγωγές φτάνουν τους 1.300.000 τόννους και 4.500.000.000 ευρώ/ ετησίως. (EUMOFA, 2021).

Η χονδρική πώληση είναι ένα ενδιάμεσο στάδιο στο κανάλι διανομής που αγοράζει χύμα και πουλά σε μεταπωλητές (π.χ. λιανοπωλητές) παρά στους καταναλωτές. Δεν υπάρχουν πολλοί «καθαροί χονδρέμποροι» στην Ολλανδία, καθώς πολλές από τις εταιρείες μεταποίησης, ειδικά με πελαγικά είδη, έχουν στην ιδιοκτησία τους τα σκάφη που εκφορτώνουν τα ψάρια όπως και οι χονδρέμποροι που διενεργούν τις πρώτες πωλήσεις. Ένα μεγάλο μέρος των θαλασσινών που πωλούνται σε δημοπρασίες ή εισάγονται πηγαίνουν κατευθείαν στα εργοστάσια επεξεργασίας, που βρίσκονται κυρίως στην περιοχή και γύρω από τους πλειστηριασμούς. Δεν υπάρχουν ούτε μικτές αγορές ούτε αγορές αναδιανομής (αγορές χονδρικής). Πληροφορίες για τον όγκο πωλήσεων των εταιρειών και τα μερίδια αγοράς δεν είναι δημόσια διαθέσιμα.

Η πρεσβεία της Ελλάδος στη Χάγη, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων στην έκθεσή της: «η αγορά ιχθυηρών στην Ολλανδία», (ΥΠ.ΕΞ, 2021) ενημερώνει: το κυριότερο κανάλι διανομής ιχθυηρών στην Ολλανδία είναι τα σούπερ μάρκετ (35% της αγοράς, σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου του Βαγκενίγκεν). Επίσης, το 21% των ψαριών προς πώληση διατίθενται σε υπαίθριους πάγκους, όπου μπορεί κανείς να αγοράσει τόσο ωμά ψάρια όσο και, κυρίως, έτοιμα προς βρώση (τηγανητά). Στα εξειδικευμένα καταστήματα ψαριών (ιχθυοπωλεία) διατίθεται το 17% και στους χώρους φιλοξενίας/εστίασης, όπου καταγράφεται και η μεγαλύτερη αύξηση πωλήσεων, το 15%. Τέλος, τα διαδικτυακά κανάλια διανομής καταλαμβάνουν μικρό μερίδιο αγοράς (2%).

5.11 Η περίπτωση του Βελγίου

Το Βέλγιο χαρακτηρίζεται ως χώρα μικρή σε παραγωγή κι ενδεικτικά αντιπροσώπευε το 2019 το 0,35% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής μολονότι την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 23,31 κιλά (EUMOFA, 2021).

Η πρεσβεία της Ελλάδος στις Βρυξέλλες, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων στην έκθεσή της: «η αγορά ιχθύων και θαλασσινών στο Βέλγιο», (ΥΠ.ΕΞ, 2015), πληροφορεί:

Μέσα στην γενικότερη κατηγορία των νωπών ψαριών, μαλακίων και οστρακοειδών, το μερίδιο αγοράς των ειδικών καταστημάτων βρίσκεται εδώ και αρκετά χρόνια υπό πίεση, με αποτέλεσμα το μερίδιό του αγοράς σε όγκο να έχει περιοριστεί το 2013 στο επίπεδο του 12%, παραμένοντας σταθερό 11 ωστόσο έναντι του 2012. Ωστόσο, το κανάλι των ειδικών καταστημάτων εξακολουθεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό στα νωπά θαλασσινά ψάρια, όπου κατείχε μερίδιο αγοράς λίγο άνω του 29% το 2012. Σημειωτέον ότι το κανάλι των ειδικευμένων καταστημάτων το 2008 κατείχε μερίδιο 33,5% στις πωλήσεις νωπών ψαριών θαλάσσης, το οποίο στην συνέχεια μειώθηκε σημαντικά φθάνοντας το 2010 στο 26,6%, την διετία ωστόσο 2011-2012 αυξήθηκε δύο φορές διαδοχικά.

Το κανάλι των τοπικών συνοικιακών σούπερ μάρκετ φαίνεται να ενισχύει σταδιακά την θέση του αντιπροσωπεύοντας το 2012 το 12,4% των πωλήσεων των φρέσκων ψαριών, μαλακίων και οστρακοειδών. Τα κανάλια ευρείας διανομής (μεγάλα hypermarkets και σούπερ μάρκετ - που περιλαμβάνει τα καταστήματα των μεγάλων αλυσίδων Carrefour (Hyper / GB / Market), Delhaize, Colruyt, Cora, Match, Champion και Makro) παραμένουν σταθερά ο ηγέτης της αγοράς, τόσο στην συνολική κατηγορία νωπών ιχθυηρών με μερίδιο πωλήσεων κατ' όγκο το 2013 στο 42,8%, όσο και στην ειδικότερη κατηγορία των νωπών θαλασσινών ψαριών, με μερίδιο 35,8% το 2012. Πάντως όπως διαπιστώνεται τα τελευταία χρόνια, οι μεγάλες αλυσίδες χάνουν σταδιακά έδαφος, προς όφελος κυρίως των εκπτώτικων αλυσίδων (hard discount), των συνοικιακών σούπερ μάρκετ και των ειδικευμένων καταστημάτων, ιδιαίτερα στην κατηγορία των νωπών θαλασσινών ψαριών (όσον αφορά τα ειδικευμένα καταστήματα).

Οι αλυσίδες hard discount, έπειτα από τα σημάδια βελτίωσης που είχαν δείξει το 2012 επιστρέφοντας σε μερίδιο αγοράς 23,5% στις συνολικές πωλήσεις νωπών ιχθυηρών, το 2013 απώλεσαν ελαφρώς το μερίδιό τους στην αγορά, πέφτοντας σε ποσοστό 21,5% .

Το μερίδιο των εκπτώτικων αλυσίδων προέρχεται κυρίως από πωλήσεις νωπών μαλακίων και οστρακοειδών (βασικά, γαρίδων και μυδιών). Παρά τις απώλειές του τα τελευταία χρόνια, ο υποκλάδος των εκπτώτικων αλυσίδων παραμένει δεύτερος πίσω από τα κανάλια ευρείας διανομής όσον αφορά το μερίδιό του στον όγκο πωλήσεων νωπών ιχθυηρών. Στις πωλήσεις νωπών θαλασσινών ψαριών το μερίδιό του είναι ωστόσο το χαμηλότερο μεταξύ των καναλιών διανομής (4,7% σε όγκο το 2012).

Ανερχόμενο μερίδιο την τελευταία εξαετία παρουσιάζει το κανάλι των συνοικιακών σούπερ μάρκετ, ιδιαίτερα στα νωπά ψάρια (φθάνοντας το 12,4% το 2012), ενώ μάλλον πτωτική συνολικά τάση εμφανίζει το κανάλι των υπαίθριων αγορών. Σημειώνουμε ότι σε ορισμένες άλλες κατηγορίες ιχθυηρών όπως τα νωπά ψάρια γλυκού νερού, το μερίδιο των μεγάλων καναλιών διανομής φθάνει ακόμη και στο 57% του συνολικού όγκου πωλήσεων.

5.12 Η περίπτωση της Πορτογαλίας

Το 2019, η Πορτογαλία ήταν η 19η μεγαλύτερη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά την παραγωγή υδατοκαλλιέργειας, ενώ κατετάγη 11η όσον αφορά την αλιευτική παραγωγή. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,20% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,01% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,09% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 59,91 κιλά/ ετησίως που αποτελεί την υψηλότερη κατανάλωση στην Ευρώπη (EUMOFA, 2021).

Η πρεσβεία της Ελλάδος στη Λισσαβόνα, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων στο ενημερωτικό σημείωμα για την αγορά προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας, (ΥΠ.ΕΞ, 2020) πληροφορεί: Η πλειονότητα των Πορτογάλων καταναλωτών προμηθεύεται φρέσκα ψάρια από τα hypermarkets και supermarkets (Pingo Doce, Jumbo, Continente), ενώ η τάση είναι αυξητική ακολουθώντας τη γενικότερη τάση αύξησης των πωλήσεων τροφίμων στις μεγάλες επιφάνειες έναντι των συνοικιακών παραδοσιακών αγορών. Σημειώνουμε ότι τα ειδικευμένα καταστήματα πώλησης ψαριών (ιχθυοπωλεία) σπανίζουν. Σύμφωνα με εκτιμήσεις υπευθύνων του τομέα ιχθυηρών των σημαντικότερων αλυσίδων πώλησης τροφίμων παρατηρείται διαφοροποίηση ανάλογα με τις μέρες και τον τόπο κατοικίας των καταναλωτών. Έτσι, στις αγροτικές περιοχές είναι υψηλότερα τα ποσοστά αγοράς ιχθυηρών σε λαϊκές αγορές έναντι των αστικών περιοχών, οι κάτοικοι των οποίων προμηθεύονται περισσότερο ιχθυηρά σε μεγαλύτερα καταστήματα. Κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου παρατηρείται επίσης αύξηση των αγορών ιχθυηρών σε λαϊκές αγορές. Στα τμήματα των λαϊκών αγορών που πωλούνται ψάρια, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπερισχύουν τα ιχθυηρά που προέρχονται από ελεύθερη αλιεία. Αντίθετα στα μεγάλα καταστήματα το μεγαλύτερο μέρος των προσφερόμενων προϊόντων αποτελούν προϊόν ιχθυοκαλλιέργειας.

Η Πορτογαλία είναι ελλειμματική όσον αφορά τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς και εισάγει περί τις 412 χιλ. τόνους αλιευμάτων το χρόνο. Η κατανάλωση προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας είναι διαδεδομένη στη χώρα και για τον λόγο αυτό καταβάλλονται προσπάθειες ανάπτυξης της εγχώριας παραγωγής.

5.13 Η περίπτωση της Ισπανίας

Το 2019, η Ισπανία ήταν η πρώτη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά τόσο στην παραγωγή υδατοκαλλιέργειας όσο στην αλιευτική παραγωγή. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,9% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,3% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,5% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 46,92 κιλά/ ετησίως που αποτελεί την 2^η υψηλότερη κατανάλωση στην Ευρώπη (EUMOFA, 2021).

Η πρεσβεία της Ελλάδος στη Μαδρίτη, γραφείο οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων στο ενημερωτικό σημείωμα για την αγορά ιχθυηρών (ΥΠ.ΕΞ, 2019) πληροφορεί: Αν και μετά την είσοδο της χώρας στην ΕΕ το 1986, ο κλάδος αντιμετώπισε αναπροσαρμογές που οδήγησαν στη μείωση της δυναμικότητάς του καθώς και του αριθμού των σκαφών και της χωρητικότητάς τους, εξακολουθεί να αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς τομείς απασχόλησης του ισπανικού πληθυσμού, ιδιαίτερα σε περιοχές, όπου η αλιεία αποτελεί, αν όχι τη μοναδική, τουλάχιστον τη βασική πηγή εισροής εισοδήματος. Το 2018 απασχολήθηκαν 39.700 άτομα στον κλάδο, το οποίο αποτελεί το 4,89% του συνόλου των απασχολούμενων στον αγροτικό τομέα. Όπως είναι αναμενόμενο, η Ισπανία έχει δυναμική παρουσία στις εξαγωγές ιχθυηρών και παράγωγων προϊόντων με 1,15 εκ τόνους το 2018. Κύριοι προορισμοί της είναι η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Ελλάδα. Ωστόσο, οι εισαγωγές της είναι επίσης αξιοσημείωτες, υπερβαίνοντας σε ορισμένα είδη σταθερά το ποσοστό των εξαγωγών. Το εμπόριο της χώρας πάντως δεν περιορίζεται στα ευρωπαϊκά σύνορα, αφού τακτικές είναι οι συναλλαγές της με τρίτες χώρες, κυρίως της Λατινικής Αμερικής. Για το 2017, υπολογίζεται ότι η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία του κλάδου ήταν 1,406 δις ευρώ και 39.600 ευρώ ανά απασχολούμενο. Συνοψίζοντας, ο τομέας των ιχθυηρών είναι πολλά υποσχόμενος και αποτελεί θεμελιώδη λίθο της ισπανικής οικονομίας. Ωστόσο, η οικονομική κρίση και η μείωση της εγχώριας κατανάλωσης σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που προέρχεται από χώρες της Ασίας και της Αφρικής καταλαμβάνοντας ολοένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, λόγω των χαμηλών τιμών αφενός και της ανάγκης εύρεσης νέων αλιευτικών οδών αφετέρου, αποτελούν πρόκληση για τον κλάδο. Σημειωτέο, σήμερα η Ισπανία διαθέτει ένα από τα πιο αυστηρά συστήματα ελέγχου και επίβλεψης της αλιείας στον κόσμο ενώ χαρακτηριστική είναι η αφοσίωσή της στην καταπολέμηση της παράνομης αλιείας.

Ένας ακόμη παράγοντας που προκαλεί ανησυχία μεταξύ των αναλυτών του κλάδου είναι η διατήρηση του ΦΠΑ σε αρκετά υψηλά επίπεδα και συγκεκριμένα στο 10%, ενώ στα υπόλοιπα είδη διατροφής (πρώτης ανάγκης) εφαρμόζεται ΦΠΑ 4%.

Η χονδρική πώληση είναι ένα ενδιάμεσο στάδιο στο κανάλι διανομής που αγοράζει χύμα και πουλά σε μεταπωλητές (π.χ. λιανοπωλητές) παρά στους καταναλωτές. Η χονδρική διανομή στην Ισπανία δομείται κυρίως μέσω των Μονάδων Τροφίμων του δικτύου Mercasa: 23 αγορές χονδρικής, εκ των οποίων οι 17 περιλαμβάνουν αγορά χονδρικής πώλησης ψαριών. Οι συνολικές πωλήσεις αυτών των 17 αγορών ανήλθαν σε 672.091 τόνους, αξίας 4,70 δισ. ευρώ. Οι πιο σημαντικές αγορές χονδρικής είναι η Mercabarna (209,111 τόνοι για αξία 1,58 δισ. ευρώ) και Mercamadrid (171,192 τόνοι για αξία 1,26 δισ. ευρώ). (πηγή: Mercasa Informe Anual 2019).

Η Mercabarna εγκαινιάστηκε το πρωί της 3ης προς 4η Οκτωβρίου 1983, από την παλιά Κεντρική Αγορά στην οδό Wellington της Βαρκελώνης. Στις εγκαταστάσεις της, που καταλαμβάνει περίπου 24.000 m², υπάρχουν περίπου εξήντα εταιρείες χονδρικής με 80 σημεία πώλησης εξοπλισμένα με χώρους χειρισμού για την εκτέλεση των εργασιών εκσπλαχνισμού και κοπής και χώρους θερμικά κατάλληλους για την εμπορία κατεψυγμένων και 12 σημεία διανομής (τοποθεσίες συγκέντρωσης). Η αγορά πουλάει περισσότερους από 70.000 τόνους προϊόντων ετησίως, το 81% των οποίων είναι φρέσκα. Στη Ζώνη Συμπληρωματικών Δραστηριοτήτων (ZAC) της Mercabarna υπάρχουν περίπου τριάντα εταιρείες στον τομέα των ψαριών και των θαλασσινών που ασκούν συμπληρωματικές δραστηριότητες γύρω από την Κεντρική Αγορά: εταιρείες που ειδικεύονται στο χειρισμό, την επεξεργασία, τη συσκευασία και τη διανομή όλων των τύπων νωπών και κατεψυγμένων ψαριών και θαλασσινών, εξαγωγείς, εταιρείες που ειδικεύονται στον κλάδο της εστίασης, κ.λ.π.

Στις 30 Νοεμβρίου 1982 εγκαινιάστηκε η Mercamadrid Fish Market, μια από τις κορυφαίες αγορές στην Ευρώπη για την πώληση προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας και σημείο αναφοράς σε τιμές και τάσεις. Το έργο πραγματοποιήθηκε συνδέοντας το Δημοτικό Συμβούλιο της Μαδρίτης με την Εθνική Εταιρεία MERCASA σε μια Μικτή Εταιρεία που ιδρύθηκε το 1973 με την επωνυμία Central Supply Markets of Madrid, SA (Mercamadrid), ξεκινώντας μια μεγάλη δραστηριότητα αστικοποίησης και υλοποίησης των απαραίτητων νέων αγορών και των υπόλοιπων υποδομών της Μονάδας Τροφίμων (φρούτα, λαχανικά κ.ά.). Με καλυμμένη έκταση 33.000 m² και ετήσια πώληση 172.012 τόνων τροφίμων το 2019, τοποθετείται ως η δεύτερη πιο σημαντική αγορά στον κόσμο σε όγκο πωλήσεων, μετά το Τόκιο. και

το πρώτο, για τη μοναδική προσφορά σε ποικιλία ειδών. Οι εταιρείες χονδρικής που έχουν εγκατασταθεί στους 156 υπάρχοντες πάγκους της αγοράς προσφέρουν καθημερινά σε χιλιάδες πελάτες (λιανοπωλητές, εταιρείες του κλάδου ho.re.ca, αλυσίδες αγορών, πολυκαταστήματα κ.λπ.) μεγάλη γκάμα φρέσκων και κατεψυγμένων προϊόντων. Συνολικά 33.000 m² στεγασμένου χώρου, 650 μ. αποβάθρες, 60.000 m² δρόμων, χώρων στάθμευσης και εκφόρτωσης, 2 παγοβιομηχανίες με παραγωγή 20 τόνων/ημέρα, καθημερινή κράτηση ψυγείου χωρητικότητας 2000 m³. Η Αγορά διαθέτει εκθεσιακό χώρο, γραφεία, παραγωγή πάγου, ημερήσιους θαλάμους εφεδρείας, αποβάθρες φορτοεκφόρτωσης, εσωτερικούς και εξωτερικούς δρόμους, χώρους στάθμευσης και όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των εμπορικών δραστηριοτήτων του λιανικού εμπορίου.

Μια εξαγορά που αποδεικνύει τη δυναμική του κλάδου στην Ισπανία και σχετίζεται και με ελληνικά συμφέροντα έλαβε χώρα το 2022. Σύμφωνα με δημοσιεύματα του ισπανικού τύπου, η ισπανική πολυεθνική ιχθύων με έδρα το Βίγο της Γαλικίας, Profand, εξαγοράζει πλειοψηφική συμμετοχή στην ελληνική εταιρία ιχθυοκαλλιέργειας Kefalonia Fisheries. Σημειώνεται ότι η αξία της συναλλαγής δεν έχει γίνει γνωστή, τουλάχιστον προς το παρόν. Η εν λόγω εξαγορά πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διεθνούς επέκτασης της Profand, η οποία, τα τελευταία έτη, αναπτύσσεται σημαντικά και, ιδιαίτερα, μετά την υπογραφή συνεργασίας για προμήθεια ιχθυηρών της αλυσίδας σουπερμάρκετ Mercadona, μίας εκ των σημαντικότερων στην Ισπανία στον χώρο της λιανικής, που μετράει περισσότερα από 1.600 σουπερμάρκετ στην Ισπανία και 20 στην Πορτογαλία. Στόχος της Profand είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της και η αύξηση της παραγωγής της σε λαβράκι και τσιπούρα. Δεδομένου ότι η ελληνική εταιρία δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα της παραγωγής, από την ιχθυοκαλλιέργεια έως και τη συσκευασία, η απόκτησή της θεωρείται στρατηγικής σημασίας για τη διανομή των προϊόντων. Η Profand έχει παρουσία σε οκτώ επιπλέον χώρες, πέραν της Ισπανίας και πλέον της Ελλάδας, εξάγοντας σε 60 αγορές του κόσμου. Απασχολεί περισσότερους από 2.900 υπαλλήλους και έχει στη κατοχή της 24 αλιευτικά και 12 μονάδες παραγωγής. Το 2020 ο τζίρος της ανήλθε σε 664 εκ. ευρώ. Υπενθυμίζεται ότι στην Ισπανία (Βαλένθια) έχει και την έδρα της ο όμιλος Anramar, παρόμοιας δραστηριότητας, ο οποίος κατέχει τις Ανδρομέδα, Νηρέυς και Σελόντα (ΥΠ.ΕΞ, 2022)

5.14 Η περίπτωση της Δανίας

Το 2019, η Δανία ήταν η 2η μεγαλύτερη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά την αλιευτική παραγωγή, ενώ κατετάγη 9η όσον αφορά την παραγωγή υδατοκαλλιέργειας. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,68% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,03% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,32% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 42,56 κιλά/ ετησίως που αποτελεί την υψηλότερη κατανάλωση στην Ευρώπη (EUMOFA, 2021).

Η χονδρική πώληση είναι ένα ενδιάμεσο στάδιο στο κανάλι διανομής που αγοράζει χύμα και πουλά σε μεταπωλητές (π.χ. λιανοπωλητές) παρά στους καταναλωτές. Στη Δανία, υπάρχει μόνο μία αγορά χονδρικής που αφορά τις πωλήσεις αλιείας και προϊόντα υδατοκαλλιέργειας: “Københavns Fisketorv”. Βρίσκεται στο βόρειο λιμάνι της Κοπεγχάγης (Πηγή: Eurofish).

Οι πρώτες πωλήσεις αφορούν τα ψάρια που πωλούνται ή καταχωρούνται σε κέντρο δημοπρασιών ή σε εγγεγραμμένους αγοραστές ή παραγωγούς οργανισμών (ΠΟ). Οι πρώτες πωλήσεις μπορεί να διαφέρουν από τις εκφορτώσεις, καθώς οι πρώτες δεν καλύπτουν ψάρια που εκφορτώνονται από σκάφη που ανήκουν σε εταιρείες μεταποίησης ή απευθείας πωλήσεις σε μεταποιητές. Στη Δανία, υπάρχουν εννέα κέντρα δημοπρασίας ψαριών, το μεγαλύτερο στο Hanstholm στη δυτική ακτή. “Danske Fiskeauktioner” στο Thyborøn είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος που πουλά σε ένα σύστημα διαδικτυακών δημοπρασιών τα ψάρια από τα λιμάνια του Thyborøn, Hvide Sande και Thorsminde.

Το 2020, οι συνολικές πρώτες πωλήσεις στα σημεία πώλησης της Δανίας ανήλθαν σε 945.111 τόνους και 482 εκατομμύρια ευρώ. Τα top-3 σημεία πώλησης κάλυψαν το 81% και το 72% των συνολικών πρώτων πωλήσεων, αντίστοιχα σε όγκο και αξία.

5.15 Η περίπτωση της Γαλλίας

Το 2019, η Γαλλία ήταν η 4η μεγαλύτερη χώρα της ΕΕ-28 (δηλαδή συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) όσον αφορά την αλιευτική παραγωγή, ενώ κατετάγη 3η όσον αφορά την παραγωγή υδατοκαλλιέργειας. Σε παγκόσμιο επίπεδο αντιπροσώπευε το 0,6% της αλιευτικής παραγωγής και το 0,2% της υδατοκαλλιέργειας διαμορφώνοντας ένα ποσοστό της τάξεως του 0,3% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής. Την ίδια χρονιά η μέση κατανάλωση ανά κάτοικο ανήλθε στα 33,26 κιλά/ ετησίως που αποτελεί την υψηλότερη κατανάλωση στην Ευρώπη (EUMOFA, 2021). Η κατανάλωση ιχθυηρών και θαλασσινών παραμένει σταθερή στην Γαλλία από το έτος 2000. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Διεπαγγελματική Επιτροπή Προϊόντων Υδατοκαλλιέργειας (CIPA) οι Γάλλοι καταναλώνουν κατά μέσο όρο 35 κιλά ιχθύων κατά κεφαλήν ετησίως. Τα ψάρια που προέρχονται από ιχθυοκαλλιέργεια συνιστούν το μικρότερο ποσοστό και ανέρχονται στο 11% της συνολικής κατανάλωσης, ενώ τα ψάρια που προέρχονται από αλιεία αποτελούν το 58% και τα οστρακοειδή το 21% της συνολικής κατανάλωσης. Η Διευθύντρια της CIPA εκφράζει την αισιοδοξία της για τον κλάδο, υπογραμμίζοντας πως η ζήτηση υφίσταται, είναι σημαντική και βεβαίως πρέπει να ικανοποιηθεί. Όσον αφορά στη δομή της κατανάλωσης στη Γαλλία, τις πρώτες θέσεις κατέχουν ο βακαλάος και ο σολομός, με τα δύο αυτά είδη να αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 40% των πωλήσεων (ΥΠ.ΕΞ, 2017).

Η χονδρική πώληση είναι ένα ενδιάμεσο στάδιο στο κανάλι διανομής που αγοράζει χύμα και πουλά σε μεταπωλητές (π.χ. λιανοπωλητές) παρά στους καταναλωτές. Στη Γαλλία, 11 αγορές χονδρικής ("marchés d'intérêt national" ή MIN) εμπλέκονται σε πωλήσεις αλιευμάτων και προϊόντα υδατοκαλλιέργειας. Στις αγορές αυτές δραστηριοποιούνται περίπου 100 εταιρείες χονδρικής πώλησης ψαριών, εκ των οποίων οι 42 βρίσκονται στην αγορά του Paris-Rungis.

Στις 3 Μαρτίου 1969 το Rungis Market άνοιξε τις πόρτες του στους αγοραστές για πρώτη φορά. Τη διεθνή αγορά του Rungis, με συνολική έκταση 2.340 στρέμματα στα περίχωρα του Παρισιού διαχειρίζεται η εταιρεία διαχείρισης της αγοράς SEMMARIS, της οποίας κύριοι στόχοι είναι η ανάπτυξη, η εκμετάλλευση, η εμπορευματοποίηση και η προώθηση των υποδομών της αγοράς Rungis. Τα τελευταία 45 χρόνια, η Διεθνής Αγορά του Rungis, που βρίσκεται 7 χιλιόμετρα από το Παρίσι, έχει ανέλθει στην κατάταξη της πρώτης χονδρικής αγοράς φρέσκων προϊόντων στον κόσμο. Περισσότερα από 26.000 οχήματα ταξιδεύουν εκεί καθημερινά και περισσότεροι από

2,5 εκατομμύρια τόνοι τροφίμων (κρέας, φρούτα, λαχανικά, ψάρια, τυρί) περνούν από αυτό κάθε χρόνο στις 1.200 εταιρείες (από τις οποίες 43 ειδικεύονται στα ιχθυηρά). Συνολικά πραγματοποιούνται περισσότερα από 8,8 δισ. ευρώ σε τζίρο, το 50% του οποίου επιτυγχάνεται σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών και συνεισφορά προστιθέμενης αξίας. Αποτελεί επίσης άξονα του γαλλικού και του διεθνούς αγροδιατροφικού τομέα καθώς σε διεθνές επίπεδο, σχεδόν 800 εκατομμύρια ευρώ τζίρο επιτυγχάνονται μέσω εξαγωγών κάθε χρόνο, σε όλο τον κόσμο, κυρίως για την προώθηση της γαλλικής γαστρονομικής και γαστρονομικής προσφοράς. Επιπλέον υπολογίζεται ότι η συνολική συνεισφορά της αγοράς στο ΑΕΠ της Γαλλίας ανέρχεται στο 0,33% ενώ το 4% των θέσεων εργασίας στον γεωργικό τομέα και το 1,25% των θέσεων εργασίας στη βιομηχανία τροφίμων εξαρτώνται από το Rungis MIN. Το 2019, η Rungis πούλησε 90.374 τόνους προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας αξίας 889 εκατομμυρίων ευρώ (rungisinternational, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται εκτενώς η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και πιο συγκεκριμέ-να στις υποενότητες που ακολουθούν αναφέρονται:

1. Ο σκοπός της έρευνας
2. Το δείγμα που επιλέχθηκε για την ολοκλήρωση της έρευνας
3. Το σύνολο των ερωτήσεων που απαρτίζουν τα ερωτηματολόγια
4. Ο τρόπος που επιλέχθηκε για τη συλλογή των απαντήσεων των ερωτηματολογίων.

6.2 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα έλαβε χώρα μεταξύ Τετάρτης 30 Μαρτίου 2022 και Παρασκευής 8 Απριλίου 2022 για τους πωλητές και Τετάρτης 30 Μαρτίου 2022 και Κυριακής 10 Απριλίου 2022 για τους αγοραστές. Το χρονικό αυτό διάστημα δεν επιλέχθηκε τυχαία εφόσον έπεται της 25^{ης} Μαρτίου κι ακολουθείται (χωρίς να επηρεάζει) από την Κυριακή των Βαΐων, φέτος 17 Απριλίου 2022, (ημέρες ψαροφαγίας για τους Ορθόδοξους Χριστιανούς και ιδιαίτερης κίνησης για όλους τους εμπλεκόμενους με την αγορά ιχθυηρών). Ο κύριος σκοπός εστιάζει στην ανάδειξη και περαιτέρω ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν στην ικανοποίηση των πελατών στην Ιχθυόσκαλα Πειραιά.

Η διάκριση των πελατών σε πωλητές (έμποροι, παραγωγοί, αντιπρόσωποι, λοιποί μισθωτές) κι αγοραστές (ιχθυοπωλεία, λαϊκές αγορές, εστίαση, πλανόδιοι πωλητές) κρίθηκε σκόπιμη διότι διαφοροποιούνται ως προς τη συμμετοχή τους στα έσοδα της Ιχθυόσκαλας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι πωλητές μισθώνουν γραφεία, αποθήκες και χώρους αποδίδοντας μηνιαίο μίσθωμα και ταυτόχρονα καταβάλλουν το ειδικό τέλος 2% επί της καθαρής αξίας των τιμολογίων πώλησής τους. Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές καταβάλλουν μόνο το τέλος ιχθυοκιβωτίου (0,30 ευρώ) για κάθε ιχθυοκιβώτιο που εξέρχεται από τις εγκαταστάσεις της ιχθυόσκαλας.

6.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Για την εξυπηρέτηση του παραπάνω σκοπού κι ακολουθώντας τη διάκριση των πελατών σε πωλητές κι αγοραστές δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστά πιλοτικά ερωτηματολόγια που απευθύνθηκαν σε 5 (πέντε) πωλητές και 10 (αγοραστές).

Επιλέχθηκε η περίοδος 1-11 Μαρτίου (χρονικά μετά την Καθαρά Δευτέρα, 27 Φεβρουαρίου 2022, ημέρα νηστείας για τους Ορθοδόξους Χριστιανούς που επίσης παρουσιάζεται σημαντική κίνηση στην αγορά ιχθυηρών).

Σε αυτή την περίοδο ενημερώθηκαν και συμμετείχαν:

1. Η διοίκηση του Οργανισμού Κεντρικών Αγορών κ Αλιείας Α.Ε.
2. Ο Σύνδεσμος Ιχθυεμπόρων Πειραιά
3. Ο Επαγγελματικός Αλιευτικός Σύλλογος Μέσης Αλιείας «ΤΟ ΑΙΓΑΙΟ»
4. Ο Αλιευτικός Αγροτικός Συνεταιρισμός Γρι-Γρι Σαλαμίνας «Ο ΑΓΙΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ»
5. Το Σωματείο Ιχθυοπωλών Αγοραστών Ιχθυόσκαλας Κερατσινίου «Ο ΙΧΘΥΣ»
6. Το Σωματείο Αγοραστών Καταστηματαρχών Αττικής «Ο ΣΚΟΡΠΙΟΣ»
7. Η Παναττική Ομοσπονδία Πωλητών Λαϊκών Αγορών

Κατέστη σαφές, ότι θα τηρηθούν απαρέγκλιτα οι κανόνες εχεμύθειας, αμεροληψίας κι ανωνυμίας για όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Επίσης, υπογράφηκε ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ μεταξύ του Επιστημονικού Υπεύθυνου της Έρευνας κι Επιβλέποντα την παρούσα διπλωματική Δρ Δημήτριου Δρόσου, Αναπληρωτή Καθηγητή Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και του Διευθύνοντα Συμβούλου του Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε. Απόστολου Αποστολάκου (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

Για την υλοποίηση της πιλοτικής έρευνας ελήφθησαν υπόψη οι κατευθύνσεις του καθηγητή (Γρηγορούδης, 2015):

Ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος μιας πιλοτικής έρευνας ικανοποίησης είναι μια καθαρά υποκειμενική απόφαση της διοίκησης του οργανισμού και δεν βασίζεται σε συγκεκριμένους κανόνες και τεχνικές.

Σε αρκετές περιπτώσεις, ζητείται από τους πελάτες να εκφράσουν ανοικτά την άποψή τους:

1. Για το τι σκέφτονται για τη συγκεκριμένη έρευνα ικανοποίησης,
2. Ποιες ερωτήσεις πιστεύουν ότι τους δυσκολεύουν,
3. Τι θα άλλαζαν οι ίδιοι στη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.

Η συνολική διαδικασία επαναλαμβάνεται όσες φορές κρίνεται απαραίτητο, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας (αναφέρονται περιπτώσεις πραγματικών ερευνών με περισσότερες από 15 δοκιμές του ερωτηματολογίου). Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι στο τέλος του ερωτηματολογίου προστέθηκε και μια ερώτηση ανοικτού τύπου, τόσο για τους πωλητές όσο και για τους αγοραστές. Πιο συγκεκριμένα στη Στατιστική δύο βασικοί τύποι ερωτήσεων χρησιμοποιούνται κατά τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου: οι ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου.

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου περιλαμβάνουν μία ερώτηση και μία λίστα από διαφορετικές πιθανές απαντήσεις. Οι ερωτηθέντες πρέπει να επιλέξουν ανάμεσά τους την πιο ταιριαστή απάντηση για αυτούς. Συνήθως αυτός ο τύπος ερωτήσεων περιλαμβάνει ως πιθανές απαντήσεις μία σειρά από δηλώσεις και ο ερωτηθέντας έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μία ή περισσότερες από αυτές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου παρουσιάζονται με τη μορφή μιας κλίμακας (εδώ, 5βάθμια Likert) στην οποία οι ερωτηθέντες πρέπει να προβούν σε κάποια αξιολόγηση, με τη χρήση μιας προκαθορισμένης μονάδας μέτρησης. Πλεονεκτήματα: είναι γρήγορες καθώς απαιτούν λίγο χρόνο και τα συλλεγόμενα δεδομένα είναι εύκολα επεξεργάσιμα. Μειονεκτήματα: υπάρχει η πιθανότητα οι απαντήσεις να είναι ατελείς, μπορεί να είναι παραπλανητικές και ίσως γενικότερα να εκνευρίσουν το χρήστη.

Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου περιλαμβάνουν μία ερώτηση και ένα “κενό” πεδίο, μέσα στο οποίο οι ερωτηθέντες πρέπει να γράψουν την απάντηση τους με δικά τους λόγια. Με άλλα λόγια, αυτές οι ερωτήσεις απαιτούν επιπλέον πληροφορίες από τους ερωτηθέντες. Πλεονεκτήματα: αναπτύσσεται εμπιστοσύνη, δημιουργούν λιγότερο απειλητική αίσθηση η οποία επιτρέπει ελεύθερη και απεριόριστη έκφραση λόγου, συλλέγονται δεδομένα τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί αρχικά. Μειονεκτήματα: χρονοβόρες (υπολογίζεται ότι ο χρόνος απάντησης μίας ανοιχτής ερώτησης αντιστοιχεί σε 3-4 κλειστές), μπορεί να προσελκύσουν άχρηστες πληροφορίες, απαιτούν περισσότερη προσπάθεια από το χρήστη (Survey, 2016).

Γενικά, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου χρησιμοποιούνται όταν απαιτούνται αυθόρμητες απαντήσεις. Από την άλλη, οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου προτιμώνται σε περιπτώσεις που πρέπει να αποφεύγεται η στρέβλωση πληροφοριών. Στρέβλωση πληροφοριών συμβαίνει με την παρουσία προτεινόμενων απαντήσεων. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, η μία και μοναδική ερώτηση ανοικτού τύπου, έλαβε τη μορφή: Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση;

Η τελική διαμόρφωση των δύο οριστικών ερωτηματολογίων περιλαμβάνει για τους πωλητές:

1. Πληροφοριακά στοιχεία (είδος επιχείρησης, έτη λειτουργίας, απασχολούμενα άτομα)
2. Έξι κριτήρια (Υπηρεσίες, Εγκαταστάσεις, Ανθρώπινο Δυναμικό, Εξυπηρέτηση, Αφοσίωση/ Πίστη, Συνολική Ικανοποίηση).
3. Μία ερώτηση ανοικτού τύπου: Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση;

Πίνακας 12. Κριτήρια-Υποκριτήρια-Παρατηρήσεις ερωτηματολογίου πωλητών

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΠΟΙΚΙΛΙΑ	Ιατρός, Φωτισμός, Ύδρευση
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Προσωπική (στατικότητα κτιρίων), Εγκληματικότητα, Κάμερες CCTV
	ΤΙΜΕΣ	Τιμολογιακή πολιτική
	ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	Μετρητά, Πίστωση, Κάρτα
	ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	Νύχτα 02:00-09:00
2. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ	Υποδομές, Λεωφόροι, Χάρτες, Μέσα Μαζικής Μεταφοράς
	PARKING	Χωρητικότητα, Διαγραμμίσεις
	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Αίθουσα Δημοπρασίας, Συσκευαστήριο, WC
	ΘΑΛΑΜΟΙ ΨΥΓΕΙΩΝ	Όγκος, Θερμοκρασίες
3. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΕΥΓΕΝΕΙΑ κ ΠΡΟΘΥΜΙΑ	Αφορά: διοικητικό προσωπικό, σημειωτές, συντηρητές, καθαριότητα
	ΓΝΩΣΕΙΣ	
	ΤΑΧΥΤΗΤΑ	
	ΕΠΑΡΚΕΙΑ	Αριθμός προσωπικού σε κάθε βάρδια/ 24ωρη λειτουργία
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
	ΕΜΦΑΝΙΣΗ	
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ	
4. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	Διαδικασία, Εχεμύθεια, Ταχύτητα, Διεκπεραίωση
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	Χρόνος, Τρόπος (σε όλη τη λειτουργία)
	ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	Έκτακτα και Προγραμματισμένα περιστατικά
	ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ	Σε κάθε επίπεδο διοίκησης
	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	Άμεσο κι έμπρακτο ενδιαφέρον
5. ΑΦΟΣΙΩΣΗ-ΠΙΣΤΗ	ΕΧΕΤΕ ΑΛΛΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΣ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑΣ;	Υπαρξη συσκευαστηρίου, καταστήματος χονδρικής-λιανικής
	ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΕΣΤΕ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ;	Ανταγωνισμός εκτός ιχθυόσκαλας (συσκευαστήρια, χονδρική)
	ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ;	Χωρίς ορισμό ποσοστού ή κλίμακας. Αυθόρμητη απάντηση
6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ		5βαθμια κλίμακα Likert

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Στον παραπάνω πίνακα, η στήλη των Παρατηρήσεων χρησιμοποιήθηκε προφορικά για επεξηγηματικούς και διευκρινιστικούς λόγους, τόσο για τους συμμετέχοντες όσο και για κάθε ενδιαφερόμενο.

Και για τους αγοραστές:

1. Πληροφοριακά στοιχεία (είδος επιχείρησης, έτη λειτουργίας, απασχολούμενα άτομα, απόσταση σε χιλιόμετρα – οι λαϊκές αγορές, το μέσο όρο των αποστάσεων της τοποθέτησης του πάγκου στον προβλεπόμενο χώρο πώλησης από την ιχθυόσκαλα, συχνότητα επισκέψεων σε εβδομαδιαία βάση)
2. Έξι κριτήρια (Υπηρεσίες, Εγκαταστάσεις, Ανθρώπινο Δυναμικό, Εξυπηρέτηση, Αφοσίωση/ Πίστη, Συνολική Ικανοποίηση).
3. Μία ερώτηση ανοικτού τύπου: Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση;

Πίνακας 13. Κριτήρια-Υποκριτήρια-Παρατηρήσεις ερωτηματολογίου αγοραστών

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΠΟΙΚΙΛΙΑ	Ιατρός, Φωτισμός, Ύδρευση.
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Προσωπική (στατικότητα κτιρίων), Εγκληματικότητα, Κάμερες CCTV.
	ΤΙΜΕΣ	Οι αγοραστές μόνο 0,30€/ ιχθυοκιβώτιο. Σε άλλες χώρες εισιτήριο.
	ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	Οι αγοραστές μόνο μετρητοίς
	ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	Νύχτα 02:00-09:00
2. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ	Υποδομές, Λεωφόροι, Χάρτες, Μέσα Μαζικής Μεταφοράς
	PARKING	Χωρητικότητα, Διαγραμμίσεις
	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Αίθουσα Δημοπρασίας, Συσκευαστήριο, WC
	ΘΑΛΑΜΟΙ ΨΥΓΕΙΩΝ	Οι αγοραστές δεν επιτρέπεται να τοποθετούν αλιεύματα.
3. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΕΥΤΕΝΕΙΑ κ ΠΡΟΘΥΜΙΑ	Αφορά: διοικητικό προσωπικό, σημειωτές, συντηρητές, καθαριότητα.
	ΓΝΩΣΕΙΣ	
	ΤΑΧΥΤΗΤΑ	
	ΕΠΑΡΚΕΙΑ	Αριθμός προσωπικού σε κάθε βάρδια/ 24ωρη λειτουργία.
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
	ΕΜΦΑΝΙΣΗ	
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ	
4. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	Διαδικασία, Εχεμύθεια, Ταχύτητα, Διεκπεραίωση.
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	Χρόνος, Τρόπος (σε όλη τη λειτουργία).
	ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	Έκτακτα και Προγραμματισμένα περιστατικά.
	ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ	Σε κάθε επίπεδο διοίκησης.
	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	Άμεσο κι έμπρακτο ενδιαφέρον.
5. ΑΦΟΣΙΩΣΗ-ΠΙΣΤΗ	ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΗ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ;	Υπαρξη συσκευαστηρίου, καταστήματος χονδρικής-λιανικής.
	ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥ ΧΟΝΔΡΙΚΗ;	Ανταγωνισμός εκτός ιχθυόσκαλας (συσκευαστήρια, χονδρική).
	ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ;	Χωρίς ορισμό ποσοστού ή κλίμακας. Αυθόρμητη απάντηση.
	ΘΑ ΣΥΣΤΗΝΑΤΕ ΤΗΝ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ ΣΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ;	
6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ		5βαθμια κλίμακα Likert

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Στον παραπάνω πίνακα, η στήλη των Παρατηρήσεων χρησιμοποιήθηκε προφορικά για επεξηγηματικούς και διευκρινιστικούς λόγους, τόσο για τους συμμετέχοντες όσο και για κάθε ενδιαφερόμενο.

Επισημαίνεται ότι: οι ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης.

Ειδικά για τους πωλητές τονίζεται ότι καλύφθηκε το σύνολό τους (80 μισθωτές, 80 ερωτηματολόγια), ενώ για τους αγοραστές συμπληρώθηκαν 274 ερωτηματολόγια, που αποτελούν ένα δείγμα της τάξεως του 80% με βάση το μέσο όρο των ημερήσιων δελτίων κίνησης «Ζ» των τελευταίων δύο ετών (342 αποδείξεις ημερησίως, 365 ημέρες/ χρόνο). Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο δομημένα ερωτηματολόγια με κλειστές ερωτήσεις, πενταβάθμιας, λεκτικής κλίμακας (πολύ δυσαρεστημένος, λίγο δυσαρεστημένος, ούτε δυσαρεστημένος ούτε ικανοποιημένος, λίγο ικανοποιημένος, πολύ ικανοποιημένος) και μόλις μία «ανοικτή» ερώτηση για το κλείσιμο. Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι μεγάλο.

Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης, στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος MUSA.

6.4 Συλλογή δεδομένων

Με τη συνδρομή της τεχνολογίας, οι τρόποι συλλογής δεδομένων σήμερα διευκολύνουν τα μέγιστα. Έτσι, από τις ταχυδρομικές έρευνες (σχετικά χαμηλό κόστος, μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη) η εξέλιξη οδήγησε στις διαδικτυακές έρευνες (χαμηλό κόστος, δυνατότητα εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων, αυτόματη εισαγωγή της πληροφορίας, άμεση διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων). Στη βιβλιογραφία (Γρηγορούδης, 2015) αναφέρονται επίσης και πιο εξειδικευμένοι τρόποι όπως:

1. Έρευνες πρώην πελατών (lost customer surveys)
2. «Μυστηριώδης» αγοραστής (mystery shopper)
3. Έρευνες νέων πελατών (new customer feedback)

4. Αντιληπτικές έρευνες (perceptual research)
5. Ικανοποίηση παραπόνων (real time fixes)
6. Τεστ χρήσης προϊόντων (usability tests).

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η τηλεφωνική συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κυρίως για πρακτικούς λόγους: α) το ωράριο λειτουργίας της ιχθυόσκαλας είναι 02:00 π.μ. έως 08:00 π.μ., κατά συνέπεια οι εμπλεκόμενοι ακολουθούν διαφορετικούς ρυθμούς ζωής (και είναι σημαντικό ότι η τηλεφωνική επικοινωνία δεν θα πρέπει να διακοπεί καθόλη τη διάρκειά της) και β) οι περισσότεροι, κυρίως από τους αγοραστές, δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και κατά συνέπεια δεν θα μπορούσαν να συμπληρώσουν ορθά τα ερωτηματολόγια. Με την επιλογή αυτή υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του ατόμου. Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι σχετικά υψηλό. Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι σχετικά μικρός. Η κάλυψη δείγματος από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές καθίσταται σχετικά εύκολη. Τα ερωτηματολόγια είναι εξορισμού απλά κι επιπλέον μπορούν να τεθούν πρόσθετες επεξηγηματικές ερωτήσεις, εκτός ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα σε σύντομο χρόνο.

Από την άλλη πλευρά, αντιμετωπίζοντας τα μειονεκτήματα του εγχειρήματος, παρατηρήθηκε ότι δεν υπήρξε μεγάλη δυσκολία προσέγγισης ατόμων. Η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη καλύφτηκε από το γεγονός ότι δεν έγινε χρήση τεχνικών ή άλλων εξειδικευμένων όρων ή γενικά ερωτήσεων για θέματα που δεν είναι γνωστά στους πελάτες. Η περίπτωση ότι ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις καλύφτηκε από το γεγονός ότι δεν διατυπώθηκαν άμεσες προσωπικές ερωτήσεις ή αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις ή ερωτήσεις που καθοδηγούν τον πελάτη με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κοινωνικά κι επαγγελματικά επιθυμητός (επιρροή γοήτρου). Η συγκεκριμένη έρευνα δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει κλίμα φορτικότητας διότι η χρονική περίοδος διεξαγωγής της επιλέχθηκε με προσοχή. Και τέλος, μειονέκτημα δεν αποτελεί ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων καθότι δεν προέκυψε τέτοια ανάγκη.

6.5 Εφαρμογή Μεθόδου MUSA

6.5.1 Βασικές αρχές

Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και X_i^* αντίστοιχα, δεδομένων των προτιμήσεων Y και X_i που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών. Το Σχήμα 8 δείχνει παραστατικά τη βασική αυτή αρχή της πολυκριτήριας μεθοδολογίας (δεδομένα και υπό εκτίμηση μεταβλητές), ενώ ο ορισμός των μεταβλητών παρουσιάζεται αναλυτικά στο Σχήμα 6.1. Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982, Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985). Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

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

Σχήμα 8: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA

Y : συνολική ικανοποίηση του πελάτη

α : αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης

y^m : το m επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ($m=1,2,\dots,\alpha$)

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 ($k=1,2,\dots,\alpha_i$)

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

6.5.2 Μαθηματική ανάπτυξη μοντέλου

Η μέθοδος MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει μια συλλογική συνάρτηση αξιών (collective value function) Y^* και ένα σύνολο μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* με βάση τις γνώμες των πελατών, έχοντας σαν αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας ανάμεσα στη συνάρτηση Y^* και στις απόψεις των πελατών Y . Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι:

Οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* εκφράζουν τις προτιμήσεις ενός συνόλου καταναλωτών,

Η μέθοδος MUSA «συνθέτει» ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις Y^* και X_i^* ,

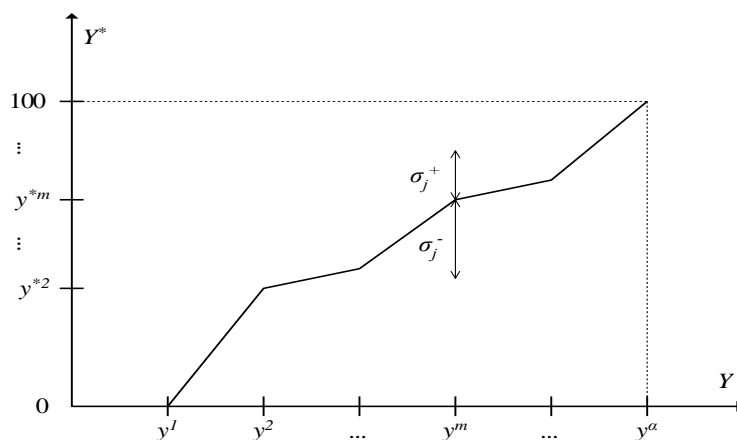
Η σύνθεση αυτή γίνεται με τις μικρότερες δυνατές αποκλίσεις.

Με βάση την προηγούμενη διαμόρφωση του προβλήματος και εισάγοντας μια διπλή μεταβλητή σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (1) παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (2)$$

όπου Y^* είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* , σ^+ και σ^- είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης. Η εξίσωση (2) ισχύει για κάθε ένα πελάτη που έχει εκφράσει μια συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν για κάθε πελάτη χωριστά, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 9. Εξετάζοντας προσεκτικά την εξίσωση (2) είναι εύκολο να παρατηρηθεί η ομοιότητα της μεθόδου MUSA είτε με τις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού στόχων (goal programming), είτε με την μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς (ordinal regression analysis) και

ειδικότερα με την οικογένεια των μοντέλων προσθετικής χρησιμότητας UTA (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982; Siskos and Yannacopoulos, 1985).



Σχήμα 9: Μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη

Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί, το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης πελατών μπορεί πλέον να μορφοποιηθεί σαν ένα πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς:

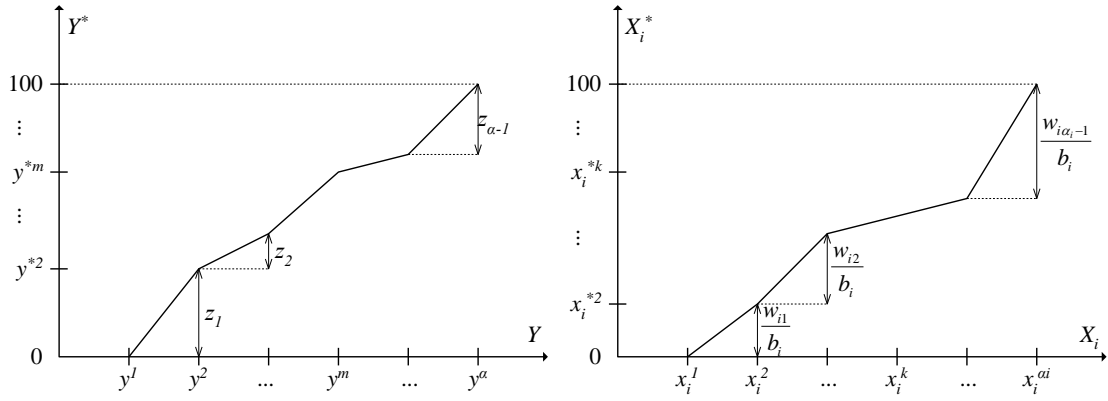
Βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (2) για κάθε πελάτη,

Περιορισμοί κανονικοποίησης των Y^* και X_i^* στο διάστημα $[0, 100]$,

Περιορισμοί μονοτονίας των Y^* και X_i^* .

Το μέγεθος του προηγούμενου μαθηματικού προγράμματος μπορεί να ελαττωθεί, με στόχο τη μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας εύρεσης της βέλτιστης λύσης, εξαλείφοντας το σύνολο των περιορισμών μονοτονίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* (Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985) και ορίζονται ως εξής (Σχήμα 10):

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} & \text{για } m = 1, 2, \dots, \alpha - 1 \\ w_{ik} = b_i (x_i^{*k+1} - x_i^{*k}) & \text{για } k = 1, 2, \dots, \alpha_i - 1 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (3)$$



Σχήμα 10: Μεταβλητές μετασχηματισμού z_m και w_{ik}

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η εισαγωγή των νέων αυτών μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμμικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση (2) δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές Y^* και X_i^* , όσο και οι συντελεστές b_i πρέπει να εκτιμηθούν).

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (3) οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γράφονται:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t & \text{για } m = 2, 3, \dots, \alpha \\ b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it} & \text{για } k = 2, 3, \dots, \alpha_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (4)$$

οπότε εισάγοντας τις νέες μεταβλητές z_m και w_{ik} , και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (3) και (4), η εξίσωση παλινδρόμησης (2) γίνεται:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (5)$$

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

$$\begin{cases} \text{ολική ικανοποίηση } \bar{y}^j = y^{t_j} \text{ με } y^{t_j} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^\alpha\} \\ \text{μερική ικανοποίηση } \bar{x}_i^j = x_i^{t_{ji}} \text{ με } x_i^{t_{ji}} \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{t_{ji}}, \dots, x_i^{\alpha_i}\} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (6)$$

τότε για την εξίσωση (6) θα ισχύει:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad \forall j \quad (7)$$

Άρα η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος έχει ως εξής:

$$\left\{ \begin{array}{l} [\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \text{ για } j = 1, 2, \dots, M \\ \sum_{m=1}^{\alpha-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} = 100 \\ z_m, w_{ik}, \sigma_j^+, \sigma_j^- \geq 0 \quad \forall m, i, k, j \end{array} \right. \quad (8)$$

όπου M είναι ο συνολικός αριθμός των πελατών.

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

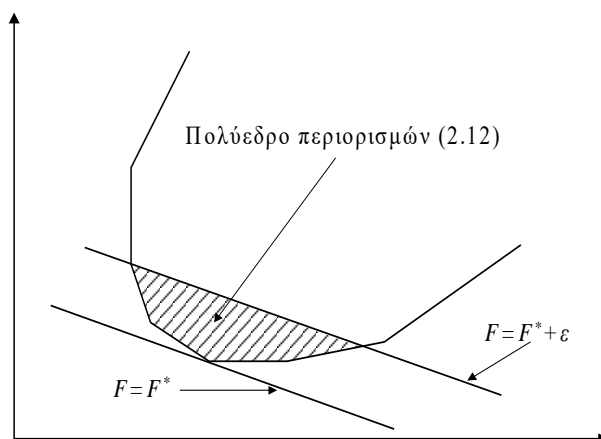
$$\left\{ \begin{array}{l} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad \text{για } m = 2, 3, \dots, \alpha \\ b_i = \frac{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}}{100} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}} \quad \text{για } k = 2, 3, \dots, \alpha_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (9)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης y^{*1} , x_i^{*1} υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς κανονικοποίησης. Η ανάλυση ευστάθειας της συγκεκριμένης μεθόδου, δεδομένου ότι βασίζεται στις γενικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού, αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης (post optimality analysis). Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι σπάνιο το πρόβλημα της ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων (multiple optimal solutions) ή ημιβέλτιστων (near optimal solutions) λύσεων στις εφαρμογές του γραμμικού προγραμματισμού, ιδίως σε προβλήματα μεγάλου μεγέθους.

Το Σχήμα 11 παρουσιάζει το σύνολο των ημιβέλτιστων λύσεων του γραμμικού προγράμματος (2.10), όπου αναζητούνται νέες βέλτιστες λύσεις για τις οποίες η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης διαφέρει της βέλτιστης τιμής F^* κατά μια μικρή

(πρακτικά αμελητέα) προκαθορισμένη ποσότητα ε . Ο χώρος των ημιβέλτιστων λύσεων οριοθετείται από το σύνολο-υπερπολύεδρο:

$$\begin{cases} F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του γ.π. (2.10)} \end{cases} \quad (10)$$



Σχήμα 11: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982)

Η φάση της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης ολοκληρώνει τον αλγόριθμο της μεθοδολογίας MUSA και περιλαμβάνει την μορφοποίηση και επίλυση n γραμμικών προβλημάτων, όσος και ο αριθμός των κριτηρίων ικανοποίησης. Τα γραμμικά αυτά προγράμματα μεγιστοποιούν το βάρος b_i κάθε κριτηρίου και έχουν την ακόλουθη μορφή:

$$\begin{cases} [\max] F' = \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του γ.π. (2.10)} \end{cases} \quad (11)$$

όπου ε είναι ένας μικρός θετικός αριθμός και F^* είναι η βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης του γραμμικού προγράμματος (2.10). Μια αντιπροσωπευτική τελική λύση για τις μεταβλητές της μεθόδου MUSA υπολογίζεται από την μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα γραμμικά προγράμματα (3).

6.5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης.

Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Το Σχήμα 11 παρουσιάζει 3 βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης):

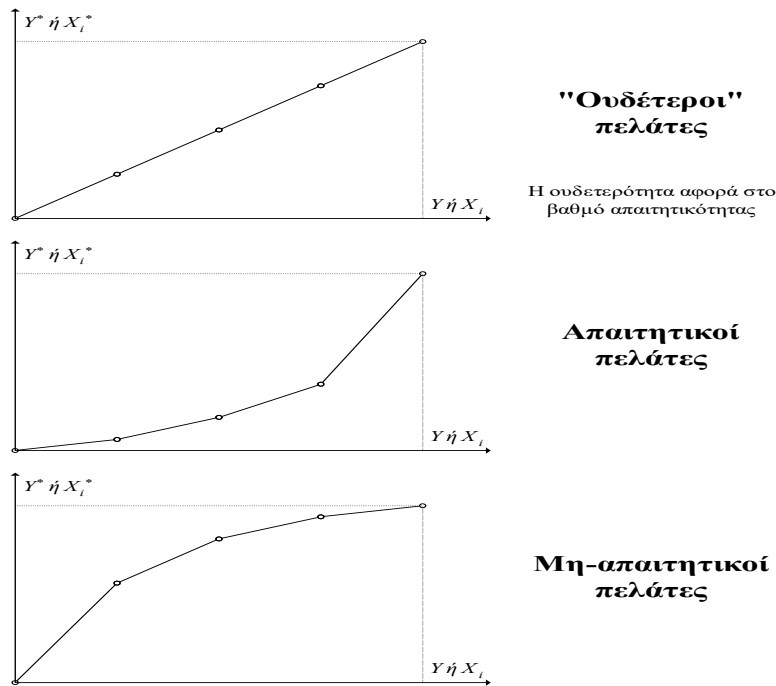
«Κανονικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.

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

«Μη-απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Γενικεύοντας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η συνάρτηση Y^* είναι η προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας (additive value/utility function) των πελατών ενώ οι συναρτήσεις X_i^* είναι οι μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών-χρησιμότητας (marginal value/utility functions), όπως αναφέρονται στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Ειδικά για τη συλλογική συνάρτηση αξιών Y^* , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης.

Η βασική μορφή της μεθόδου MUSA, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο, υποθέτει ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης-αξιών Y^* και X_i^* είναι διακριτές μονότονες συναρτήσεις.



Σχήμα 12: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί και ισχύει:

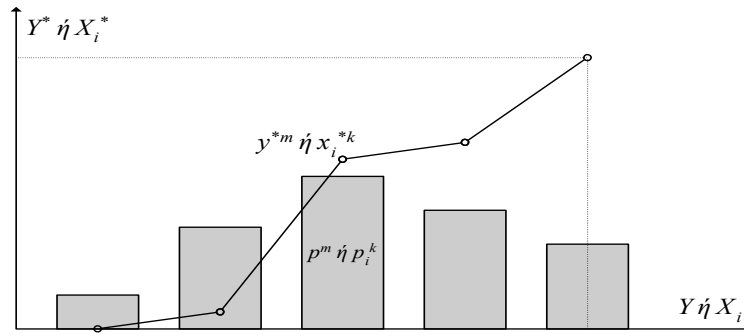
$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Γενικά, δε θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια. Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου που έχουν ήδη παρουσιαστεί, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσω δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά, όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης.

Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης S και μερικής ικανοποίησης S_i ορίζονται με βάση τις σχέσεις (Σχήμα 6.6):

$$\begin{cases} S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^{\alpha} p^m y^{*m} \\ S_i = \frac{1}{100} \sum_{k=1}^{\alpha_i} p_i^k x_i^{*k} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (12)$$

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



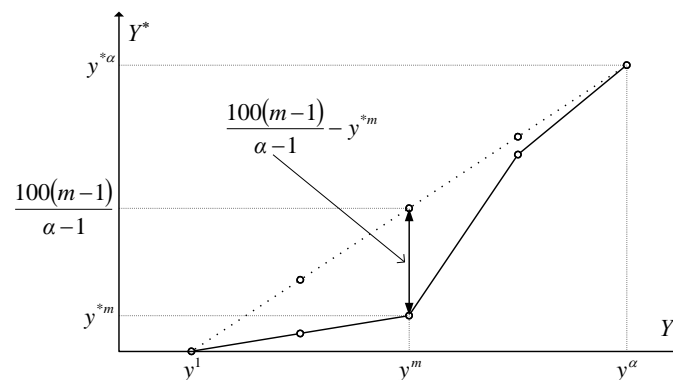
Σχήμα 13: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών

Είναι εύκολο να παρατηρηθεί ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%), ενώ όπως φαίνεται και στο Σχήμα 13, ο προηγούμενος ορισμός υποδεικνύει ότι ένας δείκτης ικανοποίησης είναι η μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης-αξιών.

Άλλο σημαντικό αποτέλεσμα της μεθόδου είναι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας, οι οποίοι ορίζονται με βάση τις σχέσεις (Σχήμα 6.7):

$$\left\{ \begin{array}{l} D = \frac{\sum_{m=1}^{\alpha-1} \left(\frac{100(m-1)}{\alpha-1} - y^{*m} \right)}{100 \sum_{m=1}^{\alpha-1} \frac{m-1}{\alpha-1}} \text{ για } \alpha > 2 \\ D_i = \frac{\sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \left(\frac{100(k-1)}{\alpha_i-1} - x_i^{*k} \right)}{100 \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \frac{k-1}{\alpha_i-1}} \text{ για } \alpha_i > 2 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (13)$$

όπου D και D_i είναι αντίστοιχα οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής (σύμφωνα με το i κριτήριο) απαιτητικότητας.



Σχήμα 14: Τρόπος υπολογισμού μέσων δεικτών απαιτητικότητας

Σύμφωνα με τις σχέσεις (2.13) και το Σχήμα 14 μπορεί να παρατηρηθεί εύκολα ότι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα [-1, 1] και ισχύει:

$D = 1$ ή $D_i = 1$: οι πελάτες παρουσιάζουν τον μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας.

$D = 0$ ή $D_i = 0$: η περίπτωση αυτή αφορά «κανονικούς» πελάτες.

$D = -1$ ή $D_i = -1$: οι πελάτες παρουσιάζουν τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.

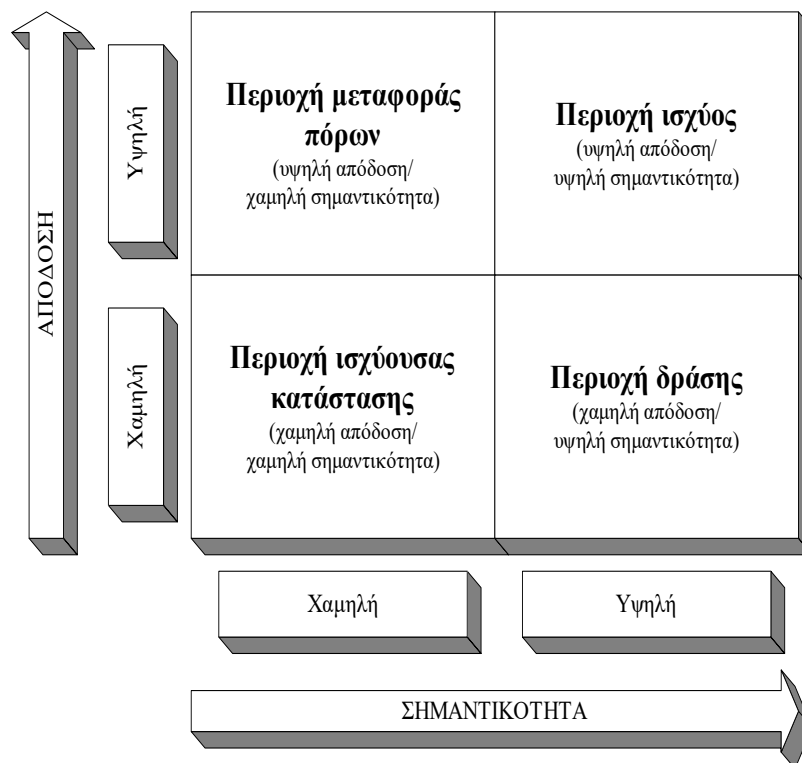
Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» (γραμμική) συνάρτηση αξιών, γεγονός που σημαίνει ότι οι δείκτες απαιτητικότητας μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης (π.χ. είναι δυνατόν μια σιγμοειδής συνάρτηση ικανοποίησης να δώσει μηδενικό μέσο δείκτη απαιτητικότητας). Επίσης, οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των πελατών, μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης. Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης-σημαντικότητας (performance-importance maps), ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες (strategic maps), χάρτες απόφασης (decision maps) ή αντιληπτικοί χάρτες (perceptual maps) στη διεθνή βιβλιογραφία (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1994, Naumann and Giel, 1995). Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών: Περιοχή ισχύουσας κατάστασης-status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.

Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί η χρήση (αγορά) του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο (π.χ. βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης).



Σχήμα 15: Τρόπος δράσης

Πηγή: (Customers Satisfaction Council, 1995)

Λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης του επιπέδου απόδοσης και σημαντικότητας (υψηλό ή χαμηλό), είναι δυνατόν να καθοριστούν δυο διαφορετικών ειδών διαγράμματα δράσης (απόλυτα και σχετικά διαγράμματα). Τα διαγράμματα αυτά κατασκευάζονται σύμφωνα με τα δεδομένα του Σχήματος 10 (όπου \bar{b} και \bar{S} είναι αντίστοιχα η μέση τιμή των βαρών και των δεικτών ικανοποίησης των κριτηρίων).

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Το πρόβλημα αυτό λύνεται με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης, όπου:

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας I_i σύμφωνα με τις σχέσεις:

$$I_i = b_i(1 - S_i) \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (22)$$

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

$$\begin{cases} I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \wedge S_i = 0 \\ I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \vee S_i = 1 \end{cases} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (14)$$

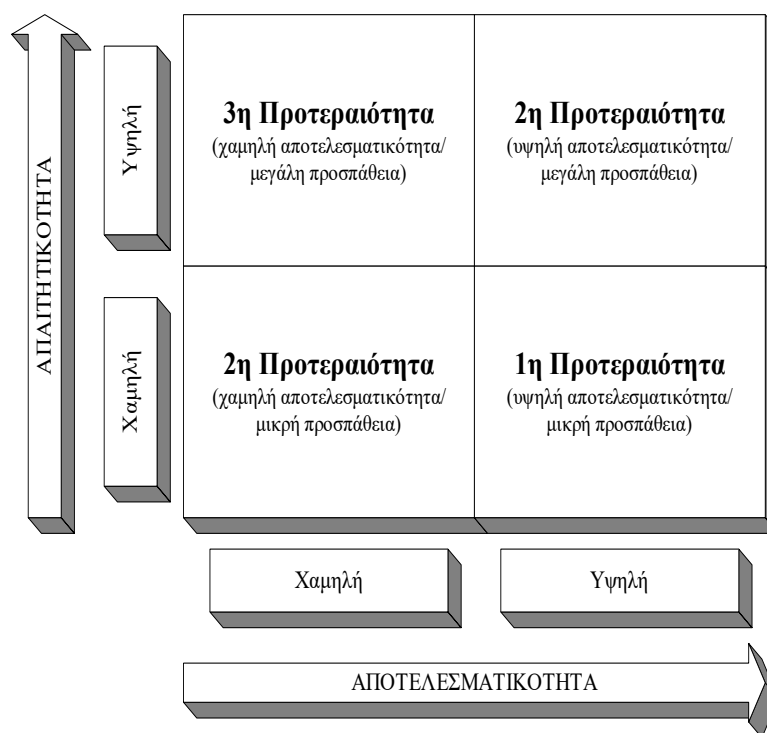
Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 15 κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.

Η δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.

Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.

Με όμοιο τρόπο όπως και στην προηγούμενη παράγραφο, είναι δυνατή η κατασκευή απόλυτων και σχετικών διαγραμμάτων βελτίωσης. Οι τελικές στρατηγικές απόφασης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας της μεθόδου MUSA, ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αποτελεσματική υποστήριξη της απόφασης.



Σχήμα 16: Τρόπος βελτίωσης

Πηγή (Δρόσος, 2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων τόσο για τους πωλητές όσο και για τους αγοραστές.

7.1 Πωλητές

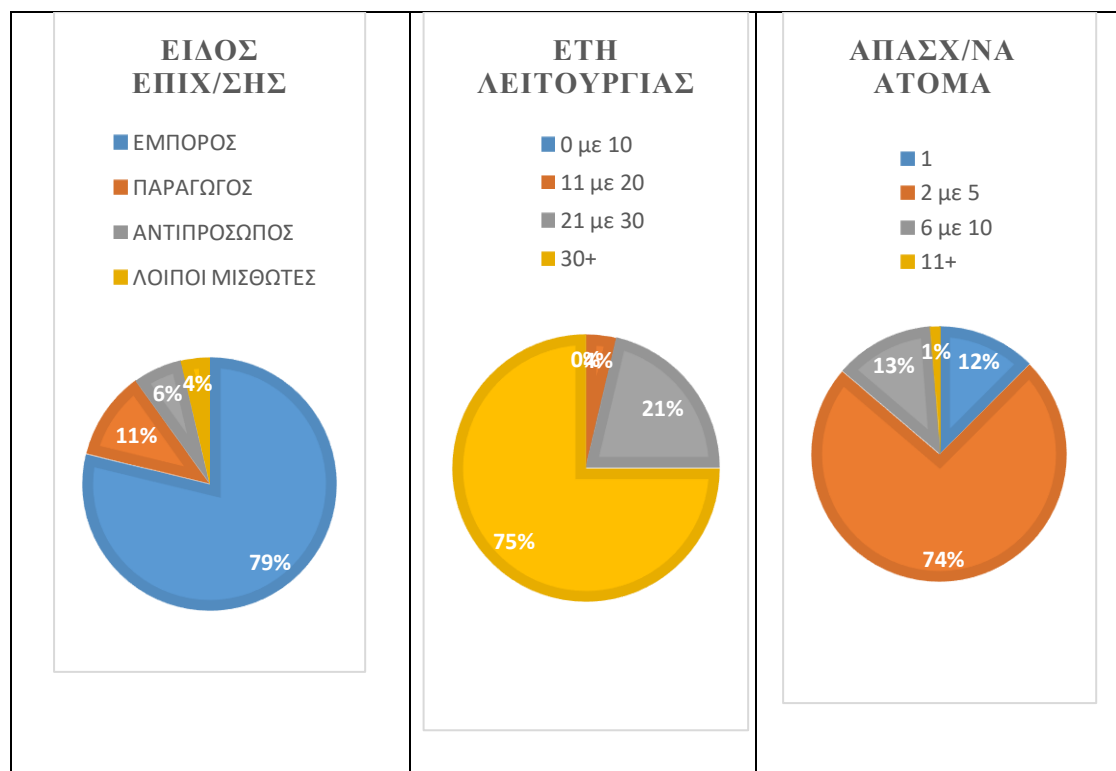
7.1.1 Πληροφοριακά στοιχεία πωλητών. Για την άντληση των πληροφοριακών στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν οι τρεις παρακάτω ερωτήσεις: είδος επιχείρησης, έτη λειτουργίας επιχείρησης κι απασχολούμενα άτομα.

Πίνακας 14. Πληροφοριακά στοιχεία πωλητών

ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΟΡΟΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ	ΛΟΙΠΟΙ ΜΙΣΘΩΤΕΣ
	78,8%	11,3%	6,3%	3,6%
ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0-10	11-20	21-30	30+
	0	3,7%	21,3%	75,0%
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ	1	2-5	6-10	11+
	12,5%	73,8%	12,5%	1,2%

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Πίνακας 15. Διαγραμματική απεικόνιση Πληροφοριακών στοιχείων πωλητών



Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Είναι σαφές, ότι η πλειοψηφία των πωλητών, είναι έμποροι νωπών αλιευμάτων (τόσο ντόπιων, με όλες τις μεθόδους αλίευσης: δίχτυα, παραγάδια, διβαρίσια, ιχθυοκαλλιέργειας όσο και εισαγόμενων: Ευρωπαϊκής Ένωσης και Τρίτων Χωρών).

Ο πρωτογενής τομέας της παραγωγής, δηλαδή οι παραγωγοί μαζί με τους αντιπροσώπους – ανεμότρατες, γρι-γρι κ.λ.π. – αποτελούν το υπόλοιπο 17,6%.

Επίσης, πρόκειται για την πλειοψηφία τους για οικογενειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν για παραπάνω από τριάντα συνεχόμενα χρόνια, αντίστοιχο ποσοστό 75%. Να σημειωθεί ότι πολλοί έμποροι είναι τρίτης γενιάς στο χώρο.

Θεωρούνται μικρές επιχειρήσεις από την άποψη των απασχολούμενων ατόμων (1-5 άτομα απασχολεί το 86,3%).



Εικόνα 6. Άποψη της Ιχθυόσκαλας Πειραιά

Πηγή: (newsit, 2022)

Η ερώτηση ανοιχτού τύπου:

- Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση; απαντήθηκε από τρεις συμμετέχοντες πωλητές (3/80) και αφορούσαν προβλήματα στην οργάνωση εμπορίου αλιευμάτων εκτός ιχθυόσκαλας (λαϊκές), ανάγκη προβολής της ωφέλειας του ψαριού στην καθημερινή διατροφή και για το θέμα του Parking (ότι εφόσον υπάρχει διαγράμμιση, αποκλειστικά υπεύθυνοι είμαστε εμείς οι ίδιοι, οι συναλλασσόμενοι).

7.1.2 Στατιστικά αποτελέσματα πωλητών

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα τόσο των κριτηρίων όσο και των υποκριτηρίων:

Πίνακας 16. Στατιστικά αποτελέσματα πωλητών

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ	πολύ δυσανεστημένος	λίγο δυσανεστημένος	ούτε δυσανεστημένος ούτε ικανοποιημένος	λίγο ικανοποιημένος	πολύ ικανοποιημένος
πόσο ικανοποιημένος είστε από:						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ				5,00%	31,25%	63,75%
	ΠΟΙΚΙΛΙΑ				18,75%	81,25%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	2,50%	2,50%	7,50%	20,00%	67,50%
	ΤΙΜΕΣ	12,50%	13,75%	22,50%	23,75%	27,50%
	ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	3,75%	3,75%	6,25%	33,75%	52,50%
	ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			5,00%	13,75%	81,25%
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ				10,00%	32,50%	57,50%
	ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ				5,00%	95,00%
	PARKING	17,50%	3,75%	12,50%	35,00%	31,25%
	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ					100,00%
	ΘΑΛΛΑΜΟΙ ΨΥΓΕΙΩΝ	2,50%	8,75%	10,00%	32,50%	46,25%
ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟ					2,50%	97,50%
	ΕΥΤΕΝΕΙΑ κ ΠΡΟΘΥΜΙΑ			1,25%	7,50%	91,25%
	ΓΝΩΣΕΙΣ				6,25%	93,75%
	ΤΑΧΥΤΗΤΑ				5,00%	95,00%
	ΕΠΑΡΚΕΙΑ				3,75%	96,25%
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ				5,00%	95,00%
	ΕΜΦΑΝΙΣΗ				2,50%	97,50%
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ				2,50%	97,50%
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ		1,25%		2,50%	15,00%	81,25%
	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	2,50%		1,25%	18,75%	77,50%
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	1,25%		2,50%	18,75%	77,50%
	ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	1,25%		2,50%	15,00%	81,25%
	ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ	1,25%			3,75%	95,00%
	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	2,50%		2,50%	15,00%	80,00%
ΣΥΝΟΛΙΚΗ				11,30%	41,30%	47,50%

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Είναι αξιοπρόσεκτο το γεγονός ότι στο σύνολο των πωλητών και στη συνολική τους ικανοποίηση δεν εμφανίζονται πολύ ή λίγο δυσανεστημένοι. Αντίθετα, ένα ποσοστό της τάξης του 88,8% εμφανίζεται ευχαριστημένο και μόλις 11,3% δηλώνει ουδέτερα (ούτε δυσανεστημένο, ούτε ικανοποιημένο).

Από τα επιμέρους 4 κριτήρια διαπιστώνεται ότι στο Ανθρώπινο Δυναμικό δεν εμφανίζεται κανείς δυσανεστημένος, που ισχύει και στα υποκριτήρια των Υπηρεσιών (ποικιλία, τρόπος πληρωμής, ωράριο λειτουργίας) αλλά και στις Εγκαταστάσεις (ευκολία πρόσβασης).

Άριστη ικανοποίηση (100%) έχουμε στο υποκριτήριο της καθαριότητας στις Εγκαταστάσεις ενώ περισσότερο δυσανεστημένοι οι πωλητές δηλώνουν στο θέμα του parking, στις Εγκαταστάσεις (17,5%) με δεύτερη χειρότερη επίδοση στις τιμές, στις Υπηρεσίες (12,5%).

7.1.3 Αφοσίωση - Πίστη πωλητών

Όσον αφορά την αφοσίωση – πίστη, οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 17. Αφοσίωση – Πίστη πωλητών

ΕΧΕΤΕ ΑΛΛΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΣ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑΣ;	ΝΑΙ	ΟΧΙ			
	13	67			
	16,25%	83,75%			
ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΕΣΤΕ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ;	πολύ	αρκετά	αδιάφορο	λίγο	καθόλου
	73	3	3	1	0
	91,25%	3,75%	3,75%	1,25%	0%
	πιθανό				
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ;	πολύ	αρκετά	αδιάφορο	λίγο	καθόλου
	16	28	11	13	12
	20,00%	35,00%	13,75%	16,25%	15,00%

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Καθίσταται σαφές ότι οι πωλητές, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, δεν έχουν άλλη δραστηριότητα που να σχετίζεται με τα αλιεύματα εκτός ιχθυόσκαλας και ταυτόχρονα συμφωνούν, παραπάνω από 9 στους 10, ότι επηρεάζονται από τον εξωτερικό ανταγωνισμό που ενδεχομένως λειτουργεί χωρίς τη δέσμευση του ωραρίου και τα τέλη φορτοεκφόρτωσης.

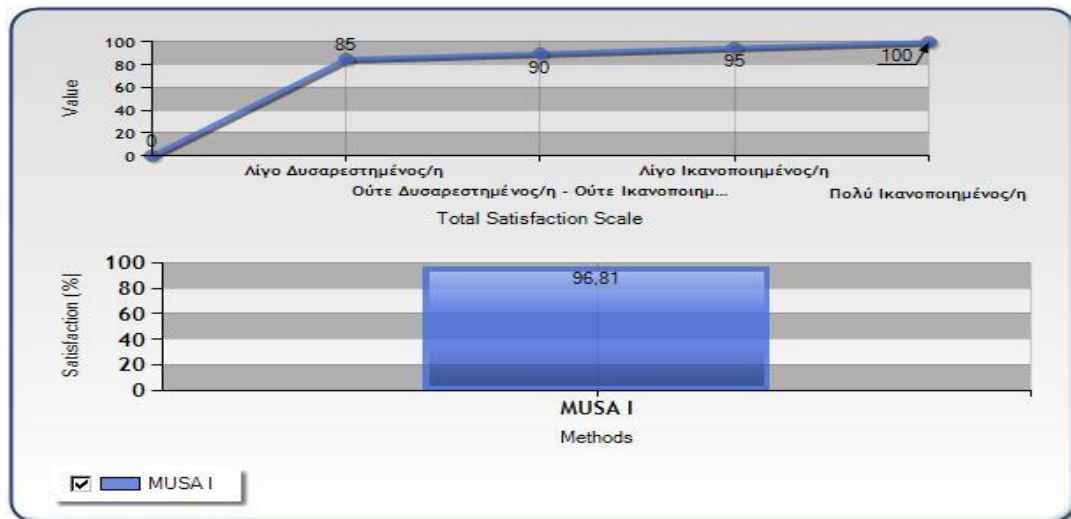
Στην περίπτωση αύξησης τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών, χωρίς να προσδιορίζεται επακριβώς το ύψος των υποτιθέμενων αυξήσεων, το 13,75% δηλώνει αδιάφορο κι έπειτα η «πλάστιγγα» γέρνει προς αυτούς, που με περισσότερες ή αρκετές πιθανότητες, θα συνέχιζαν τη συνεργασία (αθροιστικά 35%) παρά σε αυτούς που θα το θεωρούσαν σημαντικό λόγο διακοπής της συνεργασίας (αθροιστικά 31,25%).

7.1.4 Μέθοδος MUSA. Ολική Ικανοποίηση πωλητών

Τα αποτελέσματα που παρέχονται από τη μέθοδο MUSA, μετά την επεξεργασία των συμπληρωμένων 80 ερωτηματολογίων, που καλύπτουν το σύνολο των πωλητών, επιβεβαιώνουν ότι ο μέσος δείκτης ικανοποίησης φτάνει στο 96,81%. Μάλιστα, όπως φαίνεται κι από το παρακάτω διάγραμμα 1: Ολική Ικανοποίηση πωλητών, οι πωλητές δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, διότι η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή,

είναι ευχαριστημένοι με την παρεχόμενη προσφορά υπηρεσιών της Ιχθυόσκαλας και δεν επιζητούν κάτι επιπλέον. Επιβεβαιώνεται δηλαδή ότι οι πωλητές έχουν αποκρυσταλλώσει μια πάρα πολύ θετική εικόνα.

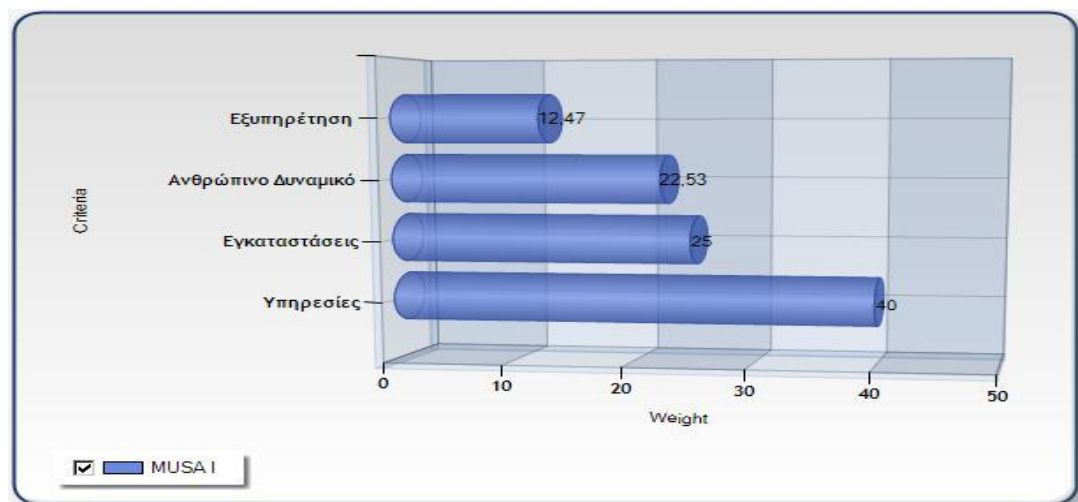
Διάγραμμα 1. Ολική ικανοποίηση πωλητών



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Η βαρύτητα των επιμέρους κριτηρίων εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα 2, όπου καθίσταται σαφές ότι μεγαλύτερη σημασία δίνεται στις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις με 40% και 25% αντίστοιχα για να ακολουθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό κι η εξυπηρέτηση με 22,53% και 12,47%.

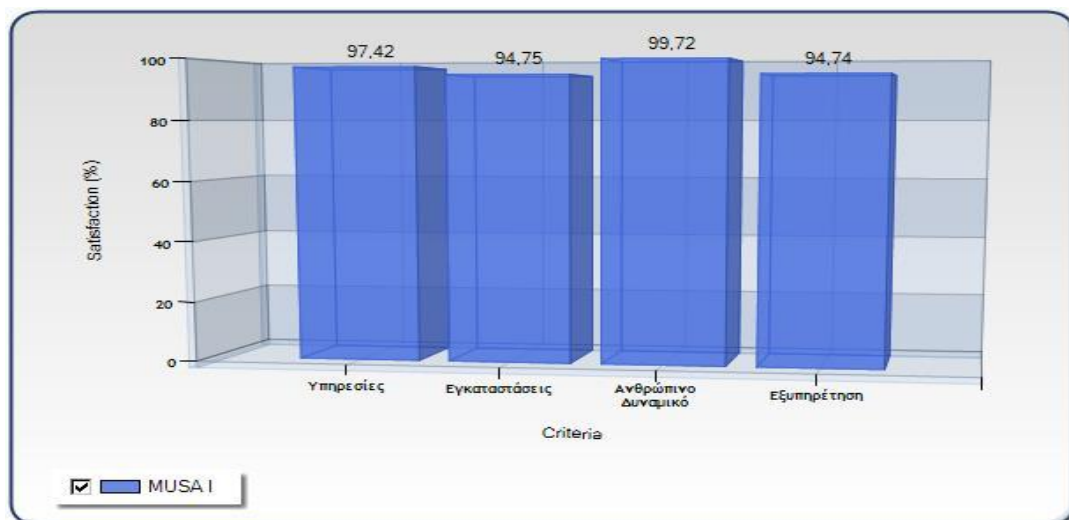
Διάγραμμα 2. Βαρύτητα βασικών κριτηρίων



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Από τα επιμέρους κριτήρια προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό όσον αφορά τους δείκτες μέσης ικανοποίησης εμφανίζει Ανθρώπινο Δυναμικό (99,72%). Στη συνέχεια ακολουθούν οι Υπηρεσίες (97,72%), οι Εγκαταστάσεις (94,75%) και τέλος, με μικρή διαφορά, η Εξυπηρέτηση Πελατών (94,74%). Απόλυτα θετικοί δείκτες για κάθε κριτήριο.

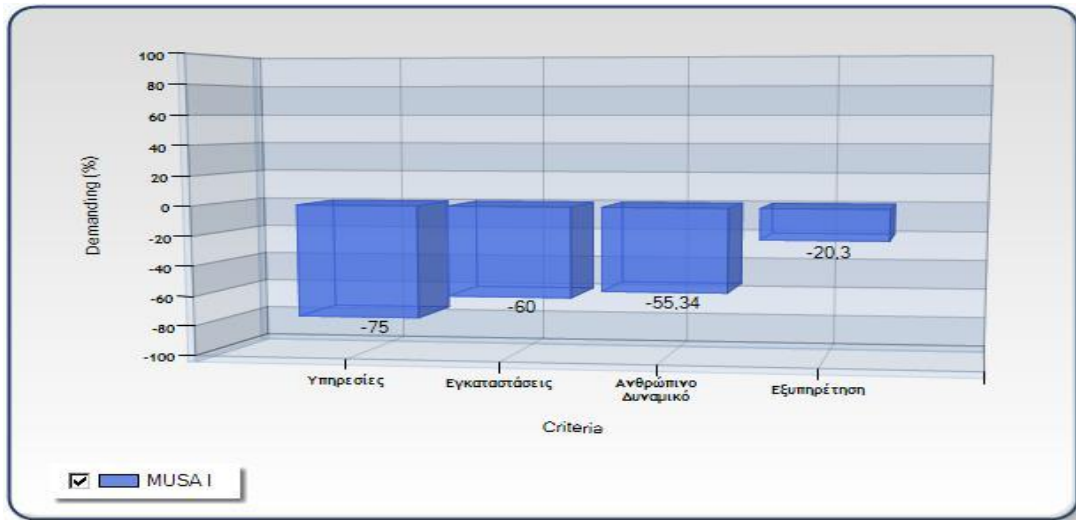
Διάγραμμα 3. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Όσον αφορά στις απαιτήσεις των πελατών, διαπιστώνεται από το παρακάτω διάγραμμα, ότι οι πωλητές είναι περισσότερο απαιτητικοί όσον αφορά στα κριτήρια της Εξυπηρέτησης Πελατών (-20,3%) και στο Ανθρώπινο Δυναμικό (-55,34%). Λιγότερο απαιτητικοί στα κριτήρια των Εγκαταστάσεων (-60%) και των Υπηρεσιών (-75%).

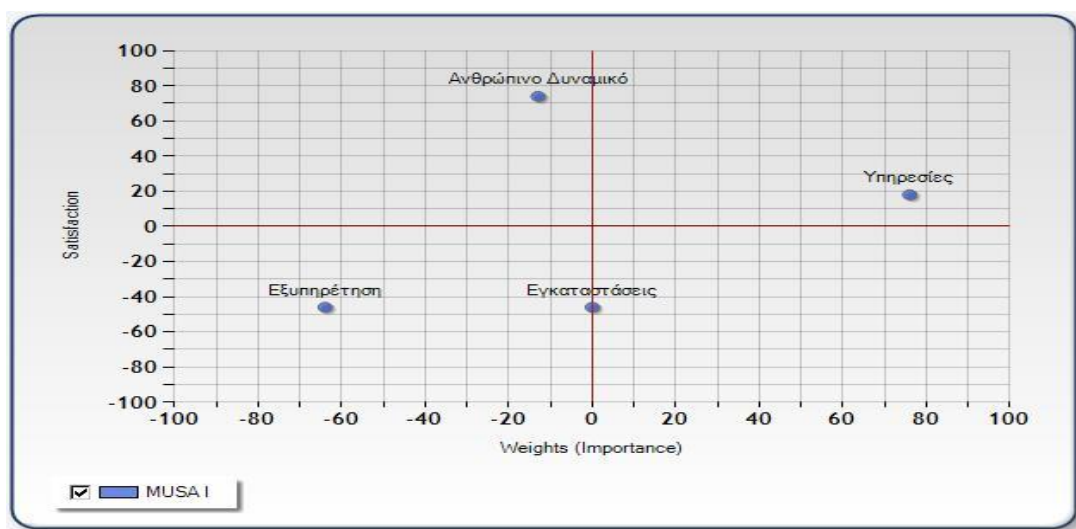
Διάγραμμα 4. Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στη συνέχεια και στο διάγραμμα 5, παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης το οποίο συνδυάζει κι αλληλοσχετίζει τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης. Παρατηρείται υψηλή σημαντικότητα που δίνεται στις υπηρεσίες και υψηλή ικανοποίηση από το ανθρώπινο δυναμικό. Αντίθετα, στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, αδύναμα σημεία εντοπίζονται στις εγκαταστάσεις και την εξυπηρέτηση.

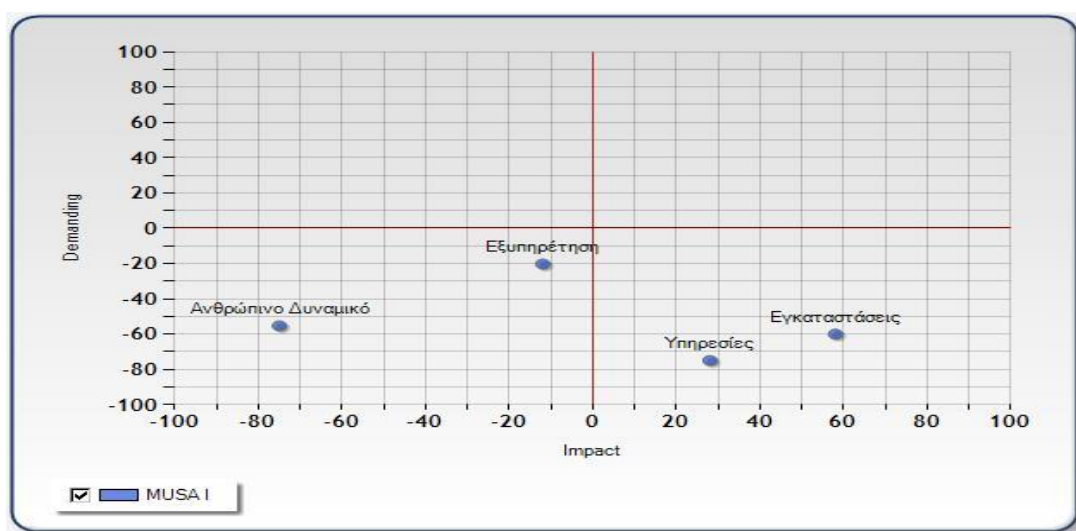
Διάγραμμα 5. Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Η ανάλυση της συνολικής ικανοποίησης ολοκληρώνεται με το διάγραμμα 6, το οποίο συνδυάζει κι αλληλοσυσχετίζει την απαιτητικότητα με την αποτελεσματικότητα. Το τελικό αποτέλεσμα οδηγεί στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι Εγκαταστάσεις και οι Υπηρεσίες αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα. Δηλαδή είναι τα δύο σημεία που κρίνεται σκόπιμο να βελτιωθούν. Αντίθετα, η Εξυπηρέτηση και πολύ περισσότερο το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι δεύτερης προτεραιότητας.

Διάγραμμα 6. Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης

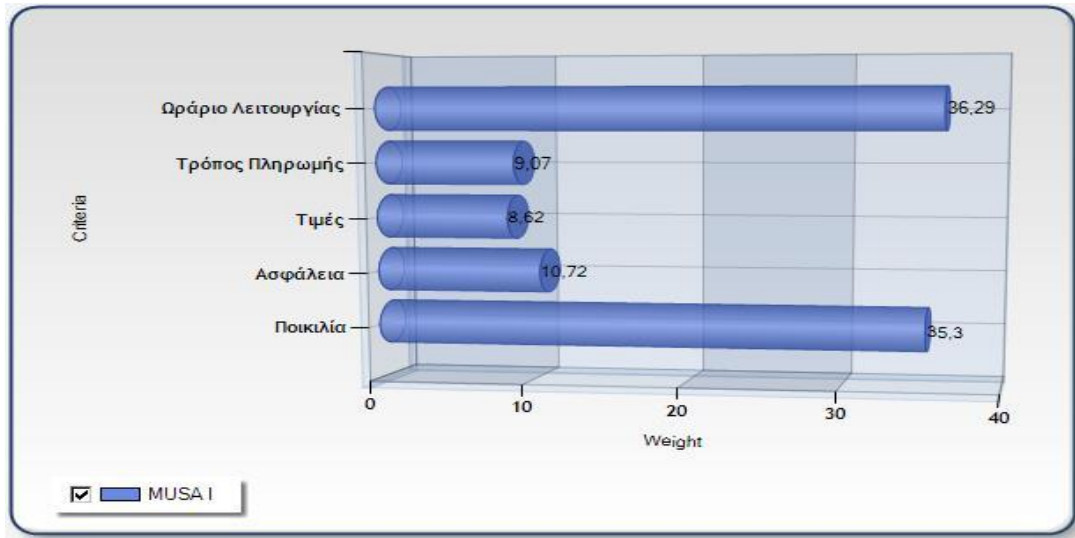


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

7.1.5 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Υπηρεσίες.

Για το κριτήριο των υπηρεσιών οι πωλητές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε πέντε ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν την Ποικιλία, την Ασφάλεια, τις Τιμές (χρεώσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών), τον Τρόπο Πληρωμής και το Ωράριο Λειτουργίας. Τα υποκριτήρια του Ωραρίου Λειτουργίας (36,29%) και της Ποικιλίας (35,3%) διαπιστώνεται ότι απασχολούν ιδιαίτερα τους πωλητές. Η Ασφάλεια (10,72%), ο Τρόπος Πληρωμής (9,07%) και οι Τιμές (8,62) μοιράζονται σχεδόν την ίδια βαρύτητα.

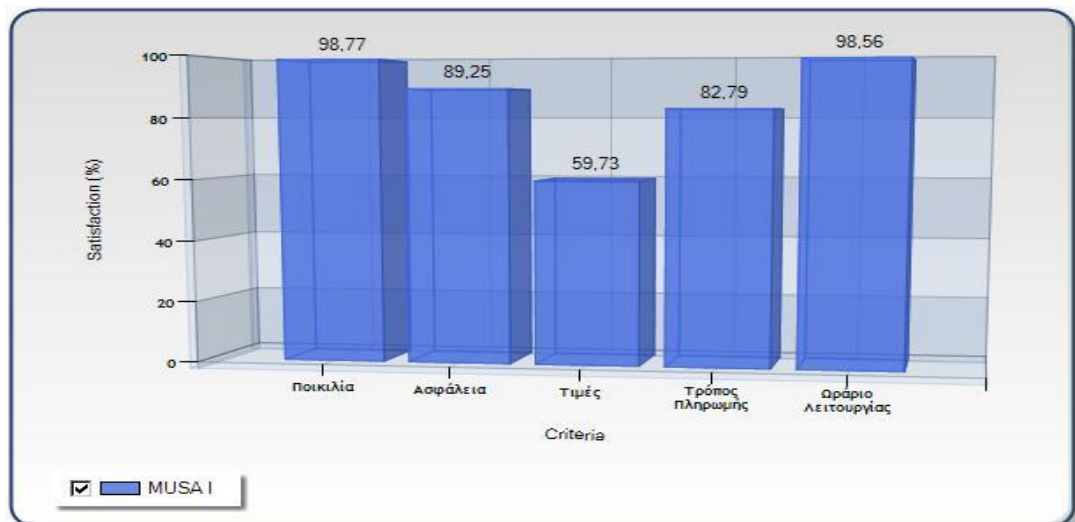
Διάγραμμα 7. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Υπηρεσιών.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Από τα επιμέρους κριτήρια προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό όσον αφορά τους δείκτες μέσης ικανοποίησης εμφανίζει η Ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών (98,77%), το Ωράριο Λειτουργίας (98,56%). Στη συνέχεια ακολουθούν τα υποκριτήρια: Ασφάλεια (89,25%), ο Τρόπος Πληρωμής (82,79%) και τέλος, με αξιοσημείωτη διαφορά, οι Τιμές (59,73%).

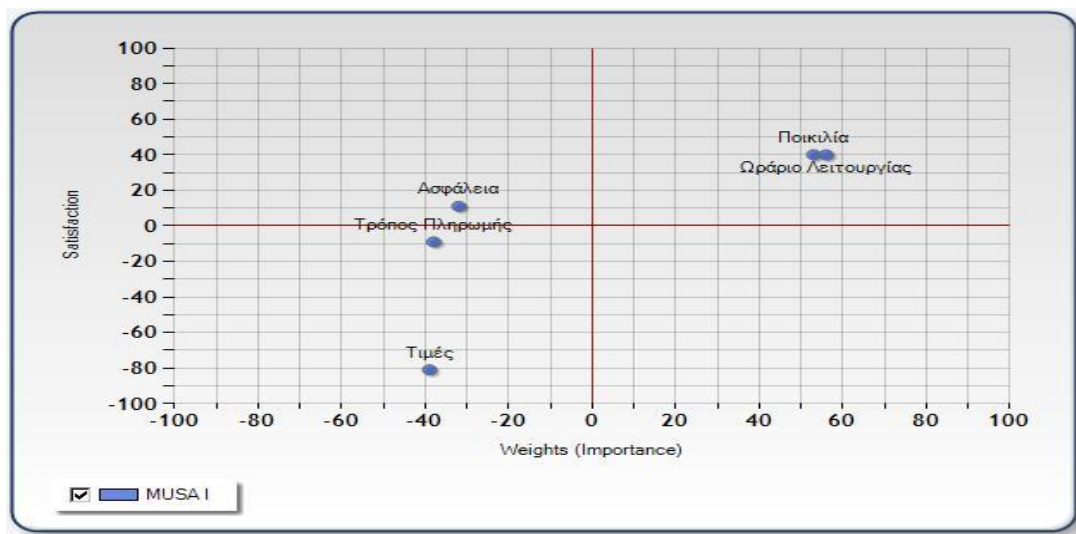
Διάγραμμα 8. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για τις Υπηρεσίες.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στη συνέχεια, επιβεβαιώνεται για μια ακόμα φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά όσον αφορά στο Ωράριο Λειτουργίας και την Ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το υποκριτήριο της Ασφάλειας εντοπίζεται στην περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση, χαμηλή σημαντικότητα). Τα υποκριτήρια: Τρόπος Πληρωμής και Τιμές βρίσκονται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή σημαντικότητα, χαμηλή απόδοση).

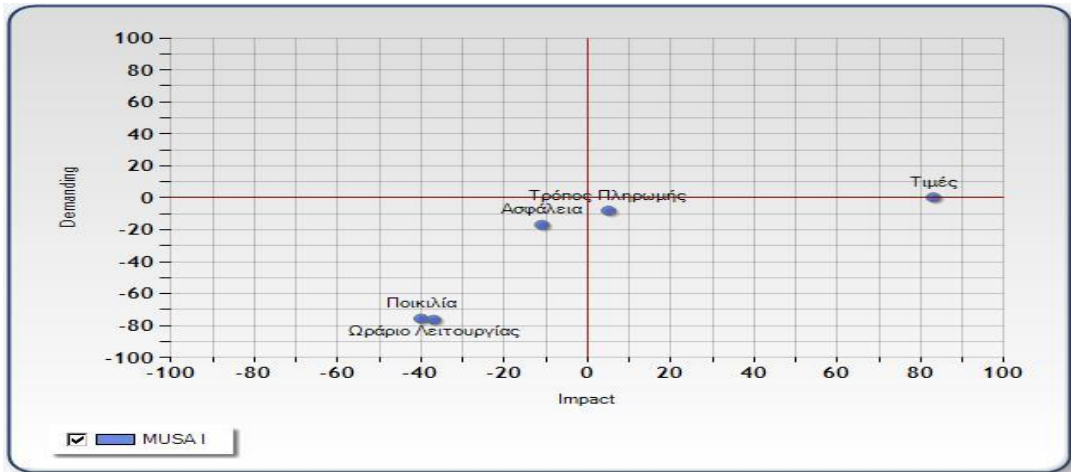
Διάγραμμα 9. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για τις Υπηρεσίες



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο παρακάτω διάγραμμα βελτίωσης η ανάγκη των πωλητών για τη χάραξη μιας νέας τιμολογιακής πολιτικής αποτελεί το πρώτο ζητούμενο. Έμφαση πρέπει να δοθεί στη βελτίωση του Τρόπου Πληρωμής. Δεύτερη προτεραιότητα στην Ασφάλεια, στην Ποικιλία και στο Ωράριο Λειτουργίας (μικρή προσπάθεια, μικρή αποτελεσματικότητα).

Διάγραμμα 10. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για τις Υπηρεσίες

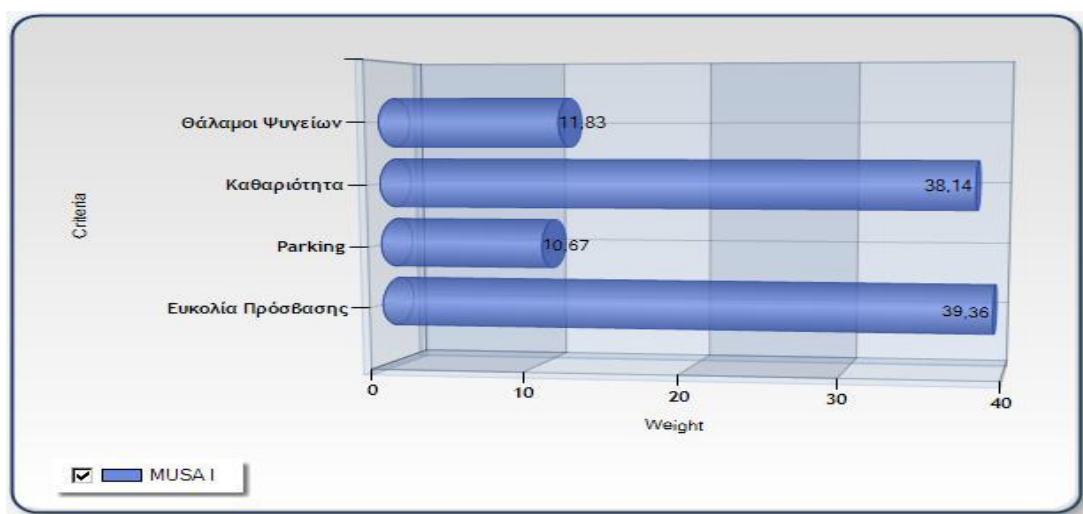


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

7.1.6 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εγκαταστάσεις.

Για το κριτήριο των Εγκαταστάσεων οι πωλητές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε τέσσερα ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν την Ευκολία Πρόσβασης, το Parking, την Καθαριότητα και τους Θαλάμους Ψυγείων. Με βάση τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από το Διάγραμμα 11 τα υποκριτήρια με τη μεγαλύτερη βαρύτητα είναι η Ευκολία Πρόσβασης (39,36%) και η Καθαριότητα (38,14%). Στη συνέχεια ακολουθούν οι Θάλαμοι Ψυγείων και το Parking με ποσοστά (11,83%) και (10,67%) αντίστοιχα.

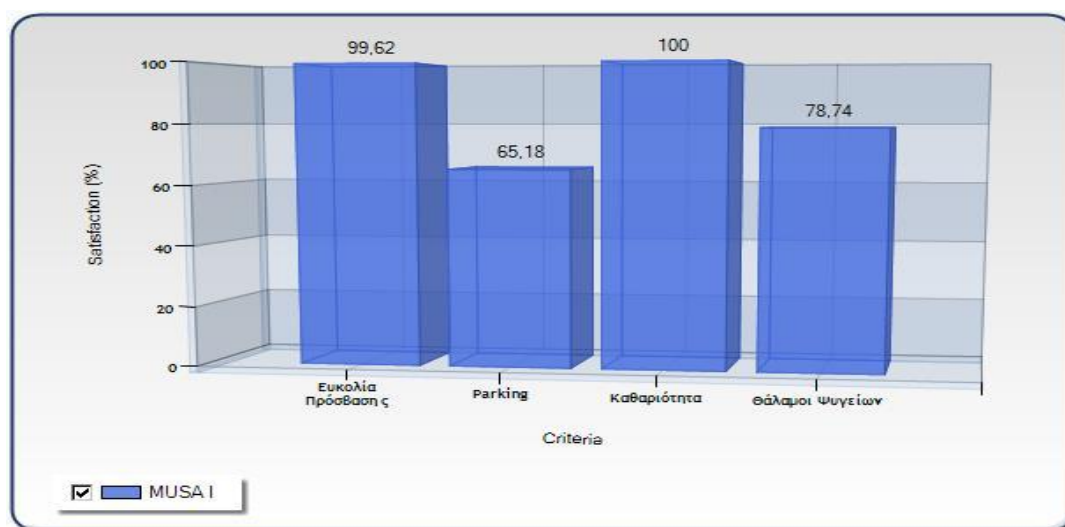
Διάγραμμα 11. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Από τα επιμέρους κριτήρια, σύμφωνα με το Διάγραμμα 12, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό όσον αφορά τους δείκτες μέσης ικανοποίησης εμφανίζει η Καθαριότητα (100,00%). Στη συνέχεια ακολουθούν τα υποκριτήρια: Ευκολία Πρόσβασης (99,62%), Θάλαμοι Ψυγείων (78,74%) και τέλος το Parking (65,18%). Απόλυτα θετικοί δείκτες για τα υποκριτήρια: Καθαριότητα κι Ευκολία Πρόσβασης. Λιγότερο, αλλά πάντα θετικές γνώμες υφίστανται για τα υποκριτήρια Θάλαμοι Ψυγείων και Parking.

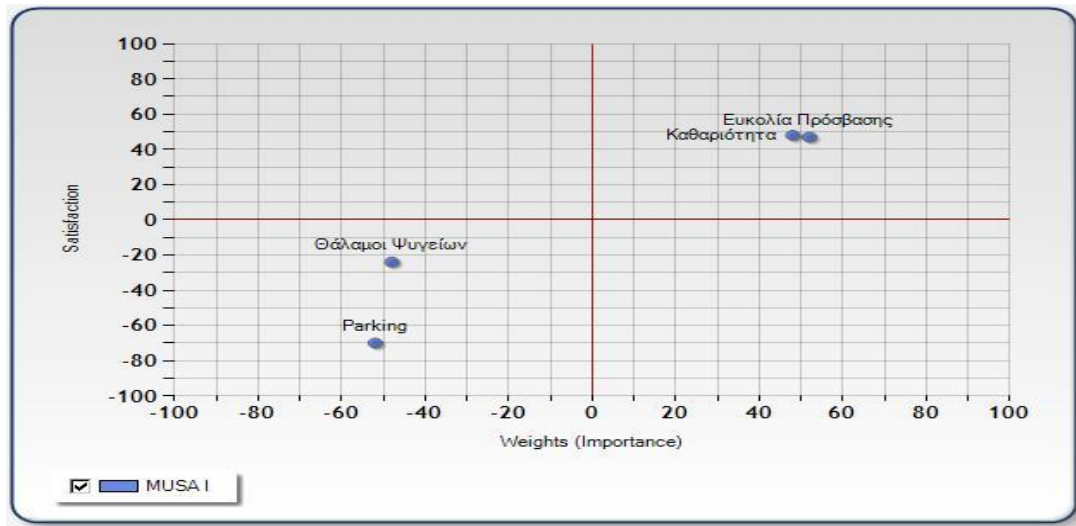
Διάγραμμα 12. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για τις Εγκαταστάσεις.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στη συνέχεια, από το Διάγραμμα 13, επιβεβαιώνεται για μια ακόμα φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά όσον αφορά στην Ευκολία Πρόσβασης και την Καθαριότητα. Στην περιοχή της ισχύουσας κατάστασης εντοπίζονται οι Θάλαμοι Ψυγείων και το Parking.

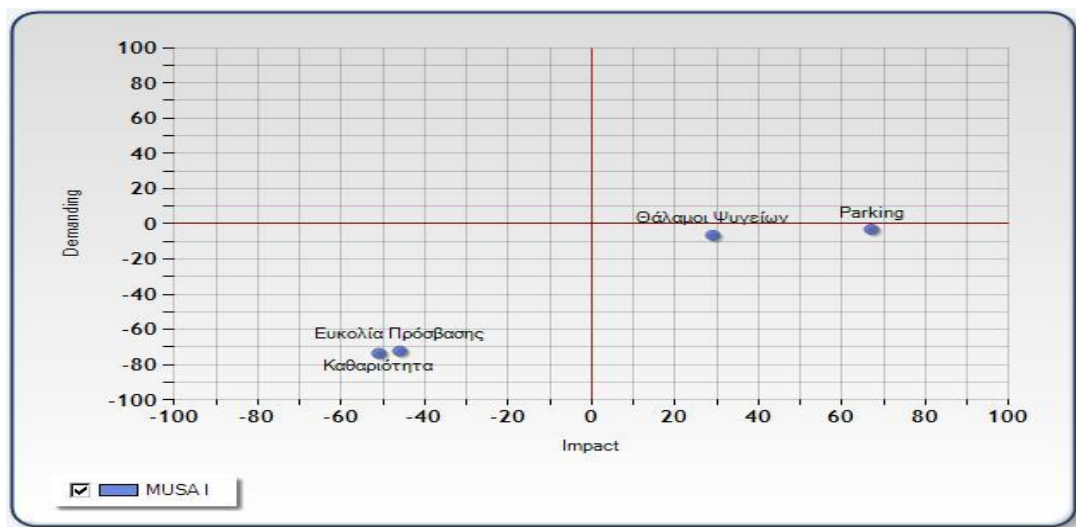
Διάγραμμα 13. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για τις Εγκαταστάσεις.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα οδηγεί και το παρακάτω διάγραμμα 14 που αφορά τις προτάσεις βελτίωσης. Δηλαδή, η Ιχθυόσκαλα Πειραιά θα πρέπει να επιδείξει τη δέουσα επιμέλεια και να βελτιώσει το Parking και τους Ψυκτικούς Θαλάμους. Η Ευκολία Πρόσβασης και η Καθαριότητα βρίσκονται σε δεύτερη προτεραιότητα.

Διάγραμμα 14. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για τις Εγκαταστάσεις.

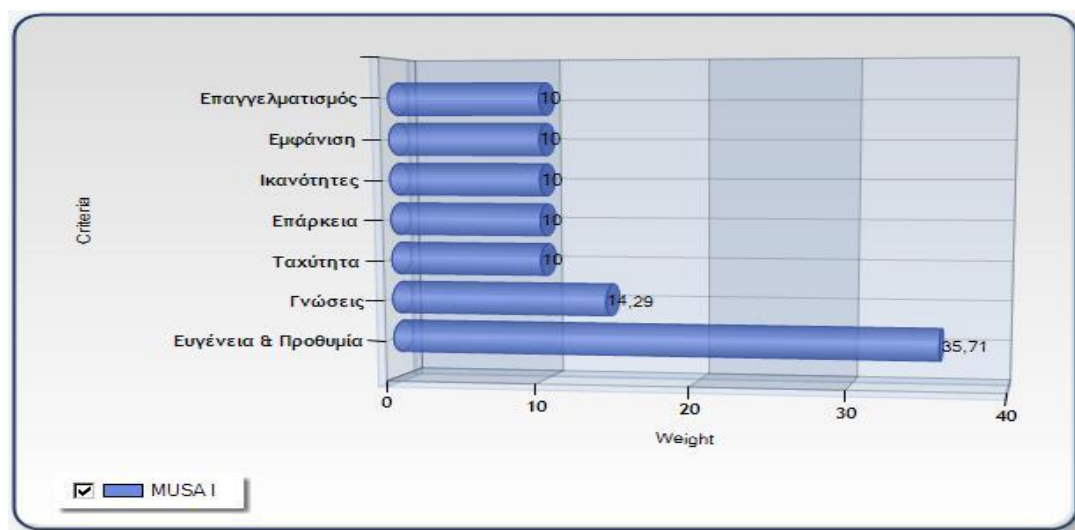


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

7.1.7 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Για το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού οι πωλητές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε επτά ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν τον Επαγγελματισμό, την Εμφάνιση, τις Ικανότητες, την Επάρκεια, την Ταχύτητα, τις Γνώσεις και την Ευγένεια & Προθυμία. Σύμφωνα λοιπόν με το διάγραμμα 15, τη μεγαλύτερη βαρύτητα εμφανίζουν τα υποκριτήρια: Ευγένεια & Προθυμία (35,71%) και Γνώσεις (14,29%). Τα υπόλοιπα πέντε υποκριτήρια (Επαγγελματισμός, Εμφάνιση, Ικανότητες, Επάρκεια, Ταχύτητα) μοιράζονται ισομερώς από ένα ποσοστό της τάξης του 10% έκαστο.

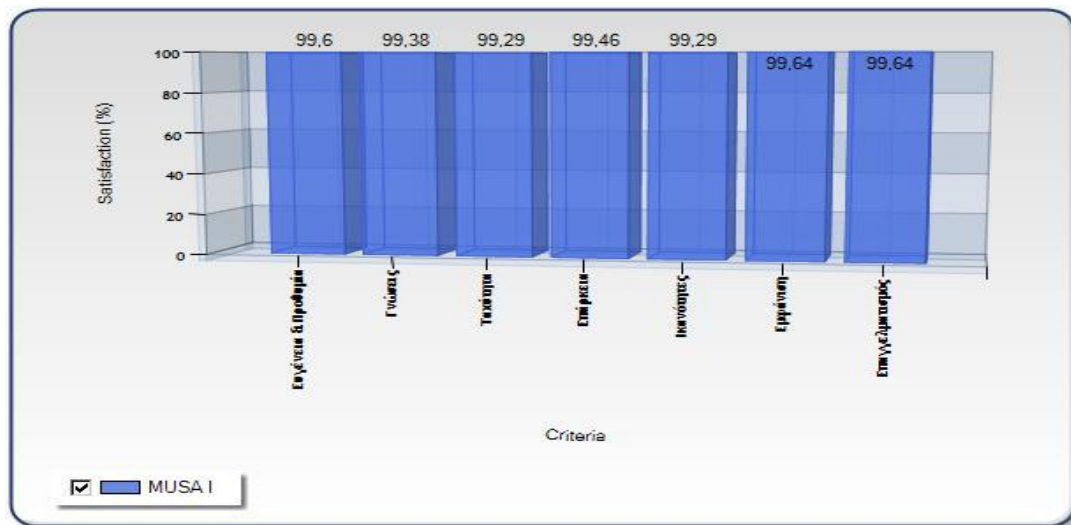
Διάγραμμα 15. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Ανθρώπινου Δυναμικού.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζονται οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των υποκριτηρίων για το ανθρώπινο δυναμικό που αγγίζουν το 100%. Κατά συνέπεια, είναι πέραν κάθε αμφιβολίας βέβαιο ότι οι πωλητές είναι απόλυτα ευχαριστημένοι από το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού.

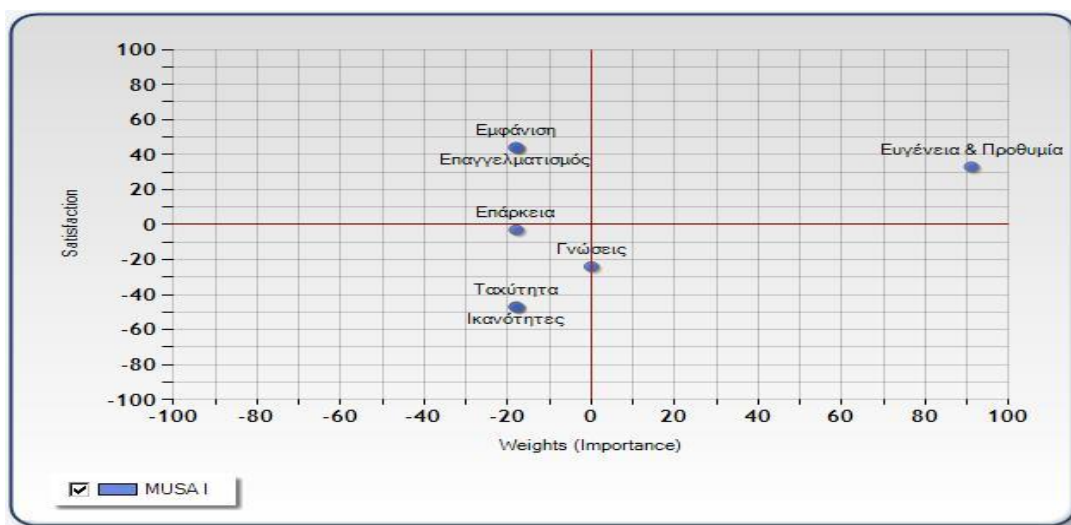
Διάγραμμα 16. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το Ανθρώπινο Δυναμικό.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στη συνέχεια, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 16, επιβεβαιώνεται για μια ακόμα φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά όσον αφορά στην Ευγένεια & στην Προθυμία. Χωρίς να θεωρούνται ιδιαίτερα απαιτητά, η Εμφάνιση και ο Επαγγελματισμός ικανοποιούν τους πωλητές. Στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης είναι οι Γνώσεις, η Επάρκεια και περισσότερο η Ταχύτητα και οι Ικανότητες.

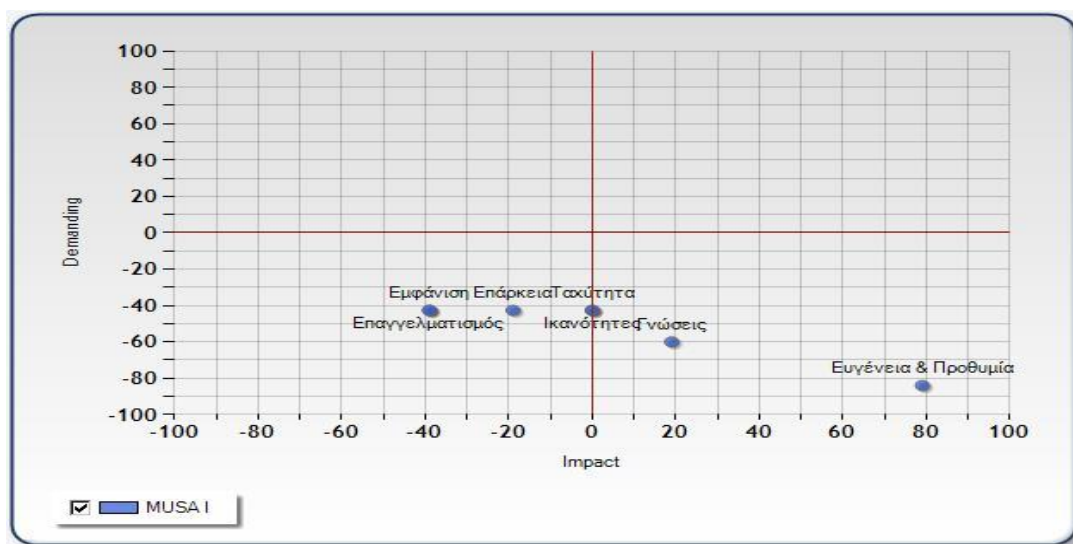
Διάγραμμα 17. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για το Ανθρώπινο Δυναμικό.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Από το παρακάτω διάγραμμα 18, σαν πρώτη προτεραιότητα τίθεται η Ευγένεια & Προθυμία καθώς και οι Γνώσεις (υψηλή αποτελεσματικότητα με μικρή προσπάθεια). Ως δεύτερη προτεραιότητα και στην ίδια ευθεία (χαμηλή αποτελεσματικότητα με μικρή προσπάθεια) τα υπόλοιπα πέντε υποκριτήρια (Επαγγελματισμός, Εμφάνιση, Ικανότητες, Επάρκεια, Ταχύτητα).

Διάγραμμα 18. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το Ανθρώπινο Δυναμικό.

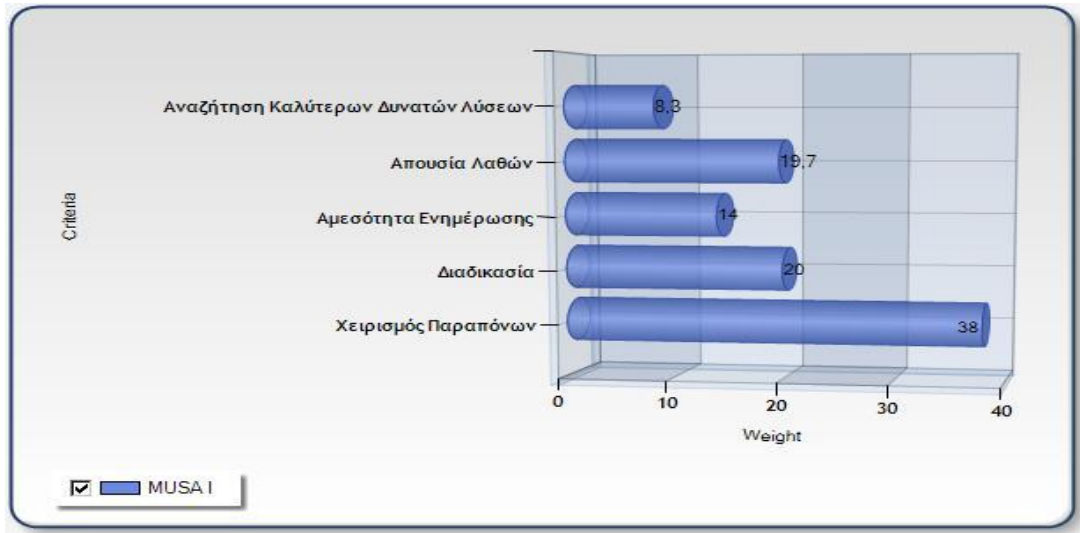


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

7.1.8 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εξυπηρέτηση.

Για το κριτήριο της Εξυπηρέτησης οι πωλητές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε πέντε ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν το Χειρισμό Παραπόνων, τη Διαδικασία, την Αμεσότητα Ενημέρωσης, την Απουσία Λαθών και την Αναζήτηση Καλύτερων Δυνατών Λύσεων. Με την παραπάνω ακριβώς σειρά, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 19, το υποκριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα αφορά το Χειρισμό Παραπόνων (38%), τη Διαδικασία (20%) την Απουσία Λαθών (19,7%) και την Αναζήτηση Καλύτερων Δυνατών Λύσεων (8,3%).

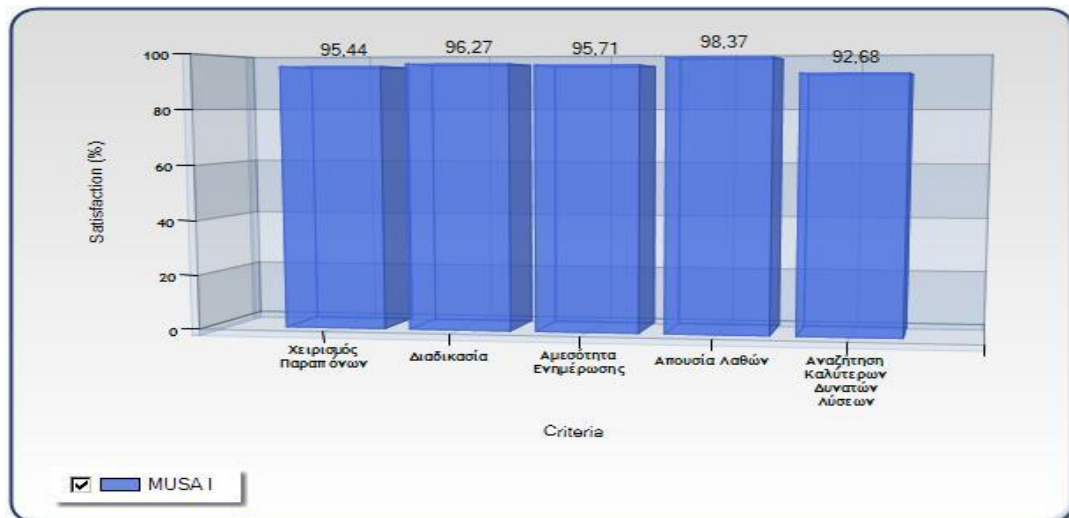
Διάγραμμα 19. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στο διάγραμμα 20 αποτυπώνεται ο μέσος δείκτης ικανοποίησης των υποκριτηρίων με μεγαλύτερο την Απουσία Λαθών (98,37%) και τη Διαδικασία (96,27%). Στη συνέχεια ακολουθούν τα υποκριτήρια: Αμεσότητα Ενημέρωσης, Χειρισμός Παραπόνων και Αναζήτηση Καλύτερων Δυνατών Λύσεων με 95,71%, 95,44% και 92,68% αντίστοιχα. Πρόκειται για πολύ υψηλούς δείκτες σε κάθε περίπτωση.

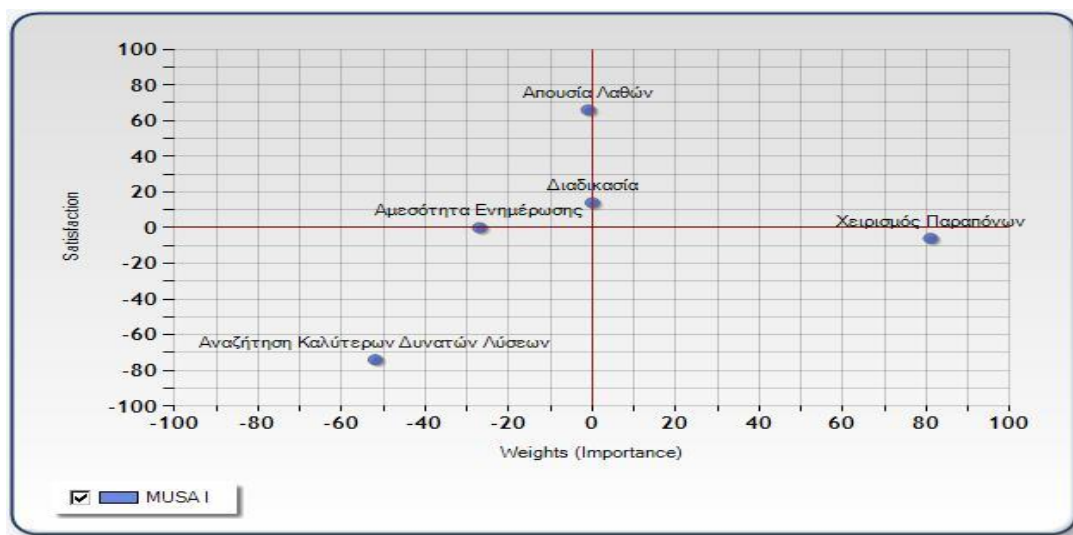
Διάγραμμα 20. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για την Εξυπηρέτηση.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Το παρακάτω διάγραμμα εμφανίζει στην περιοχή δράσης το Χειρισμό Παραπόνων. Στην περιοχή που προτείνεται η μεταφορά πόρων εντάσσονται τα υποκριτήρια: Απουσία Λαθών, Διαδικασία κι Αμεσότητα Ενημέρωσης. Στο τεταρτημόριο μικρής απόδοσης και μικρής σημαντικότητας υπάρχει μόνο η Αναζήτηση Καλύτερων Δυνατών Λύσεων.

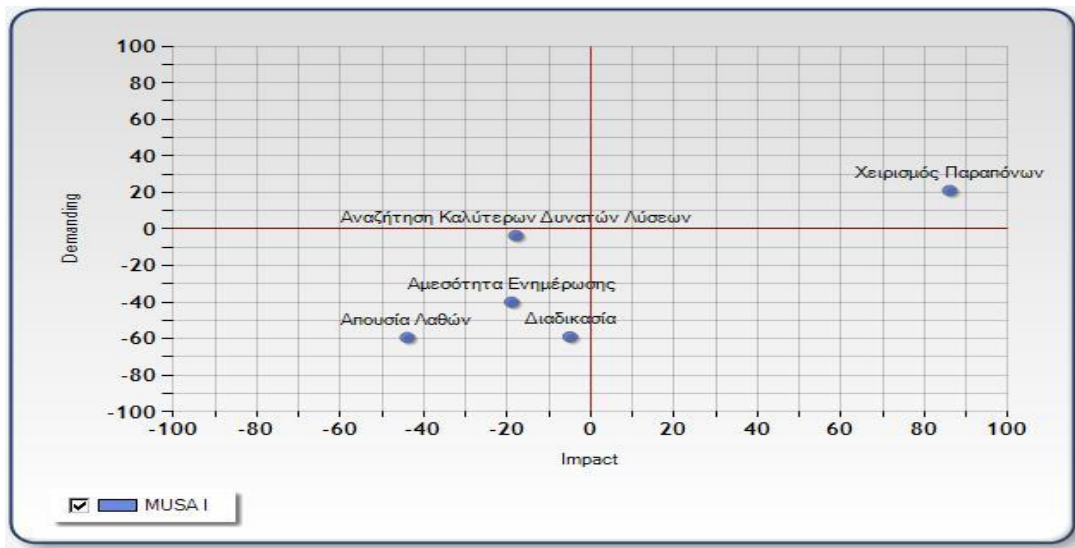
Διάγραμμα 21. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για την Εξυπηρέτηση.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Τέλος, από το διάγραμμα βελτίωσης σαν πρώτη προτεραιότητα δεν εμφανίζεται κανένα υποκριτήριο. Σε δεύτερη προτεραιότητα τίθενται όλα τα υποκριτήρια. Διακρίνεται μόνο ο Χειρισμός Παραπόνων ο οποίος με μεγάλη προσπάθεια θα φέρει μεγάλη απόδοση.

Διάγραμμα 22. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για την Εξυπηρέτηση.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

7.2 Αγοραστές.

7.2.1 Πληροφοριακά στοιχεία αγοραστών.

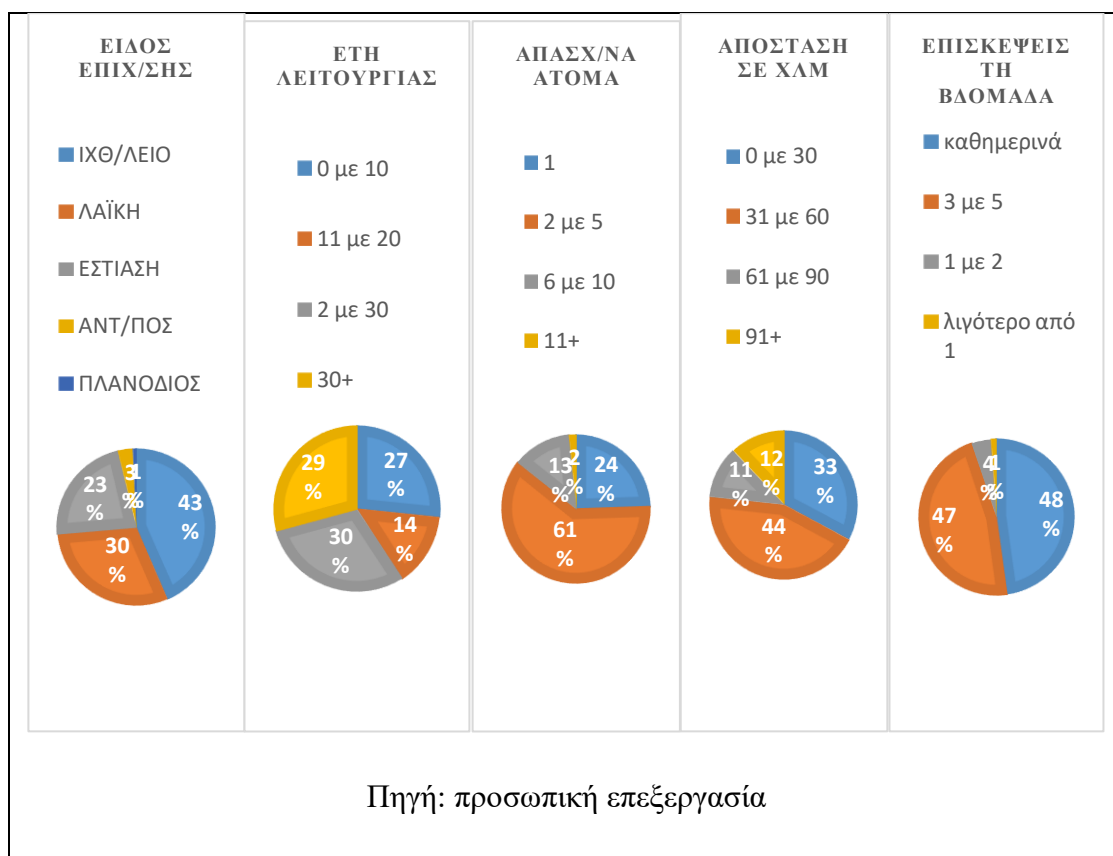
Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, όπως και στην περίπτωση των πωλητών, καταγράφηκαν οι πληροφορίες για το είδος της επιχείρησης, τα έτη λειτουργίας τους, τα απασχολούμενα άτομα, η απόσταση σε χλμ από τους χώρους της Ιχθυόσκαλας Πειραιά καθώς και η συχνότητα επισκέψεων σε εβδομαδιαία βάση.

Πίνακας 18. Πληροφοριακά στοιχεία αγοραστών

ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΙΧΘΥΟΠΩΛΕΙΟ	ΛΑΪΚΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΕΑΣ Δ.Χ.	ΠΛΑΝΟΛΙΟΣ
	42,7%	29,6%	22,3%	2,9%	1,8%	0,7%
ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0-10	11-20	21-30	30+		
	26,6%	14,2%	29,9%	29,2%		
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ	1	2-5	6-10	11+		
	24,5%	61,3%	12,8%	1,5%		
ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΣΕ χλμ	0-30	31-60	61-90	91+		
	32,8%	43,9%	11,3%	12,0%		
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ/ ΒΔΟΜΑΔΑ	ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ	3-5	1-2	1<		
	47,8%	47,1%	4,0%	1,1%		

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Πίνακας 19. Διαγραμματική απεικόνιση Πληροφοριακών στοιχείων αγοραστών.



Σε σχέση με τα πληροφοριακά στοιχεία των πωλητών, η μόνη διαφοροποίηση έγκειται στην προσθήκη της απόστασης σε χιλιόμετρα από την έδρα κάθε αγοραστή και της συχνότητας των επισκέψεων στις εγκαταστάσεις της ιχθυόσκαλας σε εβδομαδιαία βάση.

Όσον αφορά στο είδος της επιχείρησης, τα ιχθυοπωλεία αντιπροσωπεύονται στην παρούσα με έρευνα με το μεγαλύτερο ποσοστό του 42,7%. Ακολουθούν οι λαϊκές αγορές με 29,6% κι έπεται η εστίαση με 22,3%. Παραδοσιακά, στο χώρο της εστίασης εντάσσονταν τα εστιατόρια, οι ταβέρνες, τα μεζεδοπωλεία και τα τσιπουράδικα στο Βόλο. Τα τελευταία χρόνια, τα ιχθυοπωλεία στράφηκαν και στην εστίαση με την παροχή έτοιμων, ψημένων αλιευμάτων και την παράδοσή τους στον τελικό καταναλωτή (take away και delivery). Κατά συνέπεια, ένα μεγάλο μέρος των παραδοσιακών ιχθυοπωλείων, με εξαίρεση – προς το παρόν – αυτών που βρίσκονται σε κεντρικές αγορές (όπως η Βαρβάκειος, η αγορά του Πειραιά, της Καλλιθέας, η ιχθυαγορά Κορίνθου, η ιχθυαγορά Λαυρίου, η δημοτική ιχθυαγορά Σαλαμίνας κτλ) εκτός από την πώληση, καθάρισμα και φιλετάρισμα των αλιευμάτων

δραστηριοποιούνται πλέον δυναμικά και στην εστίαση. Αυτό ακριβώς εξηγεί και το πλήθος των νέων επιχειρήσεων που σε έτη λειτουργίας 0-10 έτη αντιστοιχεί σε 26,6%. Οι αντιπρόσωποι (αγοραστές για λογαριασμό τρίτων, αφορά κυρίως την Κρήτη/ όλο το χρόνο και σε μικρότερο βαθμό τη Ρόδο, Μύκονο, Πάρο, Σαντορίνη/ εποχιακά), οι μεταφορείς Δημοσίας Χρήσεως Φορτηγών και οι πλανόδιοι αντιπροσωπεύονται με μονοψήφια ποσοστά συμμετοχής.

Στα απασχολούμενα άτομα διαπιστώνεται ότι με ένα άτομο δραστηριοποιούνται κοντά στο ¼ των επιχειρήσεων του δείγματος ενώ, τη μερίδα του λέοντος κατακτούν οι επιχειρήσεις που απασχολούν 2-5 άτομα (61,3%). Διόλου ευκαταφρόνητο και το ποσοστό 12,8% των επιχειρήσεων που απασχολούν 6-10 άτομα και μονοψήφιο το ποσοστό των επιχειρήσεων που απασχολούν +11 άτομα (1,5%).

Στο σημαντικό θέμα της απόστασης, διατρανώνεται το επιχείρημα ότι η Ιχθυόσκαλα Πειραιά εξυπηρετεί και πελάτες εκτός Αττικής, αφού 12% του δείγματος χρειάζεται να διανύσει παραπάνω από 91 χιλιόμετρα για να προσεγγίσει τις εγκαταστάσεις.

Τέλος, το συντριπτικό ποσοστό του (αθροιστικά) 94,9% επισκέπτονται τους χώρους της Ιχθυόσκαλας καθημερινά έως και τρεις φορές εβδομαδιαία με σκοπό την αναζήτηση φρέσκων αλιευμάτων κι αντίθετα είναι μονοψήφια τα ποσοστά των αγοραστών που εισέρχονται μία ή δύο φορές εβδομαδιαία.

Η ερώτηση ανοιχτού τύπου: - Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση; απαντήθηκε από δεκαέξι αγοραστές (16/274) οι οποίοι επικεντρώθηκαν σε ζητήματα που άπτονται της ασφάλειας, της δυνατότητας χρήσης ψυκτικού θαλάμου, των αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού, το ωράριο λειτουργίας και το parking.

7.2.2 Στατιστικά αποτελέσματα αγοραστών

Τα συγκεντρωτικά στατιστικά αποτελέσματα για τους αγοραστές σύμφωνα με τα κριτήρια και τα υποκριτήρια παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 20. Στατιστικά αποτελέσματα αγοραστών

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ	πολύ δυσανεστημένος	λίγο δυσανεστημένος	ούτε δυσανεστημένος ούτε ικανοποιημένος	λίγο ικανοποιημένος	πολύ ικανοποιημένος
πόσο ικανοποιημένος είστε από:						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ				1,82%	8,03%	90,15%
	ΠΟΙΚΙΛΙΑ			1,46%	4,38%	94,16%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ		2,19%	4,38%	13,50%	79,93%
	ΤΙΜΕΣ		3,28%	3,28%	18,25%	75,18%
	ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	1,09%	0,73%	0,36%	9,49%	88,32%
	ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	0,36%	1,09%	3,65%	9,85%	85,04%
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ				14,23%	17,88%	67,88%
	ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ			0,73%	7,66%	91,61%
	PARKING	13,14%	16,06%	24,82%	33,21%	12,77%
	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ				0,36%	99,64%
	ΘΑΛΑΜΟΙ ΨΥΓΕΙΩΝ	3,65%	2,92%	18,61%	10,95%	63,87%
ΑΝΘΡ.ΔΥΝΑΜΙΚΟ				0,36%	5,47%	94,16%
	ΕΥΤΕΝΕΙΑ κ ΠΡΟΘΥΜΙΑ			0,36%	10,95%	88,69%
	ΓΝΩΣΕΙΣ			0,36%	6,57%	93,07%
	ΤΑΧΥΤΗΤΑ			1,09%	7,30%	91,61%
	ΕΠΑΡΚΕΙΑ				4,01%	95,99%
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			0,36%	5,47%	94,16%
	ΕΜΦΑΝΙΣΗ				4,38%	95,62%
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ			0,36%	5,11%	94,53%
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ				0,73%	10,22%	89,05%
	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ			1,09%	10,58%	88,32%
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ			4,01%	21,17%	74,82%
	ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ			1,09%	7,30%	91,61%
	ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ				2,19%	97,81%
	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ			2,19%	13,14%	84,67%
ΣΥΝΟΛΙΚΗ			0,36%	0,36%	40,51%	58,76%

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Από τις τέσσερις διαστάσεις, οι αγοραστές εμφανίζονται συνολικά περισσότερο ικανοποιημένοι από το ανθρώπινο δυναμικό, τις υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση και τις εγκαταστάσεις σε φθίνουσα σειρά. Όπως και στους πωλητές, από τα υποκριτήρια περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται στην καθαριότητα (κριτήριο: Εγκαταστάσεις, ποσοστό 99,64%) κι ακολουθεί η απουσία λαθών (κριτήριο: Εξυπηρέτηση, ποσοστό 97,81%) και τρίτη η επάρκεια (από το κριτήριο: Ανθρώπινο Δυναμικό, ποσοστό 95,99%) με την έννοια του αριθμητικού πλήθους σε κάθε θέση εργασίας και σε κάθε βάρδια.

Πολύ και λίγο δυσανεστημένοι εμφανίζονται οι αγοραστές, με φθίνουσα σειρά, από το υποκριτήριο του parking και των ψυκτικών θαλάμων (κριτήριο: Εγκαταστάσεις) κι ακολούθως από τον τρόπο πληρωμής και το ωράριο λειτουργίας (κριτήριο:

Υπηρεσίες). Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι: ειδικά για τις λαϊκές αγορές, έχουν σημειωθεί πολλές κλοπές και ληστείες στους χώρους πέριξ της ιχθυόσκαλας επειδή ακριβώς στα φορτηγά Ι.Χ. τους μεταφέρουν και ζυγαριές και φορολογικές ταμειακές μηχανές που αποτελούν στόχο λόγω της αξίας τους. Επίσης στους ψυκτικούς θαλάμους δεν μπορούν να τοποθετήσουν αλιεύματα που τους έμειναν αδιάθετα με σκοπό την πώλησή τους την επόμενη μέρα. Αυτό αποτελεί και πάγιο αίτημά τους. Κατά συνέπεια, η έκφραση γνώμης για το συγκεκριμένο υποκριτήριο περιορίζεται στη χρήση μόνο από τους εμπόρους και παραγωγούς (πωλητές) κι εμπεριέχει την πικρία της μη χρήσης τους από τις λαϊκές αγορές. Στον τρόπο πληρωμής να σημειωθεί πως, μέχρι σήμερα, είναι αποκλειστικά μετρητοίς και δεν χρησιμοποιούνται συσκευές αποδοχής πληρωμών με χρεωστικές ή πιστωτικές κάρτες (τα γνωστά POS).

Στο ίδιο ακριβώς πνεύμα κινούνται και οι ουδέτερες απαντήσεις (ούτε δυσαρεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι). Απλά μεταξύ των υποκριτηρίων του parking, των ψυκτικών θαλάμων και του τρόπου πληρωμής κι ωραρίου λειτουργίας προστίθεται και η ασφάλεια (κριτήριο: Υπηρεσίες). Με τον όρο ασφάλεια περιγράφεται τόσο η «φυσική» ασφάλεια (στατικότητα κτιρίων, διαγραμμίσεις για την κίνηση πεζών, καρτσιών και περονοφόρων -κλάρκ, ετοιμότητα για την αντιμετώπιση ακραίων φυσικών φαινομένων -όπως παγετός-χιόνια, πλημμύρες, πυρκαγιές, θαλάσσια ρύπανση), όσο και η ασφάλεια που αναφέρεται στη σωματική ακεραιότητα και διακυβεύεται από παράνομες ενέργειες με προεξάρχουσα τη ληστεία. Κι επειδή ακριβώς τα κρούσματα το τελευταίο διάστημα είναι πολλά (insider, 2022), οι απαντήσεις δόθηκαν με γνώμονα την κατάσταση που επικρατεί στον περιβάλλοντα χώρο (έξω από τις εγκαταστάσεις). Εξάλλου, οι χώροι επιτηρούνται από σύγχρονο κλειστό κύκλωμα καταγραφής ήδη από το 2012 που έκτοτε συνεχώς αναβαθμίζεται.

Όλα τα παραπάνω, αντικατοπτρίζονται και στις απαντήσεις των πολύ ικανοποιημένων, στα επιμέρους υποκριτήρια. Έτσι, πολύ ικανοποιημένοι εμφανίζονται αγοραστές με ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ 63,87% (θάλαμοι ψυγείων) έως και 99,64% (καθαριότητα) με εξαίρεση το parking (12,77%).

Σε σύγκριση πάντως με τους πωλητές, οι αγοραστές συνολικά εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι με 58,76% έναντι 47,5%. Λίγο ικανοποιημένοι 40,51% έναντι 41,3% και ούτε δυσαρεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι 0,36% έναντι 11,3%. Λίγο ικανοποιημένοι όπως και λίγο δυσαρεστημένοι μόλις 0,36% και 0,36%, ενώ στους

πωλητές 0% και 0% αντίστοιχα. Πολύ δυσαρεστημένος δεν δήλωσε κανείς αγοραστής και κανείς πωλητής.

7.2.3 Αφοσίωση – Πίστη αγοραστών

Όσον αφορά την αφοσίωση – πίστη, οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 21. Αφοσίωση – Πίστη των αγοραστών

ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΗ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ;	ΝΑΙ	ΟΧΙ			
	51	223			
	18,61%	81,39%			
ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥ ΧΟΝΔΡΙΚΗ;	ΝΑΙ	ΟΧΙ			
	62	212			
	22,63%	77,37%			
ΠΟΣΟ ΠΙΘΑΝΟ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΝΑ ΨΩΝΙΖΕΤΕ;	πολύ	αρκετά	αδιάφορο	λίγο	καθόλου
	240	34	-	-	-
	87,59%	12,41%	-	-	-
	πιθανό				
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ;	πολύ	αρκετά	αδιάφορο	λίγο	καθόλου
	68	116	30	41	19
	24,82%	42,34%	10,95%	14,96%	6,93%
	πιθανό				
ΘΑ ΣΥΣΤΗΝΑΤΕ ΤΗΝ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ ΣΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ;	πολύ	αρκετά	αδιάφορο	λίγο	καθόλου
	270	4	-	-	-
	98,54%	1,46%	-	-	-

Πηγή: προσωπική επεξεργασία

Είναι ενδιαφέρον, ότι ειδικά τον τελευταίο χρόνο, οι αγοραστές αποφεύγουν να ψωνίζουν από άλλες κοντινές ιχθυόσκαλες (όπως της Χαλκίδας και της Πάτρας) εξαιτίας της αύξησης της τιμής των καυσίμων. Έτσι και κυρίως η ιχθυόσκαλα Χαλκίδας, που διατηρεί μεγαλύτερο στόλο γρι-γρι και κατά συνέπεια διαθέτει και μεγαλύτερες ποσότητες χονδρική γαύρου και σαρδέλας οδηγείται σε άλλα κανάλια διανομής κι όχι στην απευθείας πώληση με αυτοπρόσωπη παρουσία αγοραστών από την Αττική. Η περίπτωση των συσκευαστηρίων (που απαντάται στην ερώτηση αγορές από αλλού χονδρική) είναι συγκριτικά κερδισμένη σε σχέση με τις άλλες ιχθυόσκαλες (62 αγοραστές έναντι 51 ή ποσοστιαία 22,63% έναντι 18,61%).

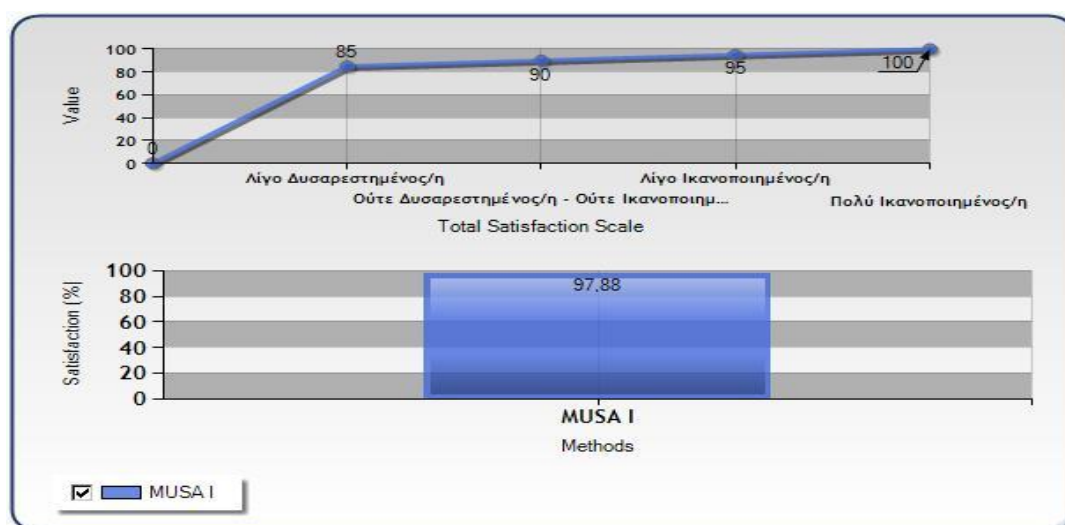
Συνολικά πάντως οι αγοραστές δήλωσαν ότι θα εξακολουθήσουν να ψωνίζουν από την ιχθυόσκαλα ακόμα και στην περίπτωση αύξησης της τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μόλις 6,93% θεωρούν πολύ πιθανό να σταματήσουν τη συνεργασία εξαιτίας ενδεχόμενης αύξησης τιμών. Τέλος, 98,54% θα σύστηναν ανεπιφύλακτα την ιχθυόσκαλα σε συναδέλφους.

7.2.4 Μέθοδος MUSA. Ολική Ικανοποίηση αγοραστών

Τα αποτελέσματα που παρέχονται από τη μέθοδο MUSA, μετά την επεξεργασία των συμπληρωμένων 274 ερωτηματολογίων, επιβεβαιώνουν ότι ο μέσος δείκτης ικανοποίησης φτάνει στο 97,88%. Μάλιστα, όπως φαίνεται κι από το παρακάτω διάγραμμα 23: Ολική Ικανοποίηση, οι αγοραστές δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, διότι η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, είναι ευχαριστημένοι με την παρεχόμενη προσφορά υπηρεσιών της Ιχθυόσκαλας και δεν επιζητούν κάτι επιπλέον. Επιβεβαιώνεται δηλαδή, με τον πλέον εμφατικό τρόπο, ότι οι αγοραστές έχουν αποκρυσταλλώσει μια πάρα πολύ θετική εικόνα και μάλιστα υψηλότερη των πωλητών - 97,88% οι αγοραστές, έναντι 96,81% οι πωλητές.

Αποτελεί μια ακόμα επιβεβαίωση των συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων από όπου προέκυψε ότι πολύ ικανοποιημένοι ήταν 58,76 των αγοραστών έναντι 47,5% των πωλητών, λίγο ικανοποιημένοι 40,51% έναντι 41,3%, ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι μόλις 0,36% έναντι 11,3% κι ενώ οι πωλητές δεν εμφανίζουν καθόλου δυσαρεστημένους οι αγοραστές δήλωσαν 0,36% λίγο δυσαρεστημένοι.

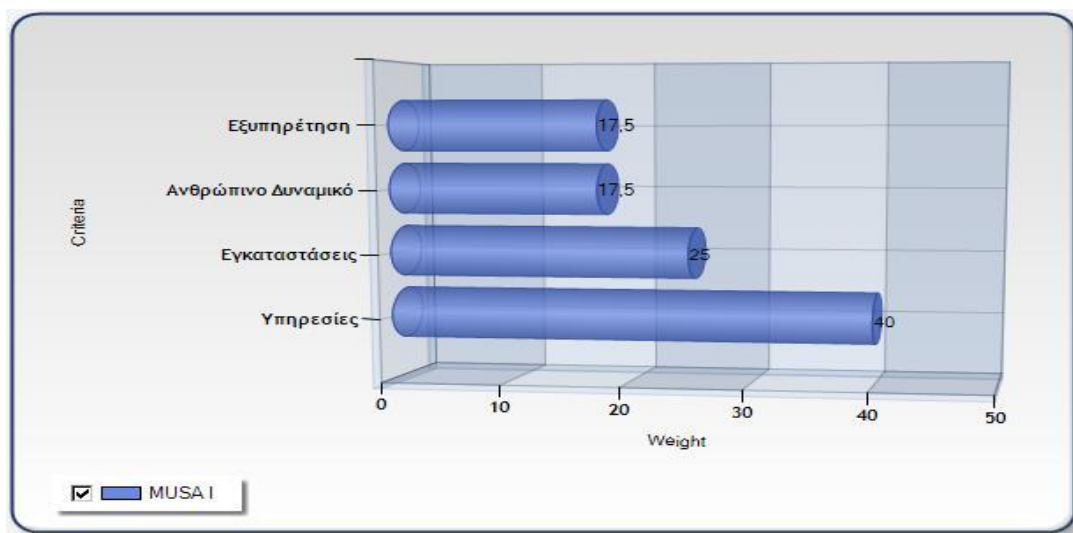
Διάγραμμα 23. Ολική ικανοποίηση αγοραστών



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Η βαρύτητα των επιμέρους κριτηρίων εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα , όπου καθίσταται σαφές ότι μεγαλύτερη σημασία δίνεται στις Υπηρεσίες με 40%, τις Εγκαταστάσεις με 25%, για να ακολουθήσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό με 17,5% κι η Εξυπηρέτηση με 17,5%. Ουσιαστικά στο ίδιο μήκος κύματος με τους πωλητές (ίδια σειρά βαρύτητας κι αντίστοιχα ποσοστά 40%, 25%, 22,53% και 12,47%).

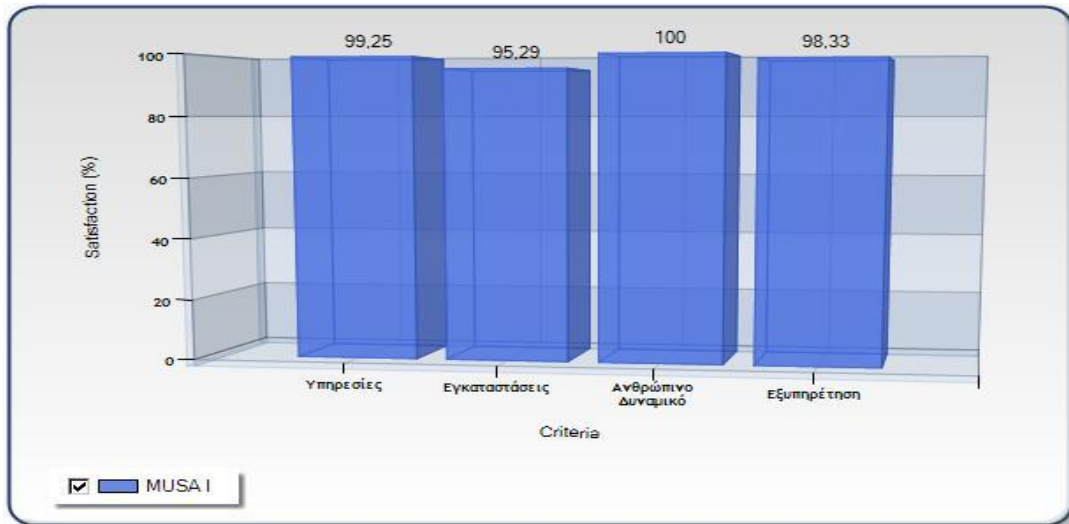
Διάγραμμα 24. Βαρύτητα βασικών κριτηρίων



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Από τα επιμέρους κριτήρια διακρίνεται στο διάγραμμα 25 με διαφορά ο δείκτης μέσης ικανοποίησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό, με το απόλυτο 100%. Στη συνέχεια ακολουθεί το κριτήριο των Υπηρεσιών με 99,25%. Το κριτήριο Εξυπηρέτηση ανέρχεται στο 98,33% και τέλος, το κριτήριο Εγκαταστάσεις εμφανίζει μέσο δείκτη ικανοποίησης 95,29%. Απόλυτα θετικοί δείκτες για κάθε κριτήριο.

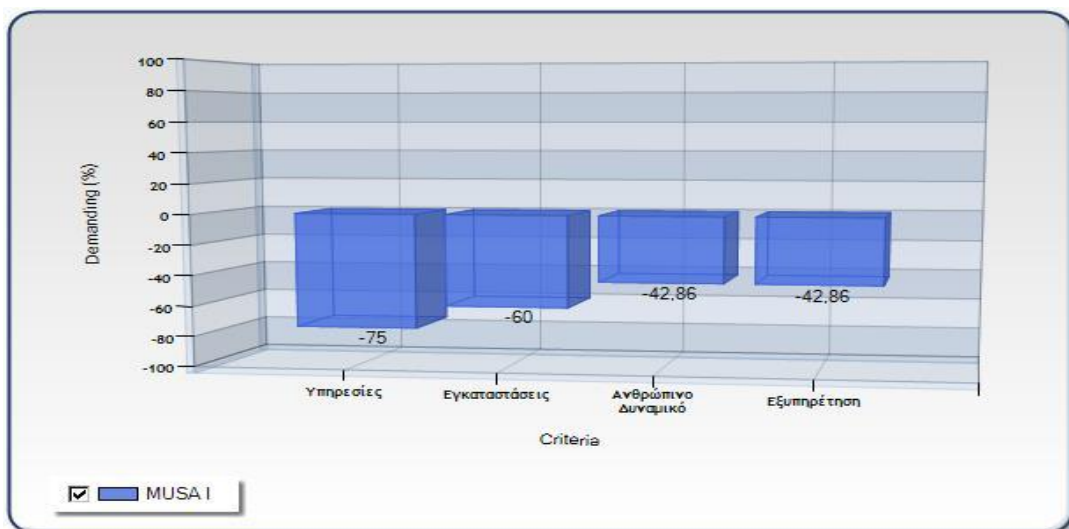
Διάγραμμα 25. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Όσον αφορά στις απαιτήσεις των αγοραστών, διαπιστώνεται από το παρακάτω διάγραμμα, ότι οι αγοραστές σε καμιά περίπτωση δεν μπορούν να χαρακτηριστούν απαιτητικοί. Ζητούν λίγο περισσότερα στο βασικό κριτήριο της Εξυπηρέτησης (-42,86%) και του Ανθρώπινου Δυναμικού (-42,86%). Σαφώς λιγότερο απαιτητικοί, σύμφωνα πάντα με το διάγραμμα 26, είναι όσον αφορά το κριτήριο Εγκαταστάσεις (-60%) και τις Υπηρεσίες (-75%).

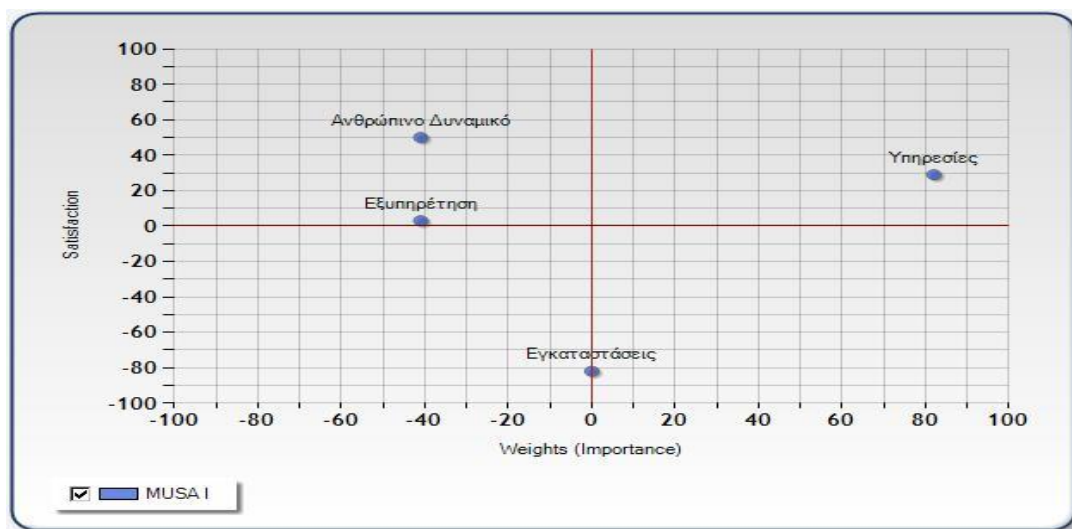
Διάγραμμα 26. Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στη συνέχεια και στο διάγραμμα 27, εντοπίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά στο βασικό κριτήριο των Υπηρεσιών. Στην περιοχή μεταφοράς πόρων εντοπίζονται τα κριτήρια του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Εξυπηρέτησης. Στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, το αδύναμο σημείο εντοπίζεται στις Εγκαταστάσεις.

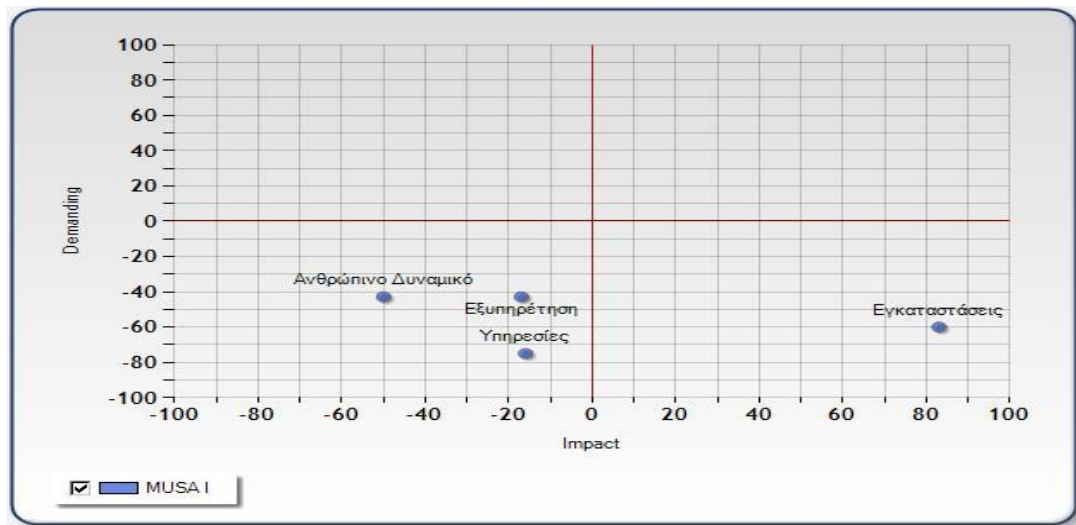
Διάγραμμα 27. Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Η ανάλυση της συνολικής ικανοποίησης ολοκληρώνεται με το διάγραμμα 28, το οποίο συνδυάζει κι αλληλοσυσχετίζει την απαιτητικότητα με την αποτελεσματικότητα. Το τελικό αποτέλεσμα οδηγεί στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι Εγκαταστάσεις αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα, δηλαδή είναι το σημείο που κρίνεται σκόπιμο να βελτιωθεί. Αντίθετα, το Ανθρώπινο Δυναμικό, η Εξυπηρέτηση και οι Υπηρεσίες είναι δεύτερης προτεραιότητας, καθώς με μικρή προσπάθεια θα επέλθει μικρή αποτελεσματικότητα.

Διάγραμμα 28. Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης



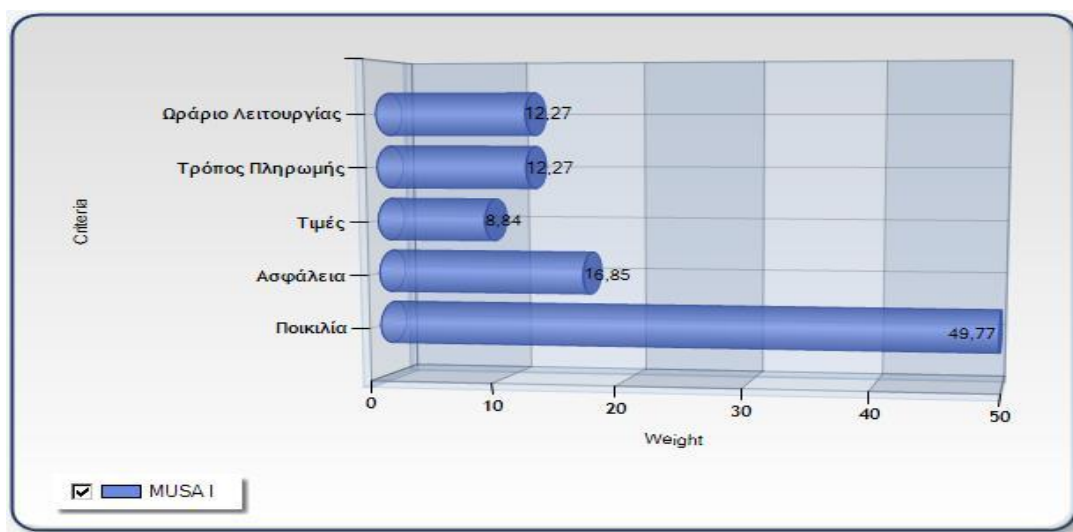
Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

7.2.5 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Υπηρεσίες.

Για το κριτήριο των υπηρεσιών οι αγοραστές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε πέντε ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν την Ποικιλία, την Ασφάλεια, τις Τιμές (χρεώσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών), τον Τρόπο Πληρωμής και το Ωράριο Λειτουργίας.

Όσον αφορά στη βαρύτητα των υποκριτηρίων, από το Διάγραμμα 29, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το υποκριτήριο: Ποικιλία με 49,77% βρίσκεται πρώτο και με διαφορά. Το υποκριτήριο: Ασφάλεια με 16,85% ακολουθεί δεύτερο. Τα υποκριτήρια: Τρόπος Πληρωμής, Ωράριο Λειτουργίας και Τιμές ακολουθούν με ποσοστά 12,27%, 12,27% και 8,84% αντίστοιχα.

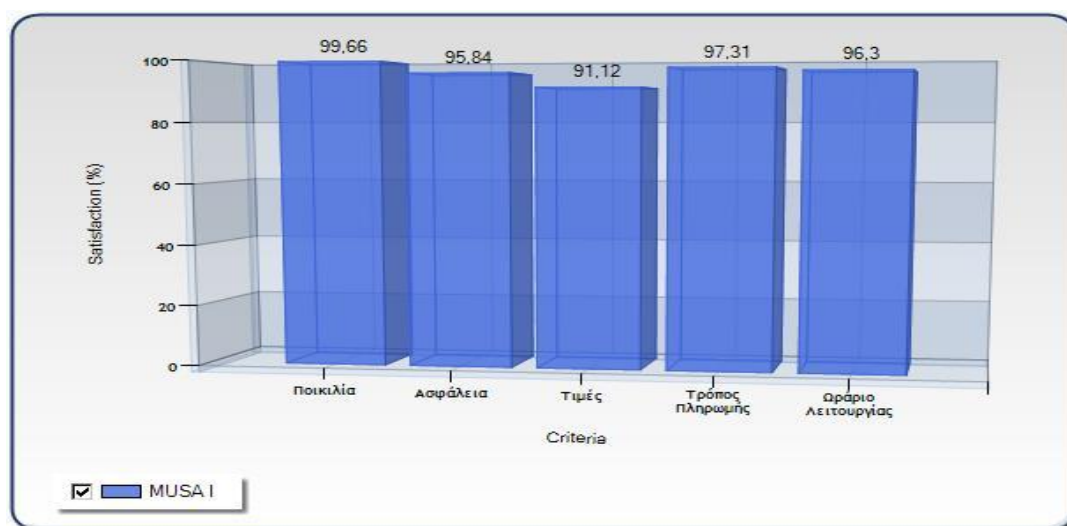
Διάγραμμα 29. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Υπηρεσιών



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στο παρακάτω διάγραμμα, οι αγοραστές φαίνονται ικανοποιημένοι κι από τα πέντε υποκριτήρια με μέσες τιμές που κυμαίνονται από 91,12% (Τιμές) έως και 99,66% (Ποικιλία). Πρόκειται σαφέστατα για εξαιρετικά θετικές επιδόσεις.

Διάγραμμα 30. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για τις Υπηρεσίες.

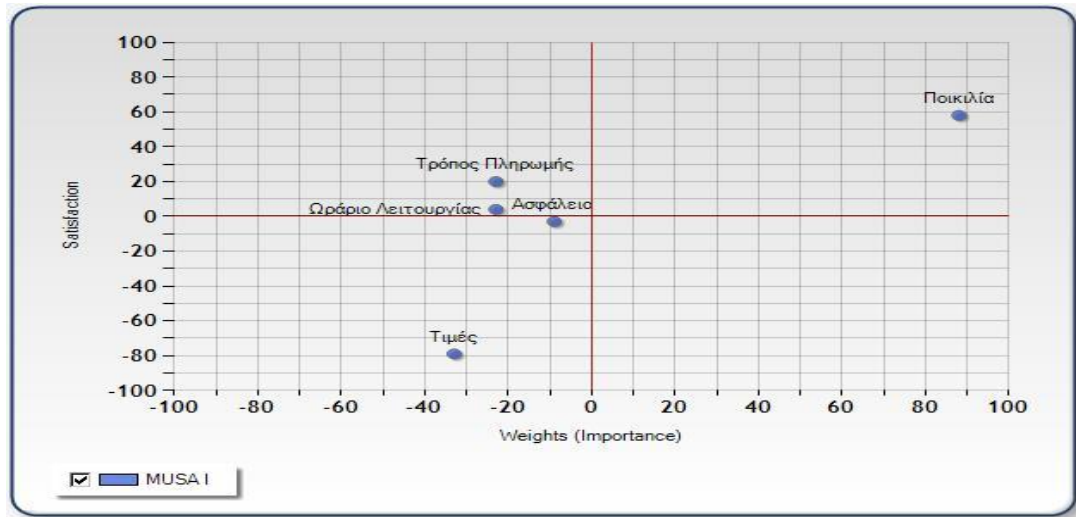


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στη συνέχεια, επιβεβαιώνεται για μια ακόμα φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά στην Ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μεταφορά πόρων θα μπορούσε να επέλθει στον Τρόπο Πληρωμής και το Ωράριο Λειτουργίας.

(υψηλή απόδοση, χαμηλή σημαντικότητα). Η Ασφάλεια και οι Τιμές βρίσκονται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή σημαντικότητα, χαμηλή απόδοση).

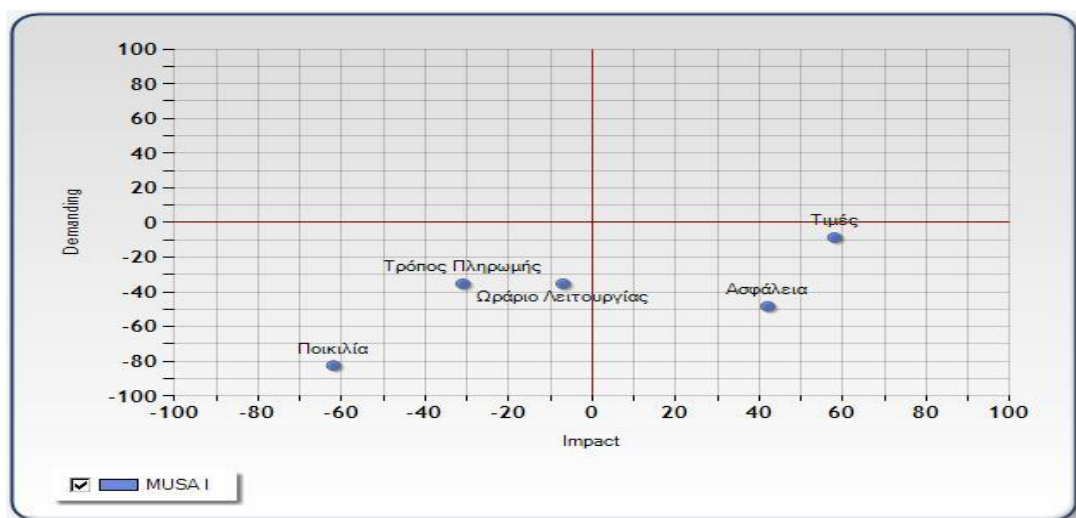
Διάγραμμα 31. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για τις Υπηρεσίες



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο παρακάτω διάγραμμα βελτίωσης, η ανάγκη των αγοραστών για καλύτερη τιμολογιακή πολιτική και η Ασφάλεια θα πρέπει να αποτελέσουν το πρώτο ζητούμενο (μικρή προσπάθεια, υψηλή αποτελεσματικότητα) . Δεύτερη προτεραιότητα θα αποτελέσουν η Ποικιλία, ο Τρόπος Πληρωμής και το Ωράριο Λειτουργίας (μικρή προσπάθεια, μικρή αποτελεσματικότητα).

Διάγραμμα 32. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για τις Υπηρεσίες

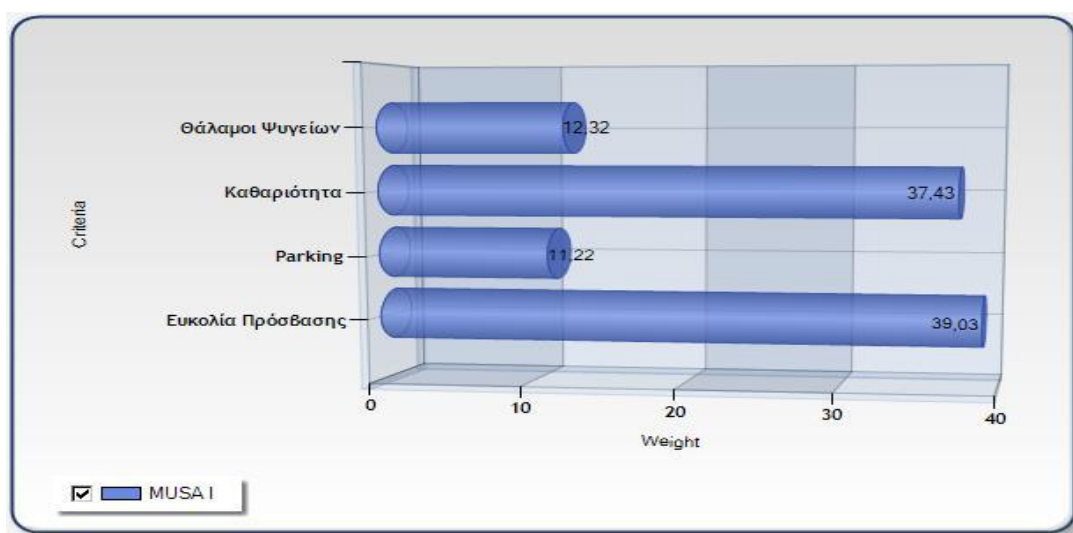


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

7.2.6 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εγκαταστάσεις.

Για το κριτήριο των υπηρεσιών οι αγοραστές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε τέσσερα ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν την Ευκολία Πρόσβασης, το Parking, την Καθαριότητα και τους Θαλάμους Ψυγείων. Εδώ, σύμφωνα πάντα με το παρακάτω διάγραμμα, ξεχωρίζει πρώτα το βάρος που δίνεται στο υποκριτήριο της Ευκολίας Πρόσβασης (39,03%) κι ακολουθεί πολύ κοντά, το υποκριτήριο της Καθαριότητας. Στη συνέχεια, με μικρότερη βαρύτητα, ακολουθούν τα κριτήρια: Θάλαμοι Ψυγείων (12,32%) και τέλος το Parking (11,22%). Παρατηρείται η ίδια ακριβώς σειρά βαρύτητας υποκριτηρίων με τους πωλητές.

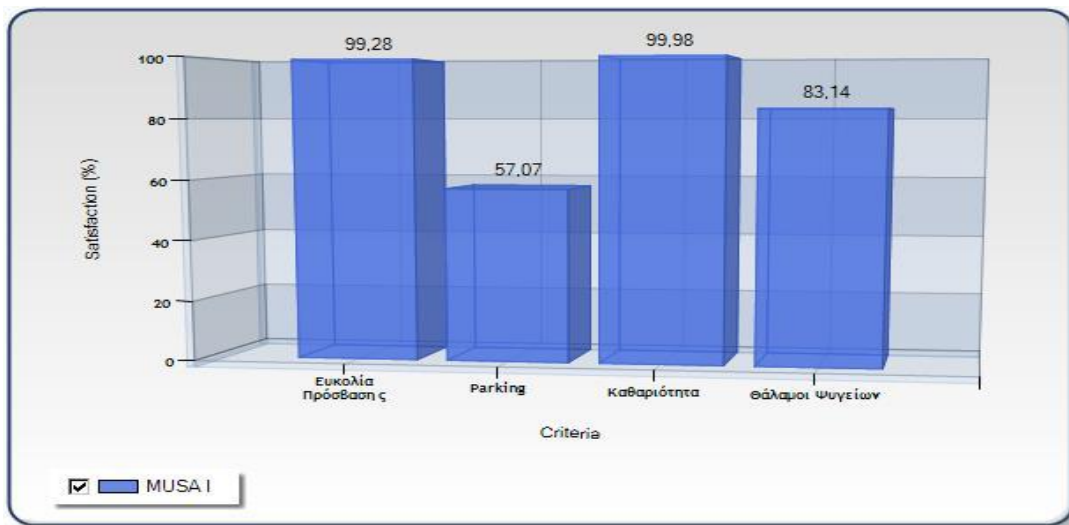
Διάγραμμα 33. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εγκαταστάσεων.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο παρακάτω διάγραμμα, οι αγοραστές φαίνονται απόλυτα ικανοποιημένοι όσον αφορά το υποκριτήριο: Καθαριότητα (99,98%) και Ευκολία Πρόσβασης (99,28%). Λιγότερο, αλλά πάντα θετικές γνώμες υφίστανται για τα υποκριτήρια: Θάλαμοι ψυγείων (83,14%) και το Parking (57,07%) .

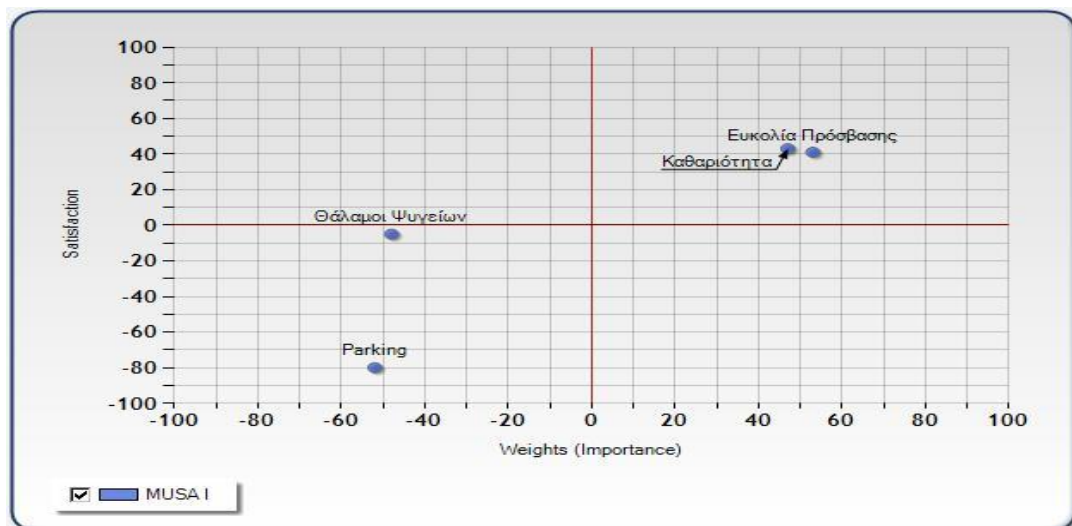
Διάγραμμα 34. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για τις Εγκαταστάσεις.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στη συνέχεια, παρατηρώντας το διάγραμμα 35, επιβεβαιώνεται για μια ακόμα φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά στην Ευκολία Πρόσβασης και την Καθαριότητα. Στην περιοχή της ισχύουσας κατάστασης εντοπίζονται οι Θάλαμοι Ψυγείων και το Parking.

Διάγραμμα 35. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για τις Εγκαταστάσεις.

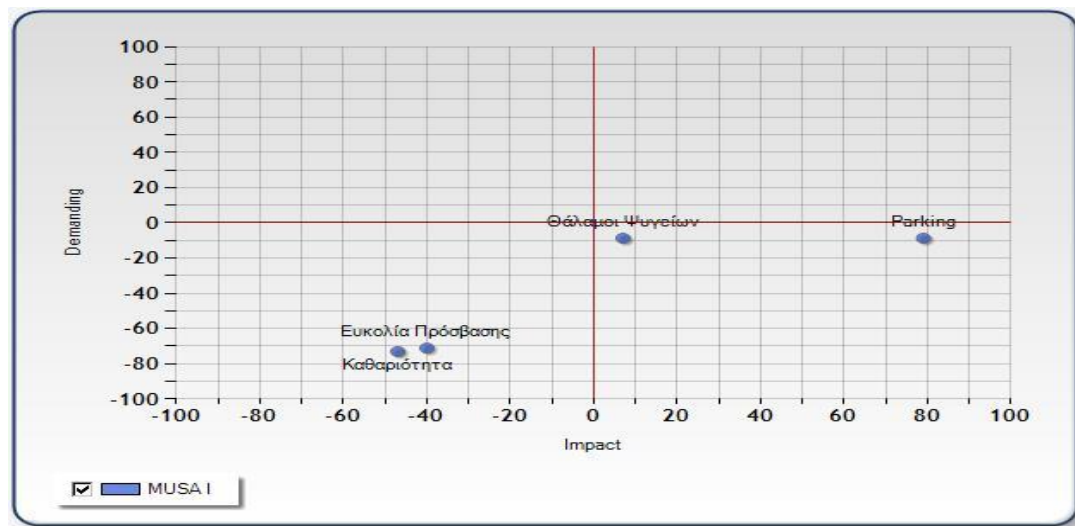


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα οδηγεί και το παρακάτω διάγραμμα, που αφορά τις προτάσεις βελτίωσης. Δηλαδή, η Ιχθυόσκαλα Πειραιά θα πρέπει να επιδείξει τη δέουσα

επιμέλεια και να βελτιώσει το Parking και τους Ψυκτικούς Θαλάμους. Η Ευκολία Πρόσβασης και η Καθαριότητα βρίσκονται σε δεύτερη προτεραιότητα.

Διάγραμμα 36. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για τις Εγκαταστάσεις.

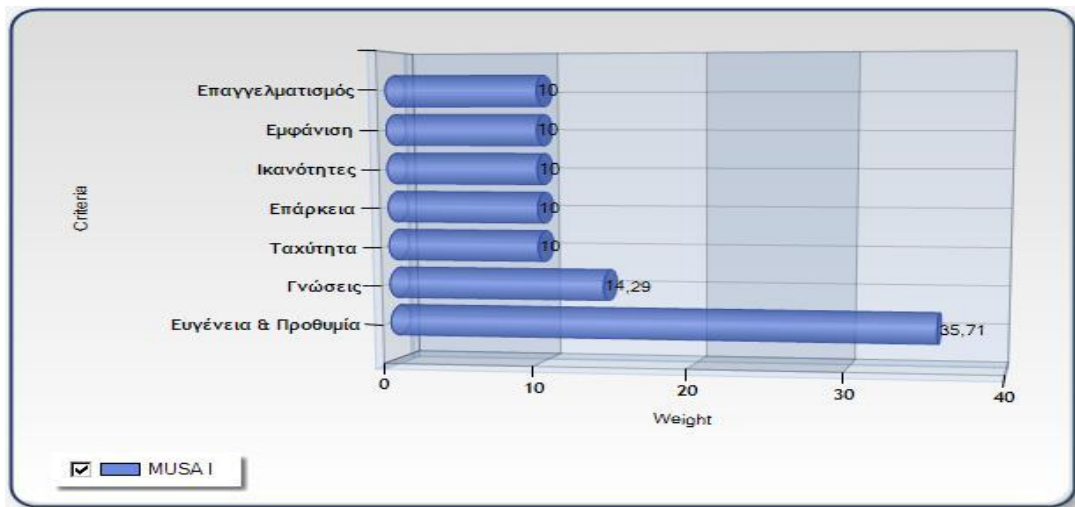


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

7.2.7 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Για το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού οι αγοραστές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε επτά ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν τον Επαγγελματισμό, την Εμφάνιση, τις Ικανότητες, την Επάρκεια, την Ταχύτητα, τις Γνώσεις και την Ευγένεια & Προθυμία. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, το μεγαλύτερο βάρος δίνεται στην Ευγένεια & Προθυμία (35,71%). Ακολουθεί το υποκριτήριο των Γνώσεων (14,29%) και τα υπόλοιπα πέντε υποκριτήρια μοιράζονται ισομερώς από 10% έκαστο.

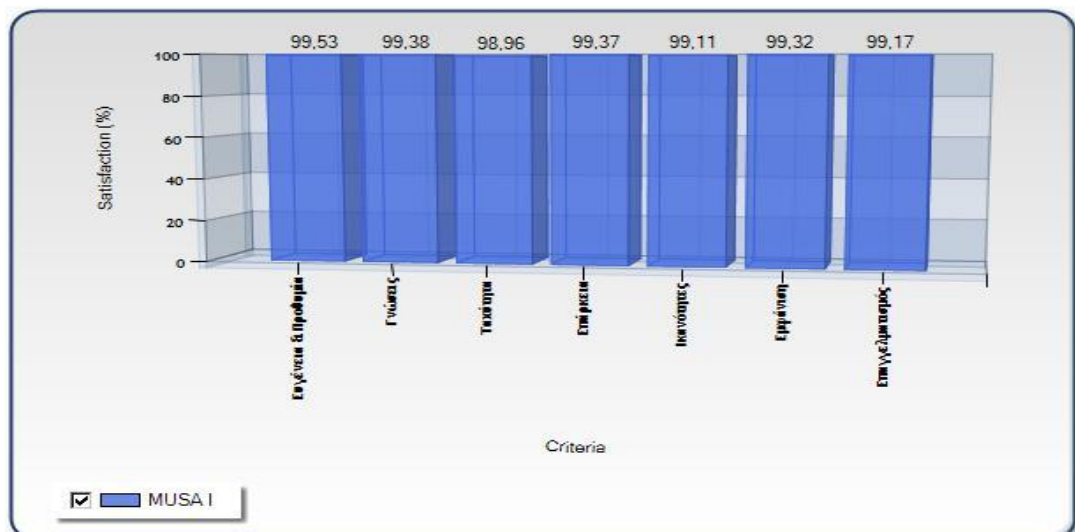
Διάγραμμα 37. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Ανθρώπινου Δυναμικού.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στο διάγραμμα 38, παρουσιάζονται οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το ανθρώπινο δυναμικό που αγγίζουν το απόλυτο 100%. Τα ποσοστά της μέσης ικανοποίησης των υποκριτηρίων που αφορούν στο Ανθρώπινο Δυναμικό κυμαίνονται πάνω από το 98,96% (Ταχύτητα) και φτάνουν στο 99,53% (Ευγένεια & Προθυμία).

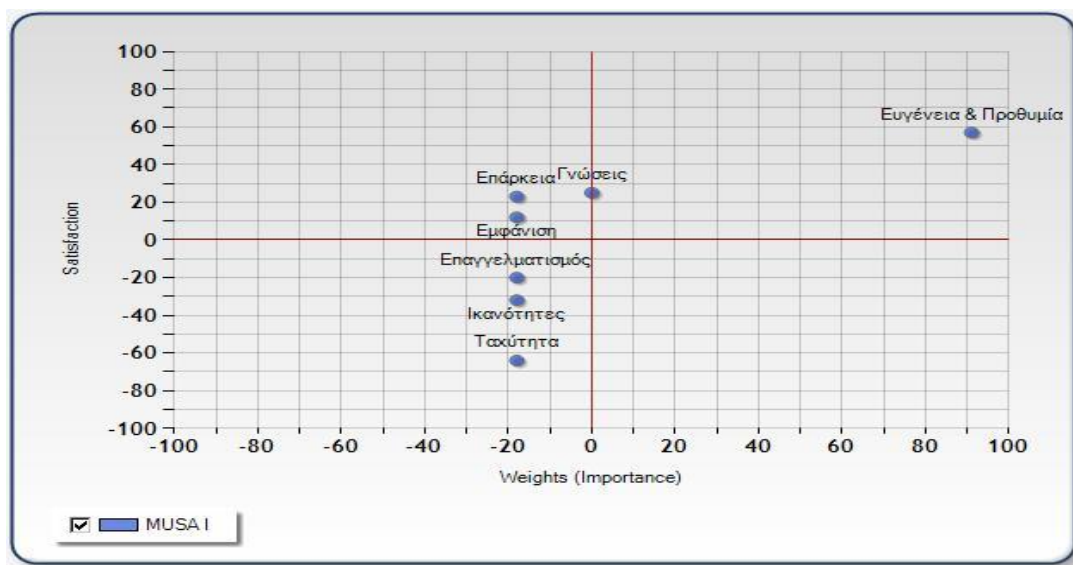
Διάγραμμα 38. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το Ανθρώπινο Δυναμικό.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη το διάγραμμα 39, επιβεβαιώνεται για μια ακόμα φορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά στην Ευγένεια & Προθυμία. Χωρίς να θεωρούνται ιδιαίτερα απαιτητά η Εμφάνιση, η Επάρκεια και οι Γνώσεις ικανοποιούν τους αγοραστές. Στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης βρίσκονται ο Επαγγελματισμός, οι Ικανότητες και η Ταχύτητα.

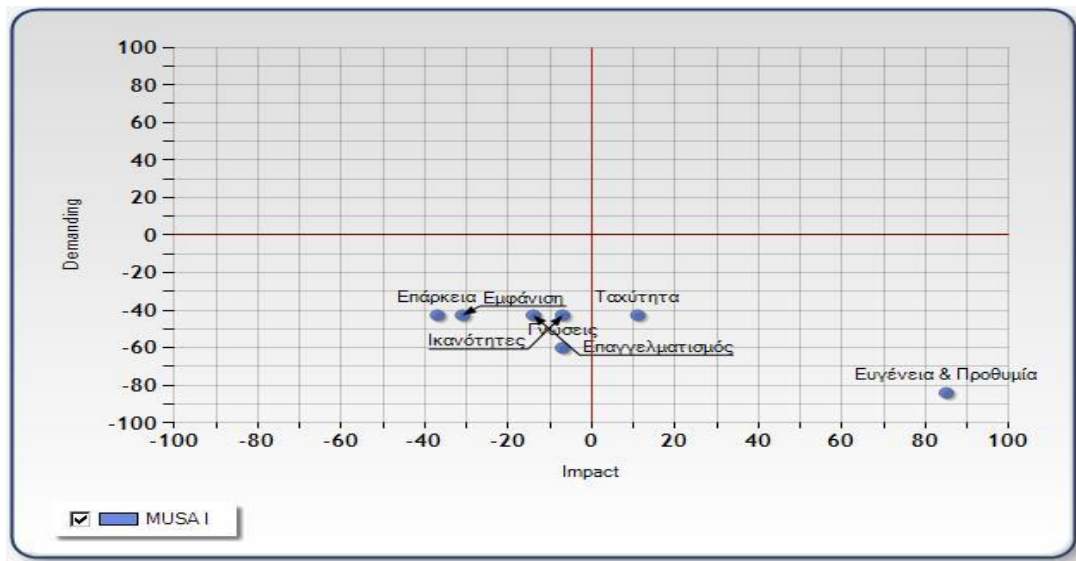
Διάγραμμα 39. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για το Ανθρώπινο Δυναμικό.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

Από το παρακάτω διάγραμμα, σαν πρώτη προτεραιότητα τίθεται η Ευγένεια & η Προθυμία μαζί με την ταχύτητα (υψηλή αποτελεσματικότητα με μικρή προσπάθεια). Ως δεύτερη προτεραιότητα (χαμηλή αποτελεσματικότητα με μικρή προσπάθεια) τα υπόλοιπα πέντε υποκριτήρια (Επάρκεια, Εμφάνιση, Γνώσεις, Ικανότητες, Επαγγελματισμός).

Διάγραμμα 40. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το Ανθρώπινο Δυναμικό.

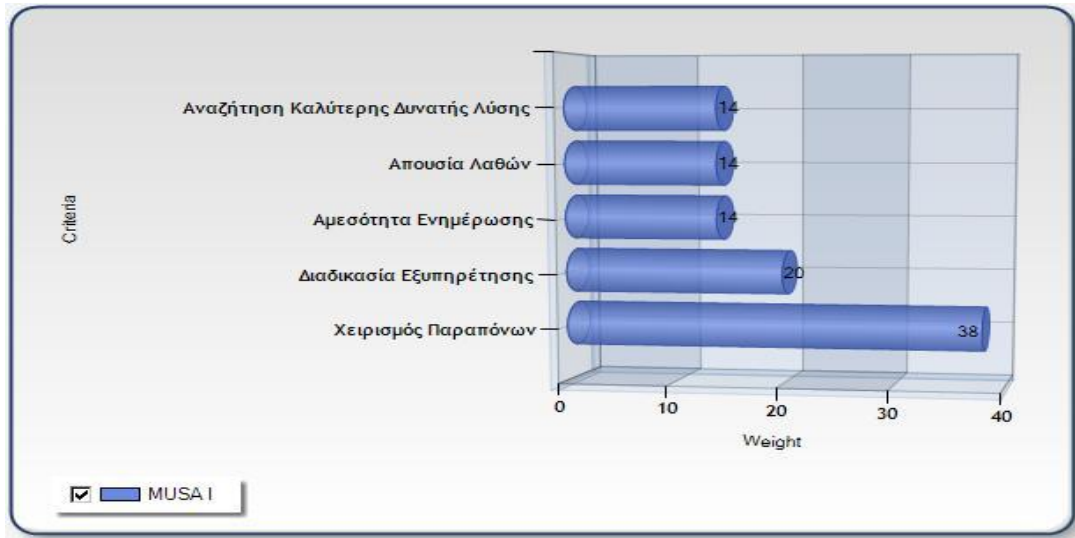


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA

7.2.8 Μέθοδος MUSA. Κριτήριο Εξυπηρέτηση.

Για το κριτήριο της εξυπηρέτησης οι αγοραστές κλήθηκαν ουσιαστικά να απαντήσουν σε πέντε ερωτήματα (υποκριτήρια) που αφορούν το Χειρισμό Παραπόνων, τη Διαδικασία Εξυπηρέτησης, την Αμεσότητα Ενημέρωσης, την Απουσία Λαθών και την Αναζήτηση Καλύτερης Δυνατής Λύσης. Με την παραπάνω ακριβώς σειρά παρουσιάζεται και η βαρύτητα των υποκριτηρίων με πρώτο το Χειρισμό Παραπόνων (38%), τη Διαδικασία Εξυπηρέτησης (20%). Τα υποκριτήρια: Αναζήτηση καλύτερης Δυνατής Λύσης, Αμεσότητα Ενημέρωσης και Απουσία Λαθών μοιράζονται από 14% έκαστο.

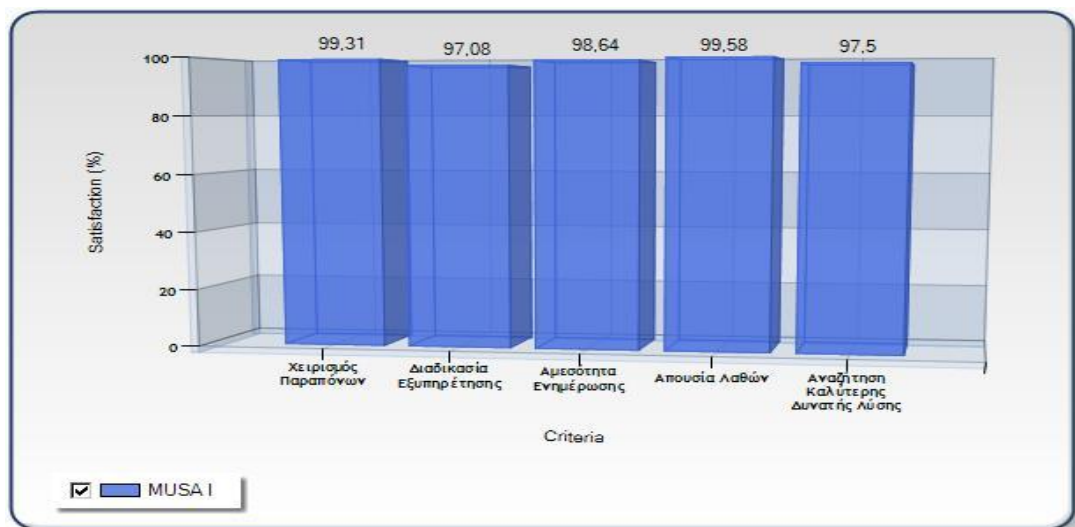
Διάγραμμα 41. Διάγραμμα βαρύτητας υποκριτηρίων Εξυπηρέτησης.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Στο διάγραμμα 42 ο μέσος δείκτης ικανοποίησης των υποκριτηρίων κυμαίνεται μεταξύ 97,08% (διαδικασία εξυπηρέτησης) και 99,58% (απουσία λαθών). Πρόκειται, σε κάθε περίπτωση, για κορυφαίες τιμές ικανοποίησης.

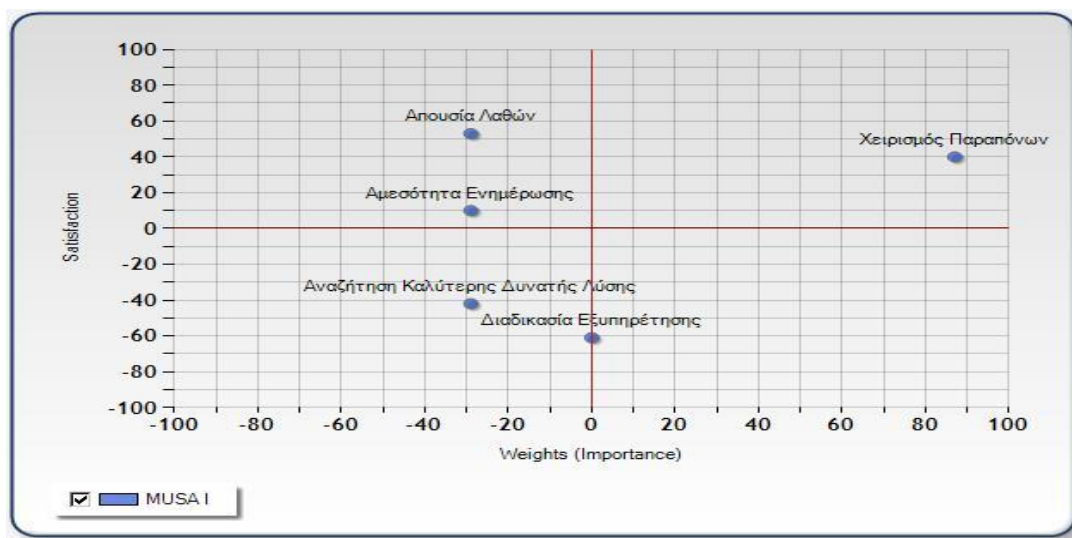
Διάγραμμα 42. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για την Εξυπηρέτηση.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Το παρακάτω διάγραμμα 43 εμφανίζει στην περιοχή δράσης το χειρισμό παραπόνων. Στην περιοχή που προτείνεται η μεταφορά πόρων εντάσσονται τα υποκριτήρια: Απουσία Λαθών κι Αμεσότητα Ενημέρωσης. Στο τεταρτημόριο μικρής απόδοσης και μικρής σημαντικότητας υπάρχει η Αναζήτηση καλύτερης Δυνατής Λύσης και η Διαδικασία Εξυπηρέτησης.

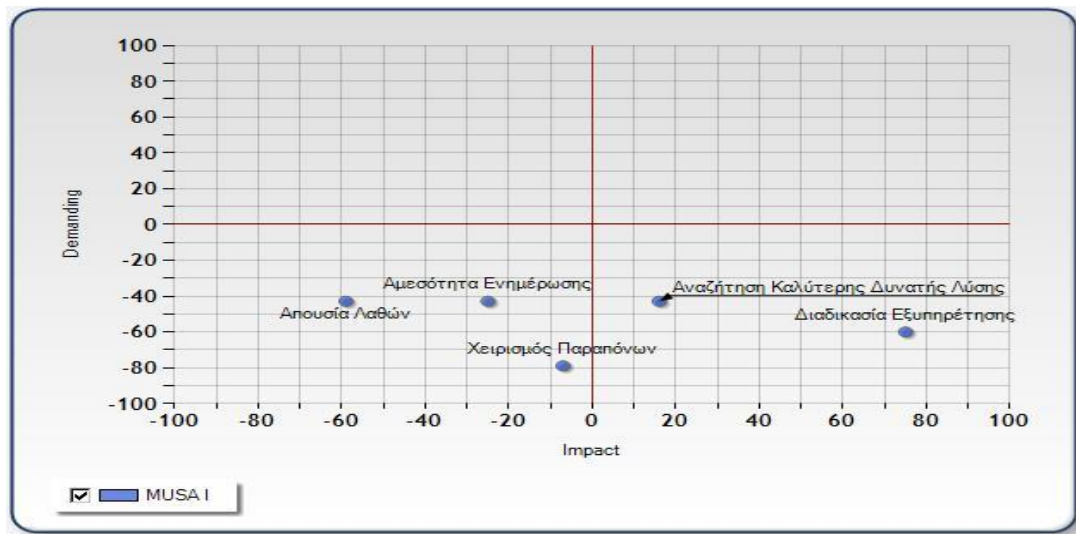
Διάγραμμα 43. Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για την Εξυπηρέτηση.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

Τέλος, από το διάγραμμα βελτίωσης σαν πρώτη προτεραιότητα εμφανίζονται: η Αναζήτηση Καλύτερης δυνατής λύσης και η Διαδικασία Εξυπηρέτησης. Σε δεύτερη προτεραιότητα τίθενται ο Χειρισμός Παραπόνων, η Αμεσότητα Ενημέρωσης και η Απουσία Λαθών.

Διάγραμμα 44. Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για την Εξυπηρέτηση.



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων MUSA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Τελικά συμπεράσματα.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας κι έπειτα από την όσο δυνατόν καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη μέθοδο MUSA, ακολουθούν τα συνοπτικά, τελικά συμπεράσματα καθώς και οι προτάσεις δράσης και βελτίωσης στα σημεία που η Ιχθυόσκαλα Πειραιά φαίνεται να υστερεί. Καταρχήν, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι τόσο οι πωλητές όσο και οι αγοραστές δεν είναι απαιτητικοί πελάτες. Τα διαγράμματα 1 και 23 υποδηλώνουν ότι οι αντίστοιχες συναρτήσεις ικανοποίησης (πωλητών κι αγοραστών) έχουν κοίλη μορφή.

Επιπλέον εμφανίζονται εξαιρετικά ικανοποιημένοι αφού η συνολική τους ικανοποίηση ανέρχεται σε 96,81% για τους πωλητές και 97,88% για τους αγοραστές.

Όσον αφορά τη βαρύτητα των κριτηρίων ικανοποίησης, με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα, τόσο οι πωλητές όσο και οι αγοραστές συμφωνούν, και μάλιστα με τα ίδια ποσοστά, στις Υπηρεσίες (40%) και τις Εγκαταστάσεις (25%) αντίστοιχα. Με την ίδια σειρά βαρύτητας, αλλά μικρή διαφοροποίηση ως προς τα ποσοστά, ακολουθούν το Ανθρώπινο Δυναμικό (22,53%) για τους πωλητές και (17,5%) για τους αγοραστές και η Εξυπηρέτηση (12,47%) για τους πωλητές έναντι (17,5%) για τους αγοραστές αντίστοιχα.

Πίνακας 22. Ποσοστά βαρύτητας κριτηρίων Πωλητών – Αγοραστών

	ΠΩΛΗΤΕΣ		ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	
	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ		ΚΡΙΤΗΡΙΟ
ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	Υπηρεσίες	40,00	40,00	Υπηρεσίες
	Εγκαταστάσεις	25,00	25,00	Εγκαταστάσεις
	Ανθρ.Δυναμικό	22,53	17,50	Ανθρ.Δυναμικό
	Εξυπηρέτηση	12,47	17,50	Εξυπηρέτηση

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία αποτελεσμάτων MUSA.

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης τόσο των πωλητών όσο και των αγοραστών, κατατάσσουν υψηλότερα το Ανθρώπινο Δυναμικό (99,72%) οι πωλητές και το απόλυτο 100% οι αγοραστές. Ακολουθούν οι Υπηρεσίες

με (97,42%) στους πωλητές και (99,25%) στους αγοραστές. Στο σημείο αυτό, η σειρά κατάταξης των δεικτών αλλάζει με τις Εγκαταστάσεις (94,75%) για τους πωλητές έναντι της Εξυπηρέτησης (98,33%) των αγοραστών. Κλείνοντας, στην τέταρτη θέση της σειράς αξιολόγησης, με ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό της τάξης του 94,74% εμφανίζεται η Εξυπηρέτηση για τους πωλητές έναντι του αντίστοιχα πολύ υψηλού ποσοστού της τάξης του 95,29% για τις Εγκαταστάσεις των αγοραστών.

Πίνακας 23. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης Πωλητών – Αγοραστών

	ΠΩΛΗΤΕΣ		ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	
	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ		ΚΡΙΤΗΡΙΟ
ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Ανθρ.Δυναμικό	99,72	100,00	Ανθρ.Δυναμικό
	Υπηρεσίες	97,42	99,25	Υπηρεσίες
	Εγκαταστάσεις	94,75	98,33	Εξυπηρέτηση
	Εξυπηρέτηση	94,74	95,29	Εγκαταστάσεις
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	96,81		97,88	

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία αποτελεσμάτων MUSA.

Όσον αφορά την απαιτητικότητα των πελατών, ο παρακάτω πίνακας πληροφορεί για την ίδια ακριβώς σειρά σημαντικότητας που δίνουν στα κριτήρια τόσο οι πωλητές όσο και οι αγοραστές με τη διαφοροποίηση μόνο ως προς την Εξυπηρέτηση -20,3% για τους πωλητές έναντι -42,86% για τους αγοραστές. Το ίδιο συμβαίνει και στο κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού με -55,34% των πωλητών έναντι -42,86% των αγοραστών. Η σειρά και τα ποσοστά των Εγκαταστάσεων και των Υπηρεσιών συμπίπτουν.

Πίνακας 24. Ποσοστά απαιτητικότητας κριτηρίων Πωλητών – Αγοραστών

	ΠΩΛΗΤΕΣ		ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	
	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ		ΚΡΙΤΗΡΙΟ
ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	Εξυπηρέτηση	-20,30	-42,86	Εξυπηρέτηση
	Ανθρ.Δυναμικό	-55,34	-42,86	Ανθρ.Δυναμικό
	Εγκαταστάσεις	-60,00	-60,00	Εγκαταστάσεις
	Υπηρεσίες	-75,00	-75,00	Υπηρεσίες

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία αποτελεσμάτων MUSA.

Τα διαγράμματα δράσης, που αποτυπώνονται στα διαγράμματα 5 και 27, παρατηρείται για ακόμα μια φορά η σύμφωνη γνώμη τόσο των πωλητών όσο και των αγοραστών στο κριτήριο των Υπηρεσιών. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ τους έγκειται στη βαρύτητα του επιμέρους κριτηρίου (υποκριτηρίου) που είναι το Ωράριο Λειτουργίας για τους πωλητές (36,29%) έναντι της Ποικιλίας των παρεχόμενων υπηρεσιών που είναι 49,77% για τους αγοραστές.

Όσον αφορά τα διαγράμματα βελτίωσης, διαγράμματα 6 και 28, η προσοχή εστιάζεται στα κριτήρια: Εγκαταστάσεις και Υπηρεσίες για τους πωλητές έναντι μόνο του κριτηρίου: Ποικιλία για τους αγοραστές. Εξήγηση για το γεγονός αυτό δίνεται από το επιμέρους κριτήριο (υποκριτήριο): Ευκολία Πρόσβασης, που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα για τους πωλητές αφού εμφανίζεται πρώτο με 39,36%.

8.2 Ανάλυση SWOT

Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον (Βλάμης, 2018). Μετά από τη διεξαγωγή ερευνών, από τη δεκαετία του 1960 έως το 1970, μεταξύ των εταιρειών Fortune 500 στις Ηνωμένες Πολιτείες στο Stanford Research Institute, ο Albert Humphrey (toolshero,

2010) εμπνεύστηκε και δημιούργησε την τεχνική ανάλυση που είναι ευρέως γνωστή ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis):

1. Δυνατά σημεία (Strengths), θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους.
2. Αδύνατα σημεία (Weaknesses), θεωρούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσής τους. Η αναγνώριση και αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων προκύπτει από μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (χρηματοοικονομική κατάσταση και εξέλιξη – η οποία μπορεί να είναι καλή, μέτρια ή και κακή - ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία των στελεχών και του προσωπικού, τεχνολογική πρωτοπορία ή υστέρηση κλπ.). Μια επιχείρηση π.χ. μπορεί να έχει πολύ ικανά στελέχη και προσωπικό (δυνατό σημείο) αλλά περιορισμένη χρηματοδότηση και έλλειψη των απαραίτητων ευρεσιτεχνιών για κατοχύρωση και προβολή της τεχνογνωσίας της (αδύνατα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν). Κάποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να αποτελούν συγχρόνως και δυνατά και αδύνατα σημεία π.χ το μικρό μέγεθος το οποίο μπορεί να περιορίζει τις δυνατότητες γρήγορης ανάπτυξης ή αντιμετώπισης επιθέσεων από ανταγωνιστές (αδύνατο σημείο) μπορεί όμως να δίνει ευελιξία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στην προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος (δυνατό σημείο).
3. Ευκαιρίες (Opportunities), θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της.
4. Απειλές (Threats), θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ανησυχίσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους.

Πίνακας 25. Ανάλυση SWOT

	ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΕΠΙΒΛΑΒΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Παραπάνω από 50 έτη αδιάλειπτης παρουσίας. Δυνατό brand name. 2. Νομοθετικό πλαίσιο. 3. Στρατηγική θέση στο λιμένα Ηρακλέους, τόσο για θαλάσσιες όσο και για χερσαίες μεταφορές. 4. Ισχυρή χρηματοοικονομική θέση. 	<p><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Συνταξιοδοτήσεις έμπειρου προσωπικού/ καμία πρόσληψη από 2007. 2. Περιορισμένος χώρος: πρόβλημα στο parking/ ψυκτικούς θαλάμους. 3. Παλαιωμένες εγκαταστάσεις, συχνή συντήρηση.
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Παροχή τεχνογνωσίας σε τρίτες χώρες στα πλαίσια της Διεθνούς Ένωσης Αγορών Χονδρικής Πώλησης. 2. Μετατροπή σε εξαγωγικό κέντρο αλιευμάτων όλης της χώρας. 3. Συμμετοχή, χορηγίες στις μεγαλύτερες εκθέσεις τροφίμων στην Ελλάδα και στον κόσμο. 	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Νέες άδειες εγκατάστασης σύγχρονων συσκευαστηρίων σε ακτίνα <150χλμ από την Ιχθυόσκαλα Πειραιά. 2. Υψηλός πληθωρισμός, μείωση εισοδήματος τελικού καταναλωτή.

	<p>3. Αξιοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας: άμεση εκτίμηση της φρεσκότητας των αλιευμάτων, μη επεμβατικά, με τη χρήση υπερφασματικής κάμερας και τεχνητής νοημοσύνης.</p> <p>3. Κατασκευή Πενταώροφου Κτιρίου στάθμευσης αυτοκινήτων στην περιοχή Γ2 (λιμένας Ηρακλέους) από τον Ο.Λ.Π. Α.Ε.</p> <p>4. «Άνοιγμα» στη λιανική πώληση π.χ. μια φορά την εβδομάδα, κατά τα πρότυπα άλλων αγορών του εξωτερικού.</p>	
--	--	--

Πηγή: προσωπική επεξεργασία.

8.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Έχοντας ως αφετηρία τη δήλωση της αποστολής του Οργανισμού Κεντρικών Αγορών & Αλιείας Α.Ε.: "Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, η Ελληνική οικονομία χρειάζεται οργανωμένα και ολοκληρωμένα επιχειρησιακά σχήματα που θα αντλούν πόρους για το Ελληνικό Δημόσιο, θα προάγουν την επιχειρηματικότητα, θα ενισχύουν τον υγιή ανταγωνισμό και θα ανταποδίδουν ποιότητα υπηρεσιών στους πολίτες" (ΟΚΑΑ, 2014), η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και στις υπόλοιπες δέκα (10) Ιχθυόσκαλες που βρίσκονται στην ελληνική επικράτεια (Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Χαλκίδας, Πάτρας, Πρέβεζας, Χίου, Χανίων, Καλύμνου, Αλεξανδρούπολης και Βόλου). Έτσι θα διαμορφωνόταν μια συνολική εικόνα για το σύνολο των Ιχθυοσκαλών του Οργανισμού.

Χάρτης 1. Εγκαταστάσεις Κεντρικής Αγοράς Αθήνας.



Πηγή: (ΟΚΑΑ, 2014)

Ταυτόχρονα κι επειδή ο Οργανισμός Κεντρικών Αγορών και Αλιείας (ΟΚΑΑ ΑΕ) αποτελείται κι από δύο (2) Κεντρικές Αγορές: 1. Αθήνας και 2. Πατρών, η έρευνα ικανοποίησης πελατών θα μπορούσε να επεκταθεί και σε αυτές τις εγκαταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, η Κεντρική Αγορά της Αθήνας περιλαμβάνει:

1. Την Κεντρική Λαχαναγορά, που καταλαμβάνει έκταση 260 στρεμμάτων στα οποία αναπτύσσονται περίπου 300 επιχειρήσεις που προμηθεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού της χώρας με λαχανικά και φρούτα,
2. Τη Νέα Αγορά Κρεάτων που καλύπτει συνολική στεγασμένη έκταση περίπου 10.000 τ.μ. και περιλαμβάνει 25 καταστήματα, δύο διαφορετικών τύπων (μεσαίο και μεγάλο), που εκτείνονται σε 2 ανεξάρτητα κτήρια,
3. Την Αγορά του Καταναλωτή που περιλαμβάνει 3 πτέρυγες με 11 καταστήματα λιανικής, δημιουργήθηκε το 2012

4. Χώρους αποθήκευσης, συσκευαστήρια, βοηθητικούς χώρους, υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας, υποκατάστημα των Ελληνικών Ταχυδρομείων, γραφεία της Solidus Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ, πρακτορείο ΟΠΑΠ, κυλικεία, εστιατόρια κλπ.
5. Την Κεντρική Αγορά της Πάτρας βρίσκεται σε στρατηγική περιοχή της Δυτικής Ελλάδας, καταλαμβάνει έκταση 50 στρεμμάτων περίπου και φιλοξενεί 40 χονδρεμπορικές επιχειρήσεις με λαχανικά και φρούτα. Ενσωματώθηκε στον Οργανισμό το 2014.

Χάρτης 2. Εγκαταστάσεις Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε.



Πηγή: (ΟΚΑΑ, 2014)

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, εξίσου σημαντικό κι ενδιαφέρον, θα ήταν χρήσιμο να μετρηθεί και να αποκωδικοποιηθεί η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών ολόκληρου του Οργανισμού. Δηλαδή των εργαζομένων του Οργανισμού με οποιαδήποτε σχέση εργασίας (μόνιμοι, έκτακτοι, μισθωμένοι υπάλληλοι). Ιδιαίτερη αναφορά για τους εσωτερικούς πελάτες έγινε στο: 3.6 Μέτρηση ικανοποίησης πελατών στη Δημόσια Διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- asq.org, 1999. *asq.org*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>
[Πρόσβαση 16 1 2022].
- Awara, 2014. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://www.researchgate.net/publication/335973932> *The relationship between customer satisfaction and loyalty A study of selected eateries in Calabar Cross River state*
[Πρόσβαση 16 1 2022].
- Baldrigeinstitute.org, 2017. <https://www.baldrigeinstitute.org/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.baldrigeinstitute.org/home>
[Πρόσβαση 20 4 2022].
- Berry-Parasuraman-Zeithaml, 1990. Πέντε επιταγές για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. *Sloan Management Review*, 31 1, pp. 9-38.
- brixhamfishmarket, 2017. <https://brixhamfishmarket.co.uk>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://brixhamfishmarket.co.uk/fish-market-auction/>
[Πρόσβαση 27 4 2022].
- Buzzel & Gale, 1987. <https://www.jstor.org>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.jstor.org/stable/1251419>
[Πρόσβαση 11 6 2022].
- Capital, 2012. <https://www.capital.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.capital.gr/oikonomia/1557661/o-a-samaras-tha-epopteuei-tin-dimosia-dioikisi>
[Πρόσβαση 4 6 2022].
- Cronin-Taylor, 1992. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://www.researchgate.net/publication/225083621> *Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension*
[Πρόσβαση 16 1 2022].
- Cronin & Taylor, 1994. <https://www.semanticscholar.org>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Servperf-versus-Servqual%3A-Reconciling-and-of-Cronin-Taylor/7b863846a00f8a88fb63b3b2bec03414837dba0e>
[Πρόσβαση 27 3 2022].
- Czarnecki, 1999. *Managing by Measuring: How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. s.l.:AMACOM.
- Darden, 1987. <https://journals.sagepub.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009207038701500306>
[Πρόσβαση 02 12 2022].
- Daspremium, 2015. <https://daspremium.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://daspremium.com/%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%80/>
[Πρόσβαση 11 10 2022].
- Davis, 1991. <https://www.sciencedirect.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169190068K#!>
[Πρόσβαση 8 6 2022].

Deming.org, 2016. <https://deming.org/2016-deming-prize-winners/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://deming.org/2016-deming-prize-winners/>
 [Πρόσβαση 20 4 2022].

Dess, 2020. Αξιολογώντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο: *Strategic Management: Text and Cases*. s.l.:Mc Graw Hill, pp. 82-83.

dictionaries24, 2002. <https://www.dictionaries24.com/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at:
<https://www.dictionaries24.com/gr/%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CF%82>
 [Πρόσβαση 9 6 2022].

Drucker, 1973. Στο: *Management, tasks, responsibilities, practices*. s.l.:HarperCollins, p. 44.

Dutka, 1994. *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. s.l.:NTC business books.

ec.europa.eu, 2010. <https://ec.europa.eu/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el
 [Πρόσβαση 26 1 2022].

en-academic, 2010. <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/7707970>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/7707970>
 [Πρόσβαση 22 1 2022].

etymonline, 2001. <https://www.etymonline.com>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.etymonline.com/word/customer>
 [Πρόσβαση 5 10 2022].

etymonline, 2007. <https://www.etymonline.com>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.etymonline.com/word/satisfaction>
 [Πρόσβαση 9 6 2022].

EUMOFA, 2021. <https://www.eumofa.eu/el/italy>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.eumofa.eu/el/italy>
 [Πρόσβαση 19 4 2022].

Godfroij, 1995. <https://eric.ed.gov>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ520258>
 [Πρόσβαση 4 6 2002].

government, 2020. <https://government.gov.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>
 [Πρόσβαση 4 6 2022].

greek-language, 2006. <https://www.greek-language.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: https://www.greek-language.gr/digitalResources/modern_greek/tools/lexica/glossology_edu/search.html?lq=%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8E
 [Πρόσβαση 9 6 2022].

greek-language, 2007. https://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/tools/liddel-scott/search.html?lq=%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CF%89. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: https://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/tools/liddel-scott/search.html?lq=%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CF%89
 [Πρόσβαση 5 10 2022].

Gustafsson, 2008.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417407002333>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417407002333>
 [Πρόσβαση 16 1 2022].

Holjevac, 2013. <https://papers.ssrn.com>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2238752
 [Πρόσβαση 6 10 2022].

insider, 2022. <https://www.insider.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.insider.gr/eidiseis/222149/dyo-syllipseis-gia-listeia-kai-klopes-stin-ihthyoskala-toy-keratsinioy>
[Πρόσβαση 22 6 2022].

insuranceworld.gr, 2022. <https://insuranceworld.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://insuranceworld.gr/105143/eidiseis/to-insurancemarket-gr-megalos-nikitis-sta-ethnika-vraveia-exypiretisis-pelaton/>
[Πρόσβαση 20 4 2022].

ISIXSIGMA, 2009. <https://www.isixsigma.com/dictionary/kano-analysis/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.isixsigma.com/dictionary/kano-analysis/>
[Πρόσβαση 10 4 2022].

ittico, 2017. <https://ittico.bmti.it/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://ittico.bmti.it/Prezzi/pages/showIndex>
[Πρόσβαση 21 04 2022].

Jain-Gupta, 2004. <https://journals.sagepub.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920040203>
[Πρόσβαση 16 1 2022].

Johnston, Clark & Shulver, 2012. <https://www.pearson.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Johnston-Service-Operations-Management-Improving-Service-Delivery-4th-Edition/PGM1033466.html>
[Πρόσβαση 11 6 2022].

Kharas, G. &, 2010. *worldbank*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/10187/545950BRI0EP140Box349423B01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
[Πρόσβαση 7 1 2021].

Kidd & McLatchie, 2020. <https://www.bmc.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.bmc.com/blogs/internal-vs-external-customers/>
[Πρόσβαση 8 6 2022].

Lee, 2018. <https://www.semanticscholar.org/paper/Investigating-eLearning-Continuance-Through-Theory-Lee/752fef28b73e65138a3d0d88a6fa2f8e1b3597a9>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Investigating-eLearning-Continuance-Through-Theory-Lee/752fef28b73e65138a3d0d88a6fa2f8e1b3597a9>
[Πρόσβαση 16 1 2022].

lexigram, 2004. <https://www.lexigram.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://www.lexigram.gr/lex/arch/%E1%BC%B1%CE%BA%CE%BD%CE%BF%E1%BF%A6%CE%BC%CE%B1%CE%B9>
[Πρόσβαση 9 6 2022].

londonwholesalemarkets, 2018. <http://www.londonwholesalemarkets.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.londonwholesalemarkets.com/billo.html>
[Πρόσβαση 27 4 2022].

Monroe, G., 2004. <https://www.acrwebsite.org/volumes/9242/volumes/v07/NA-07>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.acrwebsite.org/volumes/9242/volumes/v07/NA-07>
[Πρόσβαση 6 10 2022].

Nahal, C., 1988. what is business. Στο: *People and Performance : The Best of Peter Drucker on Management*. s.l.:Allied Publishers, p. 120.

Naumann-Giel, 1995. *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*. s.l.:ASQ Quality Press.

Newman, 1991. <https://www.sciencedirect.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296391900508>
[Πρόσβαση 6 10 2022].

newsit, 2022. <https://www.newsit.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.newsit.gr/ellada/keratsini-symmoria-listeyei-tous-emporous-stin-ixthyoskala-dyo-syllipseis/3506369/>
[Πρόσβαση 16 6 2022].

OECD, 2014. <https://www.oecd.org/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Parasuraman, 1991. https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service/links/02e7e53cd16b876407000000/Understanding-Customer-Expectations-of-Service.pdf. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service/links/02e7e53cd16b876407000000/Understanding-Customer-Expectations-of-Service.pdf
[Πρόσβαση 02 12 2022].

Prabhu, 2016. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/311665041_A_STUDY_OF_RETAIL_SERVICE_GAP_S_WITH_SPECIFIC_REFERENCE_TO_THREE_MAJOR_COLOR_TELEVISION_BRANDS_IN_PUNE_CITY
[Πρόσβαση 27 3 2022].

PWC-Κύπρου, 2012. <https://www.pwc.com.cy/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.pwc.com.cy/en/publications/assets/professional-services-report-gr.pdf>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

rungisinternational, 2020. <https://www.rungisinternational.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.rungisinternational.com/en/about-us/gastronomic-heritage/rungis-market-over-time/>
[Πρόσβαση 21 04 2022].

seafoodtraining, 2014. <https://www.seafoodtraining.org/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.seafoodtraining.org/>
[Πρόσβαση 27 4 2022].

Shostack, 1977. breaking free from product marketing. *Journal of marketing*, 41(2), pp. 73-80.

Stracke, 2006. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.researchgate.net/figure/The-EFQM-Excellence-Model_fig2_331773694
[Πρόσβαση 20 4 2022].

Survey, 2016. <https://survey.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://survey.gr/info/%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%AD%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CF%8E%CE%BD/prota-vimata-pleonektimata-kai-meionektimata-erotiseon-anoiktou-kai>
[Πρόσβαση 13 10 2022].

toolshero, 2010. <https://www.toolshero.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/albert-humphrey/>
[Πρόσβαση 9 12 2022].

Toporek, 2016. <https://customersthatstick.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://customersthatstick.com/blog/customer-service-training/what-is-an-internal-customer/>
[Πρόσβαση 8 4 2022].

TQMI, 2001. www.tqmi.com. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.tqmi.com/deming-prize/>
[Πρόσβαση 16 1 2022].

UN, 2017. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement>
[Πρόσβαση 15 4 2022].

Wilkinson, W., 1995. <https://www.jstor.org>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.jstor.org/stable/258952>
[Πρόσβαση 4 6 2022].

youtube, 2020. <https://www.youtube.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=9JMgfjdvrg>
[Πρόσβαση 12 10 2022].

Zeithalm, 1981.
https://www.researchgate.net/publication/235363095_How_Consumer_Evaluation_Processes_Differ_Between_Goods_and_Services. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/235363095_How_Consumer_Evaluation_Processes_Differ_Between_Goods_and_Services
[Πρόσβαση 9 1 2021].

ΑΑΔΕ, 2020. <https://www.aade.gr/mydata>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.aade.gr/mydata>
[Πρόσβαση 14 6 2022].

Αβανίδου, 2020. <https://dspace.lib.uom.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27092>
[Πρόσβαση 6 6 2022].

Αλεξιάδου, 2022. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26298>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26298>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Αράχωβας, 2014. <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1625>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1625>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Αργυροπούλου, 2020. <https://dspace.lib.ntua.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/52852/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91-%20%CE%94%CE%95%CE%A3%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%91%20%CE%91%CE%A1%CE%93%CE%A>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Αυγέρης, 2016. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/315770168_Poioteta_Yperesion_Sta_Kentra_Exy

pereteses Politon KEP Mia Empeirike Diereunese Ste Boreia Ellada
[Πρόσβαση 6 10 2022].
Βελισσαρίου-Γώγου, 2009. *teilar.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2009/ORAL/VELISSARIOU-GWGOU.pdf
[Πρόσβαση 9 1 2021].
ΒΗΜΑ, Τ., 2016. <https://www.tovima.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.tovima.gr/2016/01/14/politics/tsipras-o-megalos-asthenis-toy-topoy-i-dimosia-dioikisi/>
[Πρόσβαση 4 6 2022].
Βλάμης, 2018. <https://businessrev.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
[Πρόσβαση 09 12 2022].
Βολοτόπουλος, 2014. <https://prosperity.com.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta/>
[Πρόσβαση 6 6 2022].
Γερούτη, 2018.
<https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13465/file0.pdf?sequence=1>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13465/file0.pdf?sequence=1>
[Πρόσβαση 4 6 2022].
Γρηγορούδης, 2015. <https://www.ergasya.tuc.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.ergasya.tuc.gr/fileadmin/users_data/ergasya/uploads/Seminario_01/seminario_01_07.pdf
[Πρόσβαση 15 6 2022].
Γρηγορούδης, Σ., 2002. <https://www.sciencedirect.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221701003320>
[Πρόσβαση 10 4 2022].
Γρηγορούδης-Σισκος, 2002. <http://delab.csd.auth.gr/~bci1/Panhellenic/113Grigoroudis.pdf>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://delab.csd.auth.gr/~bci1/Panhellenic/113Grigoroudis.pdf>
[Πρόσβαση 16 1 2022].
Δημάκος, 2016. <https://amitos.library.uop.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/2621>
[Πρόσβαση 7 6 2022].
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ, 2011. <https://www.dimokratiki.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.dimokratiki.gr/arxeio/megalos-asthenis-i-dimosia-diikisi/>
[Πρόσβαση 4 6 2022].
Δρόσος, 2015. <https://dione.lib.unipi.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/10141>
[Πρόσβαση 26 1 2022].
Δρόσος, 2015.
<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/37599?lang=el#page/70/mode/2up>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/37599?lang=el#page/70/mode/2up>
[Πρόσβαση 16 1 2021].

ΕΕ, 2016. <https://ec.europa.eu>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: https://ec.europa.eu/oceans-and-fisheries/fisheries/markets-and-trade/seafood-markets_en
 [Πρόσβαση 28 6 2022].

ΕΕΣ, 2018. <https://op.europa.eu/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/el/>
 [Πρόσβαση 19 5 2022].

ΕΙΕΠ, 2004. www.customerservice.gr. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.customerservice.gr/el/to-eiep/profil.html>
 [Πρόσβαση 18 3 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2011. <https://www.statistics.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.statistics.gr/documents/20181/bc36cf52-9b94-4b50-a97b-f42b0c6d28a9>
 [Πρόσβαση 30 1 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2018. <https://www.statistics.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/->
 [Πρόσβαση 24 03 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2020. <https://www.statistics.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPA03/->
 [Πρόσβαση 30 1 2022].

ΕΣΕΕ, 2014. <https://core.ac.uk/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/49281804.pdf>
 [Πρόσβαση 20 4 2022].

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, Υ., 2018. <https://www.ypes.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/>
 [Πρόσβαση 11 10 2022].

Ζαφειρόπουλος & Βρανά, 2008. <https://www.researchgate.net>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at:
https://www.researchgate.net/publication/27381389_Service_quality_assessment_in_a_Greek_Higher_Education_Institute
 [Πρόσβαση 7 6 2022].

Ι.Κ.Σ., 1989. https://www.searchculture.gr/aggregator/edm/iksrep/000117-11649_1519.
 [Ηλεκτρονικό]
 Available at: https://www.searchculture.gr/aggregator/edm/iksrep/000117-11649_1519
 [Πρόσβαση 4 6 2022].

Ιακωβίδης, 2012. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at:
https://www.researchgate.net/publication/339389931_Apouse_kai_analyse_tes_katastases_ste_Dimosia_Dioikese_sten_Ellada-Protaseis_View_and_analysis_of_the_situation_in_public_administration_in_Greece-proposals
 [Πρόσβαση 26 1 2022].

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2017. <https://www.kathimerini.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.kathimerini.gr/opinion/926045/i-dimosia-dioikisi/>
 [Πρόσβαση 4 6 2022].

Κακούρης & Μελιού, 2011. <https://link.springer.com>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-010-0134-3>
 [Πρόσβαση 7 6 2022].

Καλογεροπούλου, 2017. <https://www.meletites.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.meletites.gr/our-services/iso9001/>
[Πρόσβαση 11 10 2022].

Καρβούνης, 2019. <https://www.ypes.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/12/Q_P_A_Final.pdf
[Πρόσβαση 12 07 2022].

Καρκατσούλης, 2000. <https://www.vprc.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html
[Πρόσβαση 08 12 2022].

Καρυωτάκης, 2014. <https://www.aseestant.ceon.rs/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.aseestant.ceon.rs/index.php/sjas/article/view/6751>
[Πρόσβαση 07 12 2022].

Κεραμίδα, 2017. <https://nemertes.library.upatras.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://nemertes.library.upatras.gr/jsui/bitstream/10889/10902/1/%ce%97%20%ce%a0%ce%9f%ce%99%ce%9f%ce%a4%ce%97%ce%a4%ce%91%20%ce%a4%ce%a9%ce%9d%20%ce%a0%ce%91%ce%a1%ce%95%ce%a7%ce%9f%ce%9c%ce%95%ce%9d%ce%a9%ce%9d%20%ce%a5%ce%a0%ce%97%ce%a1%ce%95%ce%a3%ce>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Κοντογεώργος & Τσελεμπής, 2013. <http://www.agro.auth.gr/etagro/12o-synedrio/07.pdf>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.agro.auth.gr/etagro/12o-synedrio/07.pdf>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Κριεμάδης, 2021. www.lawjournals.unic.ac.cy. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/issue/view/1/1>
[Πρόσβαση 4 6 2022].

Μακρυδημήτρης, Α., 1999. Στο: *Ο μεγάλος ασθενής*. Αθήνα: Παπαζήσης, π. 416.

Μοσχότη, 2019. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/45904>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/45904>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Μπαμπινιώτης, 2004. ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ. Στο: Αθήνα: ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ, π. 1368.

Μπουραντά, 2007. *didaktorika*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/20714>
[Πρόσβαση 09 1 2021].

Μπουραντά, Σίσκος & Τσότσολας, 2015. <https://www.emerald.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-01-2015-0008/full/html?fullSc=1>
[Πρόσβαση 07 06 2022].

Nestor, 2015. <https://www.nestor.com.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://www.nestor.com.gr/blog/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%8C-%CE%A0%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF-%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%9A%CE%A0%CE%91-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%AF%CE%BD/>
[Πρόσβαση 11 10 2022].

ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2019. <https://m.naftemporiki.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://m.naftemporiki.gr/story/1543941>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Ο.Κ.Α.Α., 2013. <https://www.okaa.gr/gr/organismos/oi-egatastaseis/ihthuoskales/>.
[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.okaa.gr/gr/organismos/oi-egatastaseis/ihthuuskales/>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

ΟΚΑΑ, 2014. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/>
[Πρόσβαση 10 10 2022].

ΟΚΑΑ, 2014. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/gr/organismos/hartis-katastimaton/>
[Πρόσβαση 10 10 2022].

ΟΚΑΑ, 2014. <https://www.okaa.gr/gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/gr/organismos/oi-egatastaseis/>
[Πρόσβαση 10 10 2022].

ΟΚΑΑ, 2021. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/gr/nea-kai-anakoinoseis/arthro/?article=645>
[Πρόσβαση 30 1 2022].

ΟΚΑΑ, 2021. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/gr/statistika-alieumatou-okaa-ae/?rid=5>
[Πρόσβαση 28 1 2022].

ΟΟΣΑ, 2001. <https://www.oecd.org/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/43515306.pdf>
[Πρόσβαση 07 12 2022].

Παγκαλιάς, 2021. <https://www.moneyreview.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/international/34538/oklados-ton-ypiresion-anevazei-tachytita-kai-dinei-othisi-stin-pagkosmia-oikonomia/>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Παπαδάμου, Σ., 2015. Κεφάλαιο 4 Βασικές Αρχές στην Κοινωνικοοικονομική Αξιολόγηση. Στο: Α. Α. Εκδόσεις, επιμ. *Βασικές αρχές αξιολόγησης επενδύσεων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση*. Αθήνα: Κάλλιπος, pp. 109-111.

Παπαδέας, 2015. Η ιδιαιτερότητα του κόστους παροχής υπηρεσιών. Στο: Σ. Ε. Α. Βιβλιοθηκών, επιμ. *Σύγχρονες προσεγγίσεις στη Διοίκηση Υπηρεσιών*. Αθήνα: Κάλλιπος, p. 93.

Παπανικολάου & Ζυγιάρης, 2014. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5060715/>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Παπαπαναγιώτου, 2012. <https://dspace.lib.uom.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14783>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

Πρεβεδούρου, 2022. <https://www.prevedourou.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.prevedourou.gr/%CE%B7-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-7-10-201324-02-20149-3-201512/>
[Πρόσβαση 27 3 2022].

ΣΔΙΤ, 2006. sdit.gov.gr. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://sdit.gov.gr/%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7/%CE%A3%CE%94%CE%99%CE%A4/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CF%83%CE%B4%CE%B9%CF%84>
[Πρόσβαση 19 5 2022].

Σεραφειμίδης, 2017. <https://customerservicegreece.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://customerservicegreece.gr/loyalty-programs/>
[Πρόσβαση 5 10 2022].

Σεραφειμίδης, 2017. <https://customerservicegreece.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://customerservicegreece.gr/8-synithismenoi-typoi-pelaton-meros-1/>
[Πρόσβαση 5 10 2022].

Τζωρτζόπουλος, 2018. <https://www.mednet.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mednet.gr/archives/2018-5/pdf/649.pdf>
[Πρόσβαση 10 11 2022].

Τσεκούρας, 2015. <https://dias.library.tuc.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dias.library.tuc.gr/view/manf/36174>
[Πρόσβαση 08 12 2022].

Τσούκας, 2015. <https://www.eureka.edu.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.eureka.edu.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/>
[Πρόσβαση 20 4 2022].

Υ.Δ.ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2012. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=443>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.opengov.gr/minreform/?p=443>
[Πρόσβαση 11 10 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2014. <https://www.fgm.com.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
[https://www.fgm.com.gr/uploads/file/%CE%95%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%82_%CE%99%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CE%B1_2014_%CE%93%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1\(1\).pdf](https://www.fgm.com.gr/uploads/file/%CE%95%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%82_%CE%99%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CE%B1_2014_%CE%93%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1(1).pdf)
[Πρόσβαση 27 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2015.
<https://agora.mfa.gr/inf/files/radD2D75%CE%97%20%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CF%8E%CE%BD.pdf>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://agora.mfa.gr/inf/files/radD2D75%CE%97%20%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CF%8E%CE%BD.pdf>
[Πρόσβαση 29 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2017.
https://agora.mfa.gr/inf/files/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7_%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%BF%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://agora.mfa.gr/inf/files/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7_%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%BF%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%
[Πρόσβαση 21 4 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2018. <https://agora.mfa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://agora.mfa.gr/inf/files/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7%20%CE%>

asq.org, 1999. *asq.org*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>

[Πρόσβαση 16 1 2022].

Awara, 2014. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.researchgate.net/publication/335973932> The relationship between customer satisfaction and loyalty A study of selected eateries in Calabar Cross River state

[Πρόσβαση 16 1 2022].

Baldrigeinstitute.org, 2017. <https://www.baldrigeinstitute.org/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.baldrigeinstitute.org/home>

[Πρόσβαση 20 4 2022].

Berry-Parasuraman-Zeithaml, 1990. Πέντε επιταγές για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. *Sloan Management Review*, 31 1, pp. 9-38.

brixhamfishmarket, 2017. <https://brixhamfishmarket.co.uk>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://brixhamfishmarket.co.uk/fish-market-auction/>

[Πρόσβαση 27 4 2022].

Buzzel & Gale, 1987. <https://www.jstor.org>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.jstor.org/stable/1251419>

[Πρόσβαση 11 6 2022].

Capital, 2012. <https://www.capital.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.capital.gr/oikonomia/1557661/o-a-samaras-tha-epopteuei-tin-dimosia-dioikisi>

[Πρόσβαση 4 6 2022].

Cronin-Taylor, 1992. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.researchgate.net/publication/225083621> Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension

[Πρόσβαση 16 1 2022].

Cronin & Taylor, 1994. <https://www.semanticscholar.org>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Servperf-versus-Servqual%3A-Reconciling-and-of-Cronin-Taylor/7b863846a00f8a88fb63b3b2bec03414837dba0e>

[Πρόσβαση 27 3 2022].

Czarnecki, 1999. *Managing by Measuring: How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. s.l.:AMACOM.

Daspremium, 2015. <https://daspremium.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://daspremium.com/%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%80/>
[Πρόσβαση 11 10 2022].

Davis, 1991. <https://www.sciencedirect.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169190068K#!>
[Πρόσβαση 8 6 2022].

Deming.org, 2016. <https://deming.org/2016-deming-prize-winners/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://deming.org/2016-deming-prize-winners/>
[Πρόσβαση 20 4 2022].

Dess, 2020. Αξιολογώντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο: *Strategic Management: Text and Cases*. s.l.:Mc Graw Hill, pp. 82-83.

dictionaries24, 2002. <https://www.dictionaries24.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.dictionaries24.com/gr/%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CF%82>
[Πρόσβαση 9 6 2022].

Drucker, 1973. Στο: *Management, tasks, responsibilities, practices*. s.l.:HarperCollins, p. 44.

Dutka, 1994. *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. s.l.:NTC business books.

ec.europa.eu, 2010. <https://ec.europa.eu/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el
[Πρόσβαση 26 1 2022].

en-academic, 2010. <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/7707970>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/7707970>
[Πρόσβαση 22 1 2022].

etymonline, 2001. <https://www.etymonline.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.etymonline.com/word/customer>
[Πρόσβαση 5 10 2022].

etymonline, 2007. <https://www.etymonline.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.etymonline.com/word/satisfaction>
[Πρόσβαση 9 6 2022].

EUMOFA, 2021. <https://www.eumofa.eu/el/italy>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.eumofa.eu/el/italy>
[Πρόσβαση 19 4 2022].

Godfroij, 1995. <https://eric.ed.gov>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ520258>
[Πρόσβαση 4 6 2002].

government, 2020. <https://government.gov.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>
[Πρόσβαση 4 6 2022].

greek-language, 2006. <https://www.greek-language.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.greek-language.gr/digitalResources/modern_greek/tools/lexica/glossology_edu/search.html?lq=%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8E
[Πρόσβαση 9 6 2022].

greek-language, 2007. https://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/tools/liddel-scott/search.html?lq=%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CF%89. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/tools/liddel-scott/search.html?lq=%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CF%89
[Πρόσβαση 5 10 2022].

Gustafsson, 2008.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417407002333>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417407002333>
[Πρόσβαση 16 1 2022].

Holjevac, 2013. <https://papers.ssrn.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2238752
[Πρόσβαση 6 10 2022].

insider, 2022. <https://www.insider.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.insider.gr/eidiseis/222149/dyo-syllipseis-gia-listeia-kai-klopes-stin-ihthyoskala-toy-keratsiniou>
[Πρόσβαση 22 6 2022].

insuranceworld.gr, 2022. <https://insuranceworld.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://insuranceworld.gr/105143/eidiseis/to-insurancemarket-gr-megalos->

[nikitis-sta-ethnika-vraveia-exypiretisis-pelaton/](https://www.nikitis-sta-ethnika-vraveia-exypiretisis-pelaton/)

[Πρόσβαση 20 4 2022].

ISIXSIGMA, 2009. <https://www.isixsigma.com/dictionary/kano-analysis/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.isixsigma.com/dictionary/kano-analysis/>

[Πρόσβαση 10 4 2022].

ittico, 2017. <https://ittico.bmti.it/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://ittico.bmti.it/Prezzi/pages/showIndex>

[Πρόσβαση 21 04 2022].

Jain-Gupta, 2004. <https://journals.sagepub.com>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920040203>

[Πρόσβαση 16 1 2022].

Johnston, Clark & Shulver, 2012. <https://www.pearson.com>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Johnston-Service-Operations-Management-Improving-Service-Delivery-4th-Edition/PGM1033466.html>

[Πρόσβαση 11 6 2022].

Kharas, G. &, 2010. *worldbank*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/10187/545950BRI0EP140Box349423B01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Πρόσβαση 7 1 2021].

Kidd & McLatchie, 2020. <https://www.bmc.com/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.bmc.com/blogs/internal-vs-external-customers/>

[Πρόσβαση 8 6 2022].

Lee, 2018. <https://www.semanticscholar.org/paper/Investigating-eLearning-Continuance-Through-Theory-Lee/752fef28b73e65138a3d0d88a6fa2f8e1b3597a9>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Investigating-eLearning-Continuance-Through-Theory-Lee/752fef28b73e65138a3d0d88a6fa2f8e1b3597a9>

[Πρόσβαση 16 1 2022].

lexigram, 2004. <https://www.lexigram.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.lexigram.gr/lex/arch/%E1%BC%B1%CE%BA%CE%BD%CE%BF%E1%BF%A6%CE%BC%CE%B1%CE%B9>

[Πρόσβαση 9 6 2022].

londonwholesalemarkets, 2018. <http://www.londonwholesalemarkets.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.londonwholesalemarkets.com/billo.html>
[Πρόσβαση 27 4 2022].

Monroe, G., 2004. <https://www.acrwebsite.org/volumes/9242/volumes/v07/NA-07>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.acrwebsite.org/volumes/9242/volumes/v07/NA-07>
[Πρόσβαση 6 10 2022].

Nahal, C., 1988. what is business. Στο: *People and Performance : The Best of Peter Drucker on Management*. s.l.:Allied Publishers, p. 120.

Naumann-Giel, 1995. *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*. s.l.:ASQ Quality Press.

Newman, 1991. <https://www.sciencedirect.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296391900508>
[Πρόσβαση 6 10 2022].

newsit, 2022. <https://www.newsit.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.newsit.gr/ellada/keratsini-symmoria-listeyei-tous-emporous-stin-ixthyoskala-dyo-syllipseis/3506369/>
[Πρόσβαση 16 6 2022].

OECD, 2014. <https://www.oecd.org/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Prabhu, 2016. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/311665041_A_STUDY_OF_RETAIL_SERVICE_GAP_S_WITH_SPECIFIC_REFERENCE_TO_THREE_MAJOR_COLOR_TELEVISION_BRANDS_IN_PUNE_CITY
[Πρόσβαση 27 3 2022].

PWC-Κύπρου, 2012. <https://www.pwc.com.cy/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.pwc.com.cy/en/publications/assets/professional-services-report-gr.pdf>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

rungisinternational, 2020. <https://www.rungisinternational.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.rungisinternational.com/en/about-us/gastronomic->

[heritage/rungis-market-over-time/](#)

[Πρόσβαση 21 04 2022].

seafoodtraining, 2014. <https://www.seafoodtraining.org/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.seafoodtraining.org/>

[Πρόσβαση 27 4 2022].

Shostack, 1977. breaking free from product marketing. *Journal of marketing*, 41(2), pp. 73-80.

Stracke, 2006. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://www.researchgate.net/figure/The-EFQM-Excellence-Model_fig2_331773694

[Πρόσβαση 20 4 2022].

Toporek, 2016. <https://customersthatstick.com>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://customersthatstick.com/blog/customer-service-training/what-is-an-internal-customer/>

[Πρόσβαση 8 4 2022].

TQMI, 2001. www.tqmi.com. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.tqmi.com/deming-prize/>

[Πρόσβαση 16 1 2022].

UN, 2017. [https://documents-dds-](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement)

[ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement). [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://documents-dds-](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement)

[ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/421/83/PDF/N1742183.pdf?OpenElement)

[Πρόσβαση 15 4 2022].

Wilkinson, W., 1995. <https://www.jstor.org>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.jstor.org/stable/258952>

[Πρόσβαση 4 6 2022].

Zeithalm, 1981.

https://www.researchgate.net/publication/235363095_How_Consumer_Evaluation_Processes_Differ_Between_Goods_and_Services. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/235363095_How_Consumer_Evaluation_Processes_Differ_Between_Goods_and_Services

[Πρόσβαση 9 1 2021].

- ΑΑΔΕ, 2020. <https://www.aade.gr/mydata>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.aade.gr/mydata>
[Πρόσβαση 14 6 2022].
- Αβανίδου, 2020. <https://dspace.lib.uom.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27092>
[Πρόσβαση 6 6 2022].
- Αλεξιάδου, 2022. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26298>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26298>
[Πρόσβαση 7 6 2022].
- Αράχωβας, 2014. <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1625>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1625>
[Πρόσβαση 7 6 2022].
- Αργυροπούλου, 2020. <https://dspace.lib.ntua.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/52852/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91-%20%CE%94%CE%95%CE%A3%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%91%20%CE%91%CE%A1%CE%93%CE%A>
[Πρόσβαση 7 6 2022].
- Αυγέρης, 2016. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/315770168_Poioteta_Yperesion_Sta_Kentra_Exy_pereteses_Politon_KEP_Mia_Empeirike_Diereunese_Ste_Boreia_Ellada
[Πρόσβαση 6 10 2022].
- Βελισσαρίου-Γώγου, 2009. *teilar.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2009/ORAL/VELISSARIOU-GWGOU.pdf
[Πρόσβαση 9 1 2021].
- ΒΗΜΑ, Τ., 2016. <https://www.tovima.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.tovima.gr/2016/01/14/politics/tsipras-o-megalos-asthenis-toy-topoy-i-dimosia-dioikisi/>
[Πρόσβαση 4 6 2022].

Βολοτόπουλος, 2014. <https://prosperity.com.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta/>
[Πρόσβαση 6 6 2022].

Γερούτη, 2018.
<https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13465/file0.pdf?sequence=1>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13465/file0.pdf?sequence=1>
[Πρόσβαση 4 6 2022].

Γρηγορούδης, 2015. <https://www.ergasya.tuc.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.ergasya.tuc.gr/fileadmin/users_data/ergasya/uploads/Seminario_01/seminario_01_07.pdf
[Πρόσβαση 15 6 2022].

Γρηγορούδης, Σ., 2002. <https://www.sciencedirect.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221701003320>
[Πρόσβαση 10 4 2022].

Γρηγορούδης-Σίσκος, 2002. <http://delab.csd.auth.gr/~bci1/Panhellenic/113Grigoroudis.pdf>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://delab.csd.auth.gr/~bci1/Panhellenic/113Grigoroudis.pdf>
[Πρόσβαση 16 1 2022].

Δημάκος, 2016. <https://amitos.library.uop.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/2621>
[Πρόσβαση 7 6 2022].

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ, 2011. <https://www.dimokratiki.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.dimokratiki.gr/arxeio/megalos-asthenis-i-dimosia-diikisi/>
[Πρόσβαση 4 6 2022].

Δρόσος, 2015. <https://dione.lib.unipi.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/10141>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Δρόσος, 2015.
<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/37599?lang=el#page/70/mode/2up>.
[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/37599?lang=el#page/70/mode/2up>

[Πρόσβαση 16 1 2021].

ΕΕ, 2016. <https://ec.europa.eu>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ec.europa.eu/oceans-and-fisheries/fisheries/markets-and-trade/seafood-markets_en

[Πρόσβαση 28 6 2022].

ΕΕΣ, 2018. <https://op.europa.eu/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/el/>

[Πρόσβαση 19 5 2022].

ΕΙΕΠ, 2004. www.customerservice.gr. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.customerservice.gr/el/to-eiep/profil.html>

[Πρόσβαση 18 3 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2011. <https://www.statistics.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.statistics.gr/documents/20181/bc36cf52-9b94-4b50-a97b-f42b0c6d28a9>

[Πρόσβαση 30 1 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2018. <https://www.statistics.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/->

[Πρόσβαση 24 03 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2020. <https://www.statistics.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPA03/->

[Πρόσβαση 30 1 2022].

ΕΣΕΕ, 2014. <https://core.ac.uk/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/49281804.pdf>

[Πρόσβαση 20 4 2022].

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, Υ., 2018. <https://www.ypes.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/>

[Πρόσβαση 11 10 2022].

Ζαφειρόπουλος & Βρανά, 2008. <https://www.researchgate.net>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/27381389_Service_quality_assessment_in_a_Greek_Higher_Education_Institute

[Πρόσβαση 7 6 2022].

I.K.Σ., 1989. https://www.searchculture.gr/aggregator/edm/iksrep/000117-11649_1519.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: https://www.searchculture.gr/aggregator/edm/iksrep/000117-11649_1519

[Πρόσβαση 4 6 2022].

Ιακωβίδης, 2012. <https://www.researchgate.net/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/339389931_Aropse_kai_analyse_tes_katastases_ste_Demosia_Dioikese_sten_Ellada-](https://www.researchgate.net/publication/339389931_Aropse_kai_analyse_tes_katastases_ste_Demosia_Dioikese_sten_Ellada-Protaseis_View_and_analysis_of_the_situation_in_public_administration_in_Greece-proposals)

[Protaseis View and analysis of the situation in public administration in Greece-proposals](https://www.researchgate.net/publication/339389931_Aropse_kai_analyse_tes_katastases_ste_Demosia_Dioikese_sten_Ellada-Protaseis_View_and_analysis_of_the_situation_in_public_administration_in_Greece-proposals)

[Πρόσβαση 26 1 2022].

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2017. <https://www.kathimerini.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.kathimerini.gr/opinion/926045/i-dimosia-dioikisi/>

[Πρόσβαση 4 6 2022].

Κακούρης & Μελιού, 2011. <https://link.springer.com>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-010-0134-3>

[Πρόσβαση 7 6 2022].

Καλογεροπούλου, 2017. <https://www.meletites.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.meletites.gr/our-services/iso9001/>

[Πρόσβαση 11 10 2022].

Κεραμίδα, 2017. <https://nemertes.library.upatras.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/10902/1/%ce%97%20%ce%a0%ce%9f%ce%99%ce%9f%ce%a4%ce%97%ce%a4%ce%91%20%ce%a4%ce%a9%ce%9d%20%ce%a0%ce%91%ce%a1%ce%95%ce%a7%ce%9f%ce%9c%ce%95%ce%9d%ce%a9%ce%9d%20%ce%a5%ce%a0%ce%97%ce%a1%ce%95%ce%a3%ce>

[Πρόσβαση 7 6 2022].

Κοντογεώργος & Τσελεμπής, 2013. <http://www.agro.auth.gr/etagro/12o-synedrio/07.pdf>.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.agro.auth.gr/etagro/12o-synedrio/07.pdf>

[Πρόσβαση 7 6 2022].

Κριεμάδης, 2021. www.lawjournals.unic.ac.cy. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/issue/view/1/1>

[Πρόσβαση 4 6 2022].

Μακρυδημήτρης, Α., 1999. Στο: *Ο μεγάλος ασθενής*. Αθήνα: Παπαζήσης, π. 416.

Μοσχότη, 2019. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/45904>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/45904>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Μπαμπινιώτης, 2004. ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ. Στο: Αθήνα: ΚΕΝΤΡΟ
ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ, π. 1368.

Μπουραντά, 2007. *didaktorika*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/20714>
[Πρόσβαση 09 1 2021].

Μπουραντά, Σίσκος & Τσότσολας, 2015. <https://www.emerald.com/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-01-2015-0008/full/html?fullSc=1>
[Πρόσβαση 07 06 2022].

Nestor, 2015. <https://www.nestor.com.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://www.nestor.com.gr/blog/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%8C-%CE%A0%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF-%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%9A%CE%A0%CE%91-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%AF%CE%BD/>
[Πρόσβαση 11 10 2022].

ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2019. <https://m.naftemporiki.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://m.naftemporiki.gr/story/1543941>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

Ο.Κ.Α.Α., 2013. <https://www.okaa.gr/gr/organismos/oi-egatastaseis/ihthuuskales/>.
[Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/gr/organismos/oi-egatastaseis/ihthuuskales/>
[Πρόσβαση 26 1 2022].

ΟΚΑΑ, 2014. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/>
[Πρόσβαση 10 10 2022].

ΟΚΑΑ, 2014. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.okaa.gr/gr/organismos/hartis-katastimaton/>
[Πρόσβαση 10 10 2022].

ΟΚΑΑ, 2014. <https://www.okaa.gr/gr/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.okaa.gr/gr/organismos/oi-egatastaseis/>
 [Πρόσβαση 10 10 2022].

ΟΚΑΑ, 2021. <https://www.okaa.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.okaa.gr/gr/nea-kai-anakoinoseis/arthro/?article=645>
 [Πρόσβαση 30 1 2022].

ΟΚΑΑ, 2021. <https://www.okaa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.okaa.gr/gr/statistika-alieumatou-okaa-ae/?rid=5>
 [Πρόσβαση 28 1 2022].

Παγκαλιάς, 2021. <https://www.moneyreview.gr/>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/international/34538/o-klados-ton-ypiresion-anevazei-tachytita-kai-dinei-othisi-stin-pagkosmia-oikonomia/>
 [Πρόσβαση 26 1 2022].

Παπαδάμου, Σ., 2015. Κεφάλαιο 4 Βασικές Αρχές στην Κοινωνικοοικονομική Αξιολόγηση.
 Στο: Α. Α. Εκδόσεις, επιμ. *Βασικές αρχές αξιολόγησης επενδύσεων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση*. Αθήνα: Κάλλιπος, pp. 109-111.

Παπαδέας, 2015. Η ιδιαιτερότητα του κόστους παροχής υπηρεσιών. Στο: Σ. Ε. Α.
 Βιβλιοθηκών, επιμ. *Σύγχρονες προσεγγίσεις στη Διοίκηση Υπηρεσιών*. Αθήνα: Κάλλιπος, p.
 93.

Παπανικολάου & Ζυγιάρης, 2014. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5060715/>
 [Πρόσβαση 7 6 2022].

Παπαπαναγιώτου, 2012. <https://dspace.lib.uom.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14783>
 [Πρόσβαση 7 6 2022].

Πρεβεδούρου, 2022. <https://www.prevedourou.gr>. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.prevedourou.gr/%CE%B7-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-7-10-201324-02-20149-3-201512/>
 [Πρόσβαση 27 3 2022].

ΣΔΙΤ, 2006. sdit.gov.gr. [Ηλεκτρονικό]
 Available at:

<http://sdit.gov.gr/%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7/%CE%A3%CE%94%CE%99%CE%A4/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CF%83%CE%B4%CE%B9%CF%84>

[Πρόσβαση 19 5 2022].

Σεραφειμίδης, 2017. <https://customerservicegreece.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://customerservicegreece.gr/loyalty-programs/>

[Πρόσβαση 5 10 2022].

Σεραφειμίδης, 2017. <https://customerservicegreece.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://customerservicegreece.gr/8-synithismenoi-typoi-pelaton-meros-1/>

[Πρόσβαση 5 10 2022].

Τζωρτζόπουλος, 2018. <https://www.mednet.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.mednet.gr/archives/2018-5/pdf/649.pdf>

[Πρόσβαση 10 11 2022].

Τσούκας, 2015. <https://www.eureka.edu.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.eureka.edu.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/>

<https://www.eureka.edu.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/>

[Πρόσβαση 20 4 2022].

Υ.Δ.ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2012. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=443>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.opengov.gr/minreform/?p=443>

[Πρόσβαση 11 10 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2014. <https://www.fgm.com.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

[https://www.fgm.com.gr/uploads/file/%CE%95%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%82_%CE%99%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CE%B1_2014_%CE%93%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1\(1\).pdf](https://www.fgm.com.gr/uploads/file/%CE%95%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%82_%CE%99%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CE%B1_2014_%CE%93%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1(1).pdf)

[Πρόσβαση 27 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2015.

<https://agora.mfa.gr/infofiles/radD2D75%CE%97%20%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CF%8E%CE%BD.pdf>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infocfiles/radD2D75%CE%97%20%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B7%CF%81%CF%8E%CE%BD.pdf>

[Πρόσβαση 29 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2017.

https://agora.mfa.gr/infocfiles/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7_%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%BF%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE% [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://agora.mfa.gr/infocfiles/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7_%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%BF%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%

[Πρόσβαση 21 4 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2018. <https://agora.mfa.gr>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infocfiles/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%B9%CF%87%CE%B8%CF%8D%CF%89%CE%BD%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B8%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CF%83%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%>

[Πρόσβαση 27 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2019. <https://agora.mfa.gr/infocfiles/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infocfiles/%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%91%20%CE%91%CE%93%CE%9F%CE%A1%CE%91%CE%A3%20%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%9F%CE%95%CE%A5%20%CE%9C%CE%91%CE%94%CE%A1%CE%99%CE%A4%CE%97%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%>

[Πρόσβαση 20 4 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2020. <https://agora.mfa.gr/infocfiles/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infocfiles/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%8C%CF%80%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82%20%CF%80%>

<https://agora.mfa.gr/infofiles/%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BC%CE%B1%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%99%CF%87%CE%B8%CF%85%CE%B>

[Πρόσβαση 19 4 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2021. <https://agora.mfa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infofiles/%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%91%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%95%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%99%CE%A7%CE%98%CE%A5%CE%9F%CE%9A%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%99%CE>

[Πρόσβαση 27 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2021. <https://agora.mfa.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infofiles/%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%91%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%95%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%99%CE%A7%CE%98%CE%A5%CE%9F%CE%9A%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%99%CE>

[Πρόσβαση 27 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2021. <https://www.ebex.gr/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ebex.gr/userdata/Pages/4/3/430/i-agora-ixthuiron-stin-ollandia.pdf>

[Πρόσβαση 27 1 2022].

ΥΠ.ΕΞ, 2022. <https://agora.mfa.gr/infofiles/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://agora.mfa.gr/infofiles/%CE%95%CE%9E%CE%91%CE%93%CE%9F%CE%A1%CE%91%20%CE%99%CE%A7%CE%98%CE%A5%CE%9F%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A6%CE%95%CE%99%CE%A9%CE%9D%20%CE%9A%CE%95%CE%A6%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%9F%CE%9D%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%20%CE%99%CE>

[Πρόσβαση 20 4 2022].

Χατζηκώστα, 2016. <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/2225>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/2225>

[Πρόσβαση 7 6 2022].

Χυτήρης, 2015. Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών. Στο: Αθήνα: Κάλλιπος, p. 57.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ
ΑΓΟΡΩΝ & ΑΛΙΕΙΑΣ Α.Ε.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κερατσίνι, 18/3/2022

Αξιότιμοι Συνεργάτες

Στα πλαίσια της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών τις οποίες προσφέρει η Ιχθυόσκαλα Πειραιά διενεργείται σχετική έρευνα. Παρακαλείστε να απαντήσετε τηλεφωνικά, εκφράζοντας την προσωπική σας άποψη, σε ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο που αφορά στην ικανοποίησή σας από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Ιχθυόσκαλας Πειραιά. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν σε ακαδημαϊκό πλαίσιο.

Θέλουμε να σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα! Η γνώμη σας έχει ιδιαίτερη αξία για μας. Η συμβολή σας σε αυτό το στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας κρίνεται καθοριστική και απαραίτητη καθώς με το προσωπικό σας κύρος, την εμπειριστατωμένη άποψή σας και τις εμπειρίες σας θα συμβάλλετε σημαντικά στην ολοκλήρωση του εγχειρήματος αυτού.

Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση-Λειτουργία-Ανάπτυξη & Διοίκηση Λιμένων» το οποίο διοργανώνει το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτείται χρόνος 5-7 λεπτών, κατά προσέγγιση.

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση παρακαλώ πολύ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο 6973-87.94.60 ή να μου αποστείλετε μήνυμα στο stelroom@yahoo.gr.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με Εκτίμηση

Στυλιανός Ρουμελιωτάκης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE ECONOMIC &
SOCIAL SCIENCES
Business Administration Dpt



ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο Αιγάλεω σήμερα στις 19 Απριλίου 2022, ο Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων – Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής Δρ. Δημήτριος Δρόσος και το υποκατάστημα της Ιχθυόσκαλας Πειραιά του Οργανισμού Κεντρικών Αγορών κ Αλιείας (Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε.) που εκπροσωπείται από τον διευθύνοντα σύμβουλο κ. Απόστολο Αποστολάκο οι οποίοι θα καλούνται εφεξής «τα συμβαλλόμενα μέρη», στα πλαίσια της μεταξύ τους συνεργασίας συνάπτουν και υπογράφουν το παρόν Συμφωνητικό Ερευνητικής Συνεργασίας - Εμπιστευτικότητας.

1. Αναγνωρίζουν από κοινού ότι :

Η ανάγκη ερευνητικής δικτύωσης μεταξύ τους αποτελεί επιτακτική ανάγκη, ιδιαίτερα στις σημερινές δύσκολες οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες. Ουσιαστική ερευνητική συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους μπορεί να επιφέρει χρήσιμα αποτελέσματα στον τομέα της έρευνας, της εκπαίδευσης, της πληροφόρησης και της μεταφοράς τεχνογνωσίας. Τα συμβαλλόμενα μέρη, στο πλαίσιο του θεσμικού και επιχειρησιακού τους ρόλου, μπορούν να αξιοποιήσουν τις εμπειρίες και τις δυνατότητές τους οι οποίες θα προκύπτουν από την υλοποίηση των ερευνητικών δράσεων, προκειμένου να αναληφθούν πρωτοβουλίες και να υλοποιηθούν δράσεις οι οποίες θα έχουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, τόσο για τα συμβαλλόμενα μέρη όσο και για την κοινωνία γενικότερα. Προς τούτοις, τα συμβαλλόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τη σύναψη και υπογραφή του παρόντος ως εφελτήριο ευρύτερης διεπιστημονικής συνεργασίας, διαλόγου και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

2. Συμφωνούν να συνεργαστούν με στόχο :

- Την από κοινού διερεύνηση και αντιμετώπιση ερευνητικών δράσεων, πεδίων και αναγκών.
- Την εκπόνηση ερευνητικών σχεδίων με την ενεργητική συμμετοχή των συμβαλλομένων μερών.
- Την εφαρμογή ερευνητικών δράσεων και προγραμμάτων, με την ενεργητική συμμετοχή των συμβαλλομένων μερών.
- Την ανάπτυξη ερευνητικών συνεργειών μέσα από την υιοθέτηση νέων εργαλείων και βελτιστοποίηση του συντονισμού δράσεων δικτύωσης.
- Την ανταλλαγή ερευνητικής τεχνογνωσίας, δεδομένων και εμπειριών ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη.

Σελίδα | 1

- Την διάχυση της νέας γνώσης και εμπειρίας η οποία προκύπτει από την υλοποίηση ερευνητικών δράσεων στην επιστημονική κοινότητα και την κοινωνία.

3. Συμφωνούν σε ένα κοινό πλαίσιο δράσης που περιλαμβάνει τους ακόλουθους τομείς:

- Την υλοποίηση ερευνητικών δράσεων οι οποίες άπτονται του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή ο οργανισμός.
- Την εκπόνηση διπλωματικών - πτυχιικών εργασιών των φοιτητών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με την επιχείρηση – οργανισμό, οι οποίες θα ολοκληρώνονται με την υλοποίηση έρευνας σχετικής με τα ενδιαφέροντα τα οποία θα υποδεικνύει η επιχείρηση ή ο οργανισμός.
- Την από κοινού διαμόρφωση δράσεων για την προσέλκυση ερευνητών για θέματα ενδιαφέροντος που από κοινού θα συμφωνούνται.
- Την ανταλλαγή ιδεών, τεχνογνωσίας και αμοιβαία υποστήριξη των ερευνητικών δράσεων.

4. Συμφωνούν ότι από την υπογραφή του συμφωνητικού απορρέουν οι παρακάτω υποχρεώσεις και δικαιώματα των συμβαλλομένων:

Οι Συμβαλλόμενοι δεσμεύονται να :

- Ανταλλάσσουν τεχνογνωσία και πληροφόρηση ως προνομιακοί συνομιλητές.
- Επιδιώκουν από κοινού δράσεις ως προνομιακοί εταίροι.
- Παρέχουν αμοιβαία πρόσβαση στα πεπραγμένα εκατέρωθεν.
- Προγραμματίζουν και να πραγματοποιούν τις κοινές τους δράσεις ως ισότιμοι εταίροι.
- Διαφυλάττουν τα προσωπικά δεδομένα τα οποία απορρέουν από τη συνεργασία.
- Ανακοινώνουν στους δικτυακούς τόπους εκάστου τον κοινό τους προγραμματισμό και τις αντίστοιχες δράσεις.

5. Συμφωνούν ότι κατά την διάρκεια ισχύος του πρωτοκόλλου :

Τα δύο μέρη θα συνεργάζονται για την επεξεργασία νέων πεδίων ερευνητικής συνεργασίας. Η συνεργασία των δύο μερών διέπεται από τις αρχές της καλής πίστης, της ειλικρίνειας, ηθικής, επαγγελματικής δεοντολογίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν στο πλαίσιο του Συμφωνητικού Ερευνητικής Συνεργασίας - Εμπιστευτικότητας ανήκουν, πλην διαφορετικής συμφωνίας, στην συγκυριότητα αμφοτέρων των συμβαλλομένων, τα οποία δεσμεύονται να τα προστατεύουν και να τα αξιοποιούν σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου των οικείων κανονισμών.

6. Συμφωνούν για την Τήρηση Εχεμύθειας - Εμπιστευτικότητας :

Το σύνολο των ερευνητικών δράσεων θα διεξάγεται με εντιμότητα, προσήλωση στην επιστημονική αλήθεια, σεβασμό στην αξιοπρέπεια του ανθρώπου, στην προσωπική αυτονομία, στη βιολογική και πνευματική ακεραιότητα των προσώπων, την πνευματική ιδιοκτησία και τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και να μεριμνά για τη ζωή, τη φύση και το περιβάλλον. Οι ερευνητές/ερευνήτριες που θα συμμετέχουν στην έρευνα. αποδέχονται ότι η επιστημονική ευθύνη και η κοινωνική ευθύνη αφορούν εξίσου ανθρώπους και ζώα. Η συμμετοχή φυσικών προσώπων στις ερευνητικές δράσεις είναι εθελοντική αλλά αναγκαία. Τα ερωτηματολόγια τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια των ερευνητικών δράσεων θα είναι ανώνυμα και δεν θα περιέχουν προσωπικά στοιχεία φυσικών προσώπων από τα οποία θα μπορούσε να αποκαλυφθεί με οποιοδήποτε τρόπο η ταυτότητα των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές και μόνο τα μέλη της ερευνητικής ομάδας και της συνεργαζόμενης επιχείρησης - οργανισμού θα έχουν πρόσβαση σε αυτές.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και συγκεκριμένα θα τύχουν ποσοτικής ή/και ποιοτικής επεξεργασίας συνολικά. Καμία μεμονωμένη πληροφορία σχετικά με οποιοδήποτε φυσικό πρόσωπο δεν θα δημοσιευθεί, παρά μόνο τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων και το προσωπικό απόρρητο θα τηρηθεί στο ακέραιο καθ' όλη τη διάρκεια των ερευνητικών δράσεων αλλά και μετά το πέρας αυτών, και δεσμεύει τόσο τα μέλη της ερευνητικής ομάδας όσο και τα μέλη. Κάθε επιστημονική έρευνα πρέπει να διεξάγεται με τρόπο που να εγγυάται την αξιοπιστία της, η οποία αντανακλάται στο σχεδιασμό, τη μεθοδολογία, την ανάλυση και τη χρήση των πόρων και την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της, διασφαλίζοντας έτσι την ποιότητά της. Τα δεδομένα πρέπει να μπορεί να παραμένουν εμπιστευτικά και να μη διαρρέουν. Τα εμπλεκόμενα μέρη αναλαμβάνουν να τηρούν απόλυτη εχεμύθεια σχετικά με όποια ευαίσθητα στοιχεία ή πληροφορίες ή υλικό που θα περιέλθει σε γνώση τους στο πλαίσιο της συμμετοχής τους στις ερευνητικές διαδικασίες.

7. Συμφωνούν ότι το παρών συμφωνητικό :

Τίθεται σε ισχύ με την υπογραφή του από τους εκπροσώπους των δύο μερών και λήγει μετά από έγγραφη επιθυμία ενός εκ των δύο μερών. Οποιαδήποτε τροποποίηση του περιεχομένου και των όρων της παρούσης συμφωνίας μπορεί να γίνει μόνον με την σύμφωνη γνώμη όλων των μερών.

Το παρόν συμφωνητικό έχει συνταχθεί σε δύο πρωτότυπα τα οποία φυλάσσονται στα αρχεία των συμβαλλομένων μερών. Οι υπογράφωντες το παρόν πρωτόκολλο Συμβαλλόμενοι δεσμεύονται για τη διατήρηση σχετικού αρχείου της μεταξύ τους συνεργασίας και την ανάρτησή του στον δικτυακό τους τόπο.

Οι Συμβαλλόμενοι

**Ο Επιστημονικός
Υπεύθυνος της Έρευνας**

**Δημήτριος Δρόσος
Αναπληρωτής Καθηγητής**

**Ο
Διευθύνων Σύμβουλος Ο.Κ.Α.Α. Α.Ε**

Απόστολος Αποστολάκος



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΤΕΣ

* Απαιτείται

1.ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΕΜΠΟΡΟΣ
- ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ
- ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ (για λογ/σμό τρίτου) Άλλο:
- _____

2.ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 30+

3.ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1
- 2-5
- 6-10
- 11+

4.ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠ. ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.
ΠΟΙΚΙΛΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΤΙΜΕΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ΧΩΡΟΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠ. ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.
ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PARKING	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΘΑΛΑΜΟΙ ΨΥΓΕΙΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ *

Να επισημαίνεται μόνο μία

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠ. ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.
ΕΥΓΕΝΕΙΑ κ ΠΡΟΘΥΜΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΓΝΩΣΕΙΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΤΑΧΥΤΗΤΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΑΡΚΕΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΜΦΑΝΙΣΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ΑΦΟΣΙΩΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΧΕΤΕ ΑΛΛΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΣ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ΠΙΣΤΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΔΙΑΦΟΡΟ	ΛΙΓΟ ΠΙΘΑΝΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ ΠΙΘΑΝΟ
ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΕΣΤΕ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ			

ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΘΑ
ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΤΗ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

10.ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
- ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ
- ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ
- ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ

11. Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση;

12. Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

* Απαιτείται

1. ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΙΧΘΥΟΠΩΛΕΙΟ
- ΛΑΪΚΗ
- ΕΣΤΙΑΣΗ
- ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ (για λογ/σμό τρίτου) Άλλο:
-

2. ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 30+

3. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1
- 2-5
- 6-10
- 11+

4. ΑΠΟΣΤΑΣΗ σε km *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-30
- 31-60
- 61-90
- 91+

5. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ/ ΕΒΔΟΜΑΔΑ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ
- 3-5
- 1-2
- ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1

6. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠ. ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.
ΠΟΙΚΙΛΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΤΙΜΕΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ΧΩΡΟΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠ. ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.
ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PARKING	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΘΑΛΑΜΟΙ ΨΥΓΕΙΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠ. ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ.
ΕΥΓΕΝΕΙΑ κ ΠΡΟΘΥΜΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΓΝΩΣΕΙΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΤΑΧΥΤΗΤΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΑΡΚΕΙΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΜΦΑΝΙΣΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠ/ΝΟΣ	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤ	ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤ	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤ
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ΑΦΟΣΙΩΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΗ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΑΠΟ ΑΛΛΟΥ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ΠΙΣΤΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	ΠΟΛΥ ΠΙΘΑΝΟ	ΑΡΚΕΤΑ ΠΙΘΑΝΟ	ΑΔΙΑΦΟΡΟ	ΛΙΓΟ ΠΙΘΑΝΟ	<input type="radio"/> ΚΑΘΟΛΟΥ ΠΙΘΑΝΟ
ΠΟΣΟ ΠΙΘΑΝΟ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΝΑ ΨΩΝΙΖΕΤΕ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΖΑΤΕ ΝΑ ΨΩΝΙΖΕΤΕ;					
ΘΑ ΣΥΣΤΗΝΑΤΕ ΤΗΝ ΙΧΘΥΟΣΚΑΛΑ ΣΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
- ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ
- ΛΙΓΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ
- ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ

13. Έχετε κάποια άλλη παρατήρηση, σχόλιο ή επισήμανση;

ΤΕΛΟΣ