



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ:** Η αδυναμία των McDonalds να εισέλθουν  
επιτυχώς στην Ελληνική αγορά



Υπεύθυνος Καθηγητής:  
Κος Κοκκίνης

Εισηγητής:  
Φυτόπουλος Νικόλαος

Θεσσαλονίκη Ιούνιος 2009

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

# **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: Η αδυναμία των McDonalds να εισέλθουν  
επιτυχώς στην Ελληνική αγορά**

**Υπεύθυνος Καθηγητής:  
Κος Κοκκίνης**

**Εισηγητής:  
Φυτόπουλος Νικόλαος**

**Θεσσαλονίκη Ιούνιος 2009**

## **Περιεχόμενα**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

Η τοποθέτηση του προβλήματος και ο σκοπός της εργασίας

- 1.1** Η Ελληνική αγορά γρήγορου φαγητού
- 1.2** Το φαινόμενο Goody's
- 1.3** Τα εστιατόρια McDonalds στην Ελλάδα και όλο τον κόσμο
- 1.4** Σκοπός της διπλωματικής έρευνας

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

- 2.1** Το fast food ως βιομηχανία Προσφοράς υπηρεσιών: ιδιαιτερότητες και παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα
- 2.2** Το Μίγμα μάρκετινγκ στη βιομηχανία του Fast Food
- 2.3** Οι αντιλήψεις των πελατών και η εικόνα του brand
- 2.4** Η ικανοποίηση του πελάτη και οι προσδοκίες του πελάτη
- 2.5** Το μοντέλο του 'χάσματος του πελάτη' ( customer gap model)
- 2.6** Η πίστη (Loyalty) του πελάτη
- 2.7** Τα ερωτήματα της έρευνας

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

Μεθοδολογία έρευνας

- 3.1** Η μέθοδος της έρευνας και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου
- 3.2** Δείγμα και επιλογή δείγματος
- 3.3.** Ερωτηματολόγιο: Αιτιολόγηση ερωτήσεων
- 3.4** Περιορισμοί της έρευνας

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

Ευρήματα έρευνας

- 4.1 Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος
- 4.2 Σημασία των στοιχείων του μείγματος Μάρκετινγκ
- 4.3 Ικανοποίηση των πελατών
- 4.4 Σύγκριση των απόψεων για την ανταγωνίστρια εταιρία
- 4.5 Συχνότητα των επισκέψεων και πίστη των πελατών

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

Συζήτηση αποτελεσμάτων

- 5.1 Το 'Ελληνικό μοντέλο' του εστιατορίου χάμπουργκερ γρήγορου φαγητού
- 5.2 Η τοποθέτηση των brands
- 5.3 Η πίστη των πελατών
- 5.4 Τα χάσματα των πελατών και οι προοπτικές των McDonalds στην Ελλάδα

**Συμπεράσματα**

**Βιβλιογραφία**

## Κεφάλαιο 1

### Η Τοποθέτηση του Προβλήματος και ο Σκοπός της Εργασίας

#### 1.1 Η Ελληνική Αγορά Γρήγορου Φαγητού (Fast Food)

Τα εστιατόρια και οι καφετέριες αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του ελληνικού τριτογενούς τομέα (υπηρεσίες) και των μικρών επιχειρήσεων της χώρας. Μια πρόσφατη (2007) έρευνα που πραγματοποιήθηκε από ένα επιχειρησιακό ερευνητικό ινστιτούτο (ΚΕΜ) εκτιμά ότι ο κύκλος εργασιών των ελληνικών εστιατορίων και καφετεριών φτάνει τα 12 δις ευρώ το χρόνο. Αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 15% των ελληνικών μικρών επιχειρήσεων, αλλά απασχολούν σχεδόν το ένα τρίτο των υπαλλήλων τους. Το 46% των ελληνικών εστιατορίων και καφετεριών βρίσκονται σε τρεις πόλεις και συγκεκριμένα στην Αθήνα, τον Πειραιά και τη Θεσσαλονίκη. (Χριστούλιας, Δ., 10/2/08).

Μια άλλη πρόσφατη (2007) έρευνα σχετικά με τις ελληνικές συνήθειες εστίασης έδειξε ότι οι Έλληνες καταναλώνουν όλο και περισσότερο έτοιμο φαγητό (fast food, φαγητό «πακέτο» από εστιατόρια, φαγητό που παραδίδεται κατ' οίκον ("delivery"), και βέβαια, φαγητό σε τυπικά εστιατόρια.) Ειδικά οι νέοι (15-34 ετών) προτιμούν να τρώνε έξω σε ποσοστό 85-90%. Αυτή είναι επίσης και η προτίμηση της πλειονότητας των ηλικιακών ομάδων 35-44 ετών (66%) και 45-54 (56%). Μόνον οι μεγαλύτεροι από αυτούς προτιμούν να τρώνε στο σπίτι σε ποσοστό 65-75%. Αυτοί οι αριθμοί δείχνουν αναπτυξιακή πορεία του τομέα στη χώρα. Ειδικά στις πόλεις, οι άνθρωποι συνηθίζουν στο φαγητό εκτός σπιτιού από πολύ μικρή ηλικία, συνήθεια που συνεχίζεται και αργότερα, κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής. (Καϊταντζίδης Μ., 24/11/07).

Κατά την δεκαετία 1997-2007 ο οικονομικός αυτός τομέας αναπτυσσόταν με τον πολύ σημαντικό ρυθμό του 15,6% τον χρόνο. Εντούτοις μία προσεκτική ματιά στα

στοιχεία δείχνει ότι ο αυτός ο μέσος ετήσιος ρυθμός προέρχεται από τους θεαματικούς ρυθμούς του πρώτου μισού αυτής της περιόδου, ενώ οι πιο πρόσφατοι ρυθμοί είναι χαμηλότεροι. Πραγματικά το 2007 υπήρξε μία μείωση 4,4%. Αυτό πιθανώς οφείλεται ως ένα βαθμό στον κορεσμό της αγοράς και ως ένα βαθμό στον περιορισμό του διαθέσιμου εισοδήματος των ελληνικών νοικοκυριών (Μαρκόπουλος Δ., 24/8/08).

Ο τομέας του γρήγορου φαγητού (fast food) αποτελεί τμήμα της ευρύτερης βιομηχανίας εστιατορίων και καφετεριών. Όλες οι μελέτες και η σχετική ελληνική βιβλιογραφία (Χριστούλιας, Δ. 10/2/08, Μαρκόπουλος, Δ., 24/8/08 και Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 311-313) αναγνωρίζουν τέσσερις υποτομείς στην βιομηχανία αυτή.

Ο πρώτος υποτομέας είναι ο παραδοσιακός ελληνικός, που προσφέρει γύρο και σουβλάκι. Η ίδια πρόσφατη μελέτη (Χριστούλιας, Δ., 10/2/08) έδειξε ότι 7 στους 10 Έλληνες που ερωτήθηκαν, προτιμούν αυτό τον τύπο γρήγορου φαγητού στην καθημερινή τους ζωή. Αυτός ο τύπος φαγητού ήταν ο πρώτος που αναπτύχθηκε στην μεταπολεμική Ελλάδα ως fast food. Παραδοσιακά πωλείται από μικρές, αυτόνομες επιχειρήσεις. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκαν ορισμένες αλυσίδες που λειτουργούν με το σύστημα του franchise. (Μαρκόπουλος, Δ. 3/2/08).

Ο δεύτερος υποτομέας αφορά τις «πιτσερίες». Ορισμένες είναι αυτόνομες, αλλά πολλές ανήκουν σε συγκεκριμένες αλυσίδες που λειτουργούν με το σύστημα του franchise. Η σημαντικότερη ελληνική μάρκα, leader του υποτομέα, είναι η Roma Pizza. Η Pizza Hut είναι επίσης παρούσα αλλά δεν έχει αναπτυχθεί πολύ, πιθανώς διότι οι τιμές της είναι σημαντικά υψηλότερες από τις τιμές των αντίστοιχων ελληνικών brand της αγοράς (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 32).

Ο τρίτος υποτομέας περιλαμβάνει πολλούς τύπους καταστημάτων fast food, με ή χωρίς αίθουσες φαγητού, τα οποία πωλούν διάφορους τύπους κρύων ή ζεστών σάντουιτς και πίτας. Σημαντικές αλυσίδες είναι παρούσες και σ' αυτόν τον

υποτομέα. Οι σημαντικότερες μάρκες μοιάζουν να είναι το «Everest» και ο «Γρηγόρης» (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 312).

Τέλος, υπάρχει και ένας τέταρτος υποτομέας, αυτός στον οποίο εστιάζει η παρούσα εργασία. Πρόκειται για το fast food τύπου χάμπουργκερ (μπιφτέκι). Αυτός ο υποτομέας στην Ελλάδα κυριαρχείται από τα πασίγνωστα στην χώρα *Goody's*, ένα ελληνικό brand, του οποίου τα χαρακτηριστικά περιγράφονται παρακάτω. Τα *McDonald's* είναι επίσης παρόντα από το 1991, αλλά με περιορισμένη διείσδυση στην αγορά, όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Δεν υπάρχουν άλλες σημαντικές επιχειρήσεις στον υποτομέα. Άλλες αλυσίδες fast food αμερικανικού τύπου burger έχουν αποτύχει να εισέλθουν στην ελληνική αγορά (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 312-313).

Τα σχήματα franchise στην ελληνική βιομηχανία fast food είναι ιδιαίτερα φανερά στον υποτομέα των εστιατορίων fast food τύπου burger και πολύ λιγότερο στον πρώτο υποτομέα του παραδοσιακού ελληνικού fast food (γύρος/σουβλάκι). Πιο συγκεκριμένα η κατανομή των σχημάτων franchise στους τέσσερις υποτομείς είναι: (Μαρκόπουλος Δ., 24/8/08)

1. Πρώτος υποτομέας (παραδοσιακό fast food - γύρος/σουβλάκι): 8,4%
2. Δεύτερος υποτομέας (πιτσερίες): 24,1%
3. Τρίτος υποτομέας (διάφορα σάντουιτς και πίτες): 28,5%
4. Τέταρτος υποτομέας (χάμπουργκερ): 37,4%
5. Καταστήματα γρήγορου φαγητού άλλου είδους: 1,6%

## **1.2 Το Φαινόμενο *Goody's***

Τα *Goody's* ιδρύθηκαν το 1975 στην Θεσσαλονίκη, μία πόλη με περισσότερο από ένα εκατομμύριο κατοίκους σήμερα. Σύντομα κατέκτησαν την τοπική αγορά και άρχισαν να εξαπλώνονται σε άλλες πόλεις της Βόρειας Ελλάδας, και, μετά από δέκα περίπου χρόνια, στην Αθήνα και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Σήμερα τα *Goody's* είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον τομέα της. Αναλογεί στο 40% της ελληνικής

βιομηχανίας γρήγορου φαγητού και το 80% του υποτομέα του χάμπουργκερ (Franchise Success, Απρίλιος 2008, Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 305-306).

Τα τελευταία χρόνια η αλυσίδα έχει εξαπλωθεί με επιτυχία και στην Κύπρο και τη Βουλγαρία (αλλά απέτυχε στην Πορτογαλία). Περαιτέρω διεθνής εξάπλωση είναι πάντα στα σχέδια της εταιρείας, από τη στιγμή που θεωρεί ότι έχει αγγίξει τα όρια εκμετάλλευσης της ελληνικής αγοράς. Οι στόχοι περιλαμβάνουν την κεντρική και την ανατολική Ευρώπη, αλλά οι φιλοδοξίες των *Goody's* στρέφονται κατά κύριο λόγο στη δυτική Ευρώπη (Franchise Success, 2008, Καλαϊτζόγλου Α., 4/6/02 και 25/10/2 και 5/6/03, Σιδέρη Μ., 19/9/03 και 8/11/03).

Τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, σύμφωνα με τις τελευταίες πληροφορίες είναι τα εξής: 178 εστιατόρια σε 50 πόλεις της Ελλάδας και 200.000 επισκέψεις καθημερινά (Franchise Success, 2008, Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, p. 311).

Η *Goody's* ηγείται μιας ομάδας εταιρειών. Κατ' αρχήν της *Flocafe – Espresso*, μιας αλυσίδας καφέ που λειτουργεί με το σύστημα του franchise με 50 καταστήματα στην Ελλάδα. Επίσης, έχει ιδρύσει ή αγοράσει ορισμένες εταιρείες που παράγουν τρόφιμα και άλλα προϊόντα για τον εφοδιασμό των εστιατορίων της. Η κατοχή των εταιρειών – προμηθευτών δίνει στη *Goody's* μια σημαντική αυτονομία στην αλυσίδα και εξασφαλίζει την ποιότητα των εισροών της. Για να διαφαλίζουν την κερδοφορία τους οι εταιρείες αυτές πωλούν επίσης σημαντικές ποσότητες προϊόντων στην ευρύτερη αγορά. Επιπλέον, δίνουν στα *Goody's* τη δυνατότητα να εξαπλωθούν με ένα νέο brand/αλυσίδα στο παραδοσιακό ελληνικό γρήγορο φαγητό (γύρο και σουβλάκι), πράγμα που η εταιρεία σχεδιάζει. Αυτός ο τύπος του γρήγορου φαγητού έχει πάντα ζήτηση στην Ελλάδα, όπως προαναφέρθηκε (Καλαϊτζόγλου Α., 25/10/2, Κορφιάτης Κ. 1/6/03, Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 306-307, Σιδέρη Μ. 26/3/06).

Η επιτυχία των *Goody's* έχει αποδοθεί σε αρκετούς παράγοντες. Οι σημαντικότεροι είναι περιληπτικά οι εξής (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, σσ.



310-311, 314, 315-318, 320-321, 322-324, 325, και 327-334. Επίσης, [www.goodys.gr](http://www.goodys.gr)):

Συνεχής ανανέωση. Τα *Goody's* υπήρξαν πρωτοποριακά από την ίδρυσή τους. Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους (τέλος της δεκαετίας του '70) ήταν πρωτοποριακά για τα ελληνικά δεδομένα τόσο για το concept εστιατορίου γρήγορου φαγητού, όσο και για την εξάπλωση μιας αλυσίδας με το σύστημα του franchise. Από τότε, τα *Goody's* δεν σταμάτησαν την ανανέωση στα γεύματα και στην διαμόρφωση των αιθουσών τους.

Προσεκτική και στρατηγικά σχεδιασμένη εξάπλωση της αλυσίδας. Αν και η ζήτηση για εστιατόρια *Goody's* ήταν ήδη υψηλή λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή τους, η εταιρεία δεν επέκτεινε την αλυσίδα σε πολυπληθείς περιοχές, όπως η Αθήνα, ή απομονωμένα μέρη (όπως τα νησιά), πριν εξασφαλίσει τη δυνατότητα να εφοδιάζει έγκαιρα και σίγουρα τα νέα εστιατόρια. Επιπλέον, η εταιρεία καθιέρωσε εξαιρετες σχέσεις με τους συνεργάτες της (ιδιοκτήτες εστιατορίων) στο σύστημα franchise, παρέχοντας συνεχή υποστήριξη, εκπαίδευση και πληροφορίες σχετικές με την αγορά.

Ποιότητα, ποικιλία και συνεχής προσαρμογή του φαγητού. Η ποιότητα του φαγητού είναι υψηλή σε όλους τους τομείς: υλικά, γεύσεις, εμφάνιση και σερβίρισμα. Τα ιδιοκτητα εργοστάσια της εταιρείας εξασφαλίζουν την προμήθεια ποιοτικών υλικών. Τα γεύματα δεν περιορίζονται μόνο στα χάμπουργκερς, αλλά περιλάμβαναν και άλλους τύπους φαγητού, όπως τα ζυμαρικά. Επιπλέον, ο κατάλογος του φαγητού συνεχώς προσαρμόζεται στις αλλαγές των προτιμήσεων του κοινού (όπως αυτές προς το «υγιεινό» και το «ελαφρύ» φαγητό) και ταυτόχρονα ακολουθεί τις ελληνικές παραδόσεις. Οι τιμές είναι χαμηλές σε σχέση με τα υπόλοιπα εστιατόρια προσφέροντας μια εξαιρετική σχέση ποιότητας/τιμής.

Ειδική φροντίδα για τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος των αιθουσών, που στοχεύει στην άνεση και τη διασκέδαση: άνετα έπιπλα, τηλεοράσεις τεχνολογίας plasma, συστήματα ήχου υψηλής απόδοσης, κλπ. Η εσωτερική διακόσμηση

αλλάζει κατά καιρούς, ώστε να ακολουθεί τις αλλαγές στις συνήθειες της πελατείας και ειδικά των νέων. Σε περιοχές της Ελλάδας με ιδιαίτερη αρχιτεκτονική, τα *Goody's* προτιμούν κτίρια παραδοσιακού αρχιτεκτονικού τύπου για να ενσωματωθούν στην παράδοση της χώρας.

Συστηματική και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Η εταιρεία έχει αναπτύξει δικές της εκπαιδευτικών μεθόδους διασφάλισης της ποιότητας και την εφαρμόζει σε όλους: προσωπικό πρώτης γραμμής, προϊσταμένους, ιδιοκτήτες εστιατορίων (franchisees), κλπ.

Εκτεταμένη δημοσιότητα/προώθηση. Αυτή περιλαμβάνει θορυβώδη και προσεκτικά στοχευμένη διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, χορηγία αθλητικών, πολιτιστικών και κοινωνικών γεγονότων, και χορηγία διαφόρων ανθρωπιστικών δραστηριοτήτων.

Το γνωστό διαφημιστικό μότο των *Goody's* είναι «γρήγορα ναι, πρόχειρα όχι». Φαίνεται ότι το μότο αυτό εκφράζει τέλεια το concept των *Goody's* ως εστατόρια γρήγορου φαγητού.

Η τμηματοποίηση της αγοράς από την εταιρεία είναι προσεκτική. Τα κριτήρια της τμηματοποίησης της αγοράς που χρησιμοποιούνται είναι βασικά δημογραφικά. Οι μεγαλύτεροι στόχοι είναι οι μεγάλοι πληθυσμοί. Αυτό δεν γίνεται μόνο για να επιτευχθούν υψηλές πωλήσεις, αλλά κυρίως διότι οι άνθρωποι που χρειάζονται τις υπηρεσίες γρήγορου φαγητού ζουν στις μεγάλες πόλεις. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια τα *Goody's* επεκτάθηκαν σε ορισμένα μεγάλα τουριστικά νησιά, όχι μόνο στοχεύοντας στους ξένους τουρίστες, αλλά και επιθυμώντας να εξασφαλίσουν ότι οι Έλληνες τουρίστες «απολαμβάνουν την εμπειρία *Goody's*» ακόμη και στις διακοπές τους. (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, σ. 313).

Παιδιά και έφηβοι αποτελούν το σπουδαιότερο στόχο της εταιρείας σε ηλικιακούς όρους. Τα *Goody's* γνωρίζουν ότι τα μικρά παιδιά που πρώτα

απόλαυσαν την εμπειρία τους στο τέλος της δεκαετίας του '70 είναι τώρα στη γενιά των «σαραντάρηδων» και «πεννηντάρηδων» και έχουν τα δικά τους παιδιά. Αυτοί οι ενήλικες δεν σταμάτησαν ποτέ να επισκέπτονται τα εστιατόρια Goody's, αν και σπανιότερα με το πέρασμα του χρόνου. Τα παιδιά τους πρέπει επίσης να κερδίσουν ως πελάτες. Για το σκοπό αυτό τα Goody's καθιέρωσαν τα παιδικά γεύματα με ειδική συσκευασία και ελκυστικά παιχνίδια. Επιπλέον, πολλά εστιατόρια της αλυσίδας δημιούργησαν ξεχωριστούς χώρους για τα παιδιά («juniorotopi»), συνήθως στους επάνω ορόφους των εστιατορίων, που προσφέρονται για παιδικά πάρτυ. Πολλοί γονείς προτιμούν να οργανώνουν τα πάρτυ γεννέθλιων των παιδιών τους εκεί. Φυσικά σε όλες αυτές τις περιστάσεις τα παιδιά και οι υπόλοιποι καλεσμένοι καταναλώνουν γεύματα *Goody's* (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, σσ. 313 and 316).

Οι έφηβοι ελκύονται από πολλά στοιχεία: το φαγητό, τη μουσική, την τηλεόραση. Άνετη επίπλωση επιτρέπει μακρότερη παραμονή και οι έφηβοι μπορεί να θεωρούν μια επίσκεψη σε ένα εστιατόριο Goody's σαν μια χαρούμενη βραδιά εξόδου με γεύμα. Τα παιδιά και οι έφηβοι παίζουν επίσης συνδεδετικό ρόλο με μία άλλη, δευτερεύουσα αγορά – στόχο: τις οικογένειες. Τα παιδιά ωθούν τις οικογένειες στα Goody's, πράγμα όχι και τόσο δύσκολο, από τη στιγμή που και οι γονείς είναι εξοικειωμένοι με το χώρο και εμπιστεύονται τα προϊόντα τους. (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, σσ. 313-314).

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στο γυναικείο πληθυσμό με σκοπό να καλύψει τις σύγχρονες απαιτήσεις του για ελαφρύ και υγιεινό φαγητό. Στο πλαίσιο αυτό, τα *Goody's* έδωσαν έμφαση στα «salad bars» και εισήγαγαν πολλούς τύπους σαλάτας και ελαφρών γευμάτων στον κατάλογο των φαγητών τους (Πανηγυράκης & Σιώμκος, 2005, pp. 313-314).

### 1.3. Τα εστιατόρια *McDonald's* στην Ελλάδα και στον Κόσμο

Το πρώτο εστιατόριο *McDonald's* ιδρύθηκε από τους αδελφούς Dick και Mac McDonald στο San Bernardino της Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών και σημείωσε μεγάλη επιτυχία. Το 1955 το κατάστημα τράβηξε την προσοχή του Raymond Kroc, ενός πωλητή μηχανών παρασκευής milk shake, ο οποίος εντυπωσιασμένος από την επιτυχία του εστιατορίου, συνέλαβε την ιδέα της ίδρυσης μιας αλυσίδας εστιατορίων από τους αδελφούς McDonald, για να τους πουλήσει περισσότερες από τις μηχανές του. Αυτή η ιδέα για μία αλυσίδα εστιατορίων δημιούργησε το θρύλο των *McDonald's*. (McDonald's, 2008).

Από τότε, η αλυσίδα αναπτύχθηκε σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο με τη μέθοδο του franchise. Η διεθνής εξάπλωση ήταν γρήγορη μετά το 1980. Οι πρώτοι στόχοι ήταν μεγάλες χώρες όπως ο Καναδάς, το Ηνωμένο Βασίλειο, Η Γαλλία, η Γερμανία, η Αυστραλία και η Ιαπωνία. Μετά το 1990 ξεκίνησε ένα νέο κύμα διεθνούς εξάπλωσης προς τις χώρες της κεντρικής και της ανατολικής Ευρώπης κυρίως, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Υπενθυμίζεται ότι το 1989 είχε συντελεστεί η μεταπολίτευση στις χώρες του πρώην ανατολικού συνασπισμού και μαζί με την επαναφορά του συστήματος της ελεύθερης αγοράς άρχισαν και οι δυτικές επενδύσεις εκεί (Daniels J. & Radebaugh L. (1998), σ. 138, McDonald's, 2008).

Τα *McDonald's* έχουν σήμερα 30.000 εστιατόρια σε 119 χώρες. (Σιδέρη Μ., 7/2/07).

Όπως δηλώνεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας αποστολή της εταιρείας είναι να αποτελούν «το αγαπημένο μέρος και τρόπο φαγητού των πελατών» της. (επίσημη ιστοσελίδα των *McDonald's*).

Μια πρόσφατη έκθεση της εταιρείας (*McDonald's*, 5/5/08) δείχνει ότι το «*McDonald's momentum*» συνεχίζεται. Οι ρυθμοί της αύξησης των πωλήσεων σε διάφορα μέρη του κόσμου σε σταθερές τιμές στη 12μηνη περίοδο με λήξη την

30<sup>η</sup>-4-08 ήταν ως εξής (στις παρενθέσεις οι ρυθμοί του προηγούμενου δωδεκαμήνου):

Σύνολο εταιρείας: 6.8% (5.9%)

Η.Π.Α.: 2.7% (4.2%)

Ευρώπη: 9.8% (6.8%)

Ασία, Ειρηνικός, Μέση Ανατολή και Αφρική: 9.0% (9.0%)

Είναι φανερό ότι οι ζώνες με τους υψηλότερους αριθμούς είναι αυτές έξω από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Σύμφωνα με την ίδια έκθεση, η αύξηση στην Ευρώπη οφείλεται στη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Ρωσία και τη Γερμανία. Στα άλλα μέρη του κόσμου (Ασία, Ειρηνικό, Μέση Ανατολή και Αφρική) η αύξηση οφείλεται στην Αυστραλία και την Κίνα. Εκτός από την Ιαπωνία, η αύξηση ήταν αξιοσημείωτη και σε όλα τα άλλα μέρη αυτής της περιοχής.

Αναφέρεται επιπλέον ότι οι μεγαλύτερες αγορές στην Ευρώπη ανέκαμψαν μετά από κάποια χρόνια υποχώρησης (Grant, 21/9/05) και ότι η Κίνα αποτελεί σήμερα το μεγαλύτερο πεδίο ανάπτυξης, δεδομένης και της διεξαγωγής εκεί των τελευταίων Ολυμπιακών Αγώνων (Yeh, 20/6/06).

Τα *McDonald's* υπήρξαν πρωτοπόρα στην τυποποίηση της παροχής υπηρεσιών, μία εξαιρετικά σημαντική επιχειρηματική κίνηση. Η τυποποίηση είναι ένας παράγοντας-κλειδί για την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας (χαμηλότερα κόστη εισροών και παραγωγής), καθώς και για την παροχή μιας σταθερής εμπειρίας, στους πελάτες, όπως αναλύεται στον κεφάλαιο της θεωρητικής της βιβλιογραφίας. Επιπλέον, η τυποποίηση επιτρέπει καλύτερη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από την ανώτερη διοίκηση. Η τυποποίηση στα *McDonald's* είναι εμφανής τόσο στις διαδικασίες προσφοράς υπηρεσιών, όσο και στα προϊόντα. Όλες οι αλυσίδες γρήγορου φαγητού (και όχι μόνο), που αναπτύχθηκαν ιστορικά αργότερα, εφαρμόζουν και αυτές μία παρεμφερή τυποποίηση.

Οι τροφές, ωστόσο, δεν προσφέρονται σε τυποποίηση σε παγκόσμιο επίπεδο εξαιτίας των τεραστίων διαφορών στις προτιμήσεις και τις συνήθειες των διαφόρων λαών. Η αλλαγή των τοπικών γευστικών παραδόσεων μπορεί να αποδειχθεί αδύνατη ή εξαιρετικά χρονοβόρα. Έτσι, η προσαρμογή των προϊόντων στην περίπτωση του φαγητού είναι κρισιμότερος παράγοντας για την εκμετάλλευση των διαφόρων αγορών σε διεθνές επίπεδο (Albaum G. et al, 2005, σ. 404).

Αν και τα *McDonald's* προσφέρουν ορισμένα σταθερά γεύματα στις περισσότερες αγορές (για παράδειγμα οι τηγανιτές πατάτες είναι ίδιες παντού), έχουν εισάγει επίσης πολλά ειδικά γεύματα για συγκεκριμένες αγορές. Αυτό κρίθηκε απολύτως απαραίτητο προκειμένου να μπορέσουν να επεκταθούν σε αυτές. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν πίτσα στον Καναδά, χάμπουργκερ με αυγό στην Ουρουγουάη, χοιρινό μπιφτέκι με την τοπική σάλτσα στην Ταϊλάνδη, ζυμαρικά με λουκάνικο στις Φιλιππίνες, σάντουιτς με κοτόπουλο και σάλτσα σόγιας στην Ιαπωνία, λουκάνικα, μύρα και ένα κρύο γεύμα τεσσάρων πιάτων στη Γερμανία κλπ (Houghton Mifflin Company, 2008).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το πρώτο εστιατόριο *McDonald's* της Ελλάδας άνοιξε το 1991. Την ίδια χρονιά άνοιξαν τα πρώτα εστιατόρια της Πορτογαλίας και πολλών κεντροευρωπαϊκών χωρών του πρώην ανατολικού συνασπισμού. Ο επόμενος πίνακας δείχνει τον αριθμό των εστιατορίων που η αλυσίδα έχει σήμερα στην Ελλάδα και σε ορισμένες άλλες χώρες, συγκρίσιμες ως προς τον πληθυσμό και το χρόνο ανοίγματος των εστιατορίων.

Πίνακας 1.2 Η διεξόδωση των *McDonald's* σε διάφορες ευρωπαϊκές αγορές

Χώρα	Πληθυσμός	Αριθμός εστιατορίων	Εστιατόρια ανά εκατομμύριο κατοίκων	Έτος εισαγωγής στην αγορά
Κύπρος	850,000	13	15.3	1997
Δημοκρατία Τσεχίας	10,200,000	75	7.35	1991
Ελλάδα	11,000,000	49	4.45	1991
Ουγγαρία	9,900,000	96	9.70	1991
Πορτογαλία	10,600,000	68	6.42	1991

Πηγή: τοπικές ιστοσελίδες μέσω της κεντρικής [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com). Τα σύνολα των εστιατορίων και οι άλλοι υπολογισμοί πραγματοποιήθηκαν από το συγγραφέα. Οι πληθυσμοί είναι από την ειδική έκδοση του *Economist*, "The World in 2008" (Λονδίνο, 2007).

Σύμφωνα με τον πίνακα, η παρουσία των *McDonald's* στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα φτωχή, σε σύγκριση με τις άλλες χώρες. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι καμμία άλλη παρόμοια αμερικανικού τύπου χάμπουργκερ αλυσίδα γρήγορου φαγητού έχει τελικά εγκατασταθεί στην Ελλάδα. Κάποιες προσπάθειες περιορίστηκαν σε ένα-δυο εστιατόρια στην Αθήνα με μετριότατα αποτελέσματα (Παηγγυράκης & Σιώμκος, 2005, σ. 312).

Σήμερα, Απρίλιο 2008 υπάρχουν 49 εστιατόρια *McDonald's* στην Ελλάδα. 13 από αυτά είναι ιδιοκτησίας της *McDonald's (McDonald's – Hellas SA)* και τα υπόλοιπα ανήκουν σε συνεργάτες με το σύστημα franchise (Franchise Success, April 2008). Τα *McDonald's* αντιστοιχούν στο 11% της ελληνικής αγοράς fast food.

Τα περισσότερα από αυτά τα εστιατόρια (35) λειτουργούν στην Αθήνα (όπου βρίσκεται το 1/3 του ελληνικού πληθυσμού), 7 στη Θεσσαλονίκη και 8 στην επαρχία (Franchise Success, Απρίλιος 2008).

Οι παραπάνω αριθμοί δείχνουν απόλυτη στασιμότητα από το 2000, όταν τα *McDonald's* είχαν ήδη 50 εστιατόρια στην Ελλάδα. Τη χρονιά εκείνη οι συνολικές απώλειες της εταιρείας στην Ελλάδα (από την ίδρυσή της το 1991) έφτασαν τα 17 δις δραχμές (50.000.000 ευρώ) (Χαροντάκης Δ., 29/4/2001). Το ίδιο άρθρο ανέφερε δηλώσεις των στελεχών της *McDonald's* στην Ελλάδα, ότι ήταν αποφασισμένοι να επεκτείνουν την παρουσία της εταιρείας στη χώρα ιδρύοντας ακόμη 50 εστιατόρια έως το τέλος του 2003. Ωστόσο, αυτή η πρόοδος δεν σημειώθηκε ποτέ, μια που το ανώτερο σημείο ήταν αυτό με τα 51 εστιατόρια το 2007, που έγιναν 49 το 2008 (Σιδέρη Μ. 22/4/06 και 7/2/07).

Πολλές φορές κυκλοφόρησε η φήμη ότι τα *McDonald's* θα εγκαταλείψουν την Ελλάδα, αλλά οι υπεύθυνοι της εταιρείας πάντα το αρνούνται. Εμφανίζονται αποφασισμένοι να αναπτύξουν την ελληνική αγορά και τονίζουν πως στο Βέλγιο και την Αυστραλία περίμεναν 23 χρόνια για να σημειώσουν τα πρώτα κέρδη (Κατσέλη Γ. 31/3/08, Σιδέρη Μ. 28/1/04 και 7/2/07).

Για να βελτιώσουν τη θέση τους στην Ελλάδα τα *McDonald's* προχώρησαν σε προσαρμογές προϊόντων και συμπεριέλαβαν ορισμένα ειδικά προϊόντα της ελληνικής αγοράς. Παράλληλα ανέπτυξαν νησιτίσιμα προϊόντα για τη Σαρακοστή, περίοδο κατά την οποία πολλοί Έλληνες απέχουν από το κρέας. Τέτοια προϊόντα περιλαμβάνουν μπιφτέκι με γαρίδες, σουβλάκι με καλαμαράκια, γαριδοσαλάτα, κλπ. (Κατσέλη Γ. 31/3/08, Σιδέρη Μ. 28/1/04 και 7/2/07).

Επιπλέον, τα *McDonald's* χαμήλωσαν θεαματικά τις τιμές τους. Εδώ και αρκετό καιρό τα περισσότερα προϊόντα (χάμπουργκερ, γλυκά, ποτά) πωλούνται στην τιμή του ενός ευρώ το ένα. Αυτή η πολιτική τιμών διαφημίστηκε έντονα στην τηλεόραση. (Κατσέλη Γ., 11/3/08, Σιδέρη Μ., 28/1/04, 22/4/06, and 7/2/07).

Το κεφάλαιο αυτό τελειώνει με τον παρακάτω πίνακα 1.1, που συντάχθηκε από τον γράφοντα για να παρουσιάσει τις μεγαλύτερες διαφορές ανάμεσα στα concepts των *Goody's* και των *McDonald's*.



## Πίνακας 1.1

Οι μεγαλύτερες διαφορές ανάμεσα στα concepts των *McDonald's* και των *Goody's*.

Χαρακτηριστικό	<i>McDonald's</i>	<i>Goody's</i>
Εύρος Προϊόντων	Διάφορα χάμπουργκερ σε μορφή σάντουιτς μόνο, 1-2 άλλοι τύποι φαγητού, λίγες σαλάτες, ορισμένα σημαντικά επιδόρπια/ γλυκά	Διάφορα χάμπουργκερ σε μορφή σάντουιτς και μερίδων με διάφορες ειδικές γαρνιτούρες και σάλτσες, πιάτα με κοτόπουλο, διάφορες σαλάτες (συνήθως με ελληνικές γεύσεις), ζυμαρικά, όχι σημαντικά γλυκά.
Μέθοδοι σερβιρίσματος	Μόνο για μεταφορά («πακέτο») ακόμη και αν πρόκειται να καταναλωθεί στο κατάστημα	- για μεταφορά («πακέτο») - όταν καταναλώνεται στο εστιατόριο, το φαγητό σερβίρεται σε κανονικά γυαλινα πιάτα με μεταλλικά μαχαιροπήρουνα.
Εμφάνιση των χάμπουργκερ και των άλλων προϊόντων	Τα χάμπουργκερ είναι συγκριτικά μικρότερα, λεπτά και «άγχρωμα». Οι σαλάτες και τα άλλα ήδη δείχνουν μικρά μέσα στις συσκευασίες πακέτου.	Τα χάμπουργκερ είναι συγκριτικά μεγαλύτερα, παχύτερα και πιο «ζωντανά». Οι σαλάτες και τα άλλα πιάτα έχουν «όγκο» στην ποσότητα και την εμφάνισή τους, ανάλογο με των υπόλοιπων τυπικών εστιατορίων.
Επίπλωση / ατμόσφαιρα	Όχι ιδιαίτερα άνετη, συχνά με ακίνητα καθίσματα και τραπέζια που τονίζουν το γεγονός ότι το φαγητό είναι «γρήγορο». Σχετικά απλή εσωτερική διακόσμηση.	Κανονικές, κομψές, κινητές καρέκλες και τραπέζια που επιτρέπουν μακρύτερη παραμονή. Περισσότερο περίτεχνη εσωτερική διακόσμηση.
Τιμές	Εξαιρετικά χαμηλές	Πολύ χαμηλές, σε σύγκριση με κανονικά εστιατόρια αλλά περίπου οι διπλές από των παρόμοιων προϊόντων των <i>McDonald's</i> .
Μέσο μέγεθος των εστιατορίων <sup>1</sup>	300 m <sup>2</sup>	350-450 m <sup>2</sup>
Απαιτούμενη επένδυση ανά εστιατόριο <sup>1</sup>	200,000-350,000 euro	500,000-600,000 euro

<sup>1</sup>Όπως διαφημίζεται σε εν δυνάμει συνεργάτες με το σύστημα franchise στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

#### 1.4. Ο Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να ελέγξει την εγκυρότητα της εξής υπόθεσης:

«Στην Ελλάδα τα *Goody's*, που ιδρύθηκαν 16 χρόνια πριν την άφιξη των *McDonald's*, δημιούργησαν ένα ιδιαίτερο μοντέλο (concept) αυξημένης ποιότητας υπηρεσιών γρήγορου φαγητού τύπου χάμποργκερ, το οποίο κάνει το μοντέλο των *McDonald's* να φαίνεται φτωχό, με αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των πελατών της *McDonald's* (λόγω των αυξημένων προσδοκιών των πελατών) και στην πίστη τους (loyalty) στα *McDonald's*».

## Κεφάλαιο 2

### Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

#### **2.1. Το Fast Food ως Βιομηχανία Προσφοράς Υπηρεσιών: Ιδιαιτερότητες και Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ποιότητα.**

Στο κεφάλαιο αυτό εστιάζουμε στη φύση των υπηρεσιών, τις ιδιαιτερότητές τους σε αντίθεση με τα βιομηχανικά αγαθά και τις σχετικές επιπτώσεις στο marketing. Όλα τα θέματα σχολιάζονται με ειδικές αναφορές στην βιομηχανία της υπηρεσίας fast food.

Χρησιμοποιώντας απλούς όρους, οι Zeithaml et al. Περιγράφουν τις υπηρεσίες ως «πράξεις, διαδικασίες και επιδόσεις» (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 4) και οι Hoffman & Bateson με αρκετά όμοιο τρόπο ως: «πράξεις, προσπάθειες και επιδόσεις» (Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 4).

Ένας περισσότερο λεπτομερής ορισμός της φύσης των υπηρεσιών είναι ο εξής: «υπηρεσία είναι μια πράξη ή ένα έργο που προσφέρεται από έναν συμβαλλόμενο σε έναν άλλο. Παρ' όλο που η διαδικασία μπορεί να συνδέεται συχνά με ένα φυσικό προϊόν, το έργο δεν άπτεται ουσιαστικά και δεν έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την απόκτηση εκ μέρους οποιουδήποτε από τους παράγοντες της παραγωγής. Οι υπηρεσίες δημιουργούν αξία και προσφέρουν οφέλη για τους πελάτες σε συγκεκριμένους τόπους και χρόνους, ως αποτέλεσμα της πρόκλησης μιας επιθυμητής αλλαγής στον – ή για λογαριασμό του – αποδέκτη της υπηρεσίας» (Lovelock C & Wright L., 1999, σ. 5).

Ένας άλλος λεπτομερής ορισμός από την πλευρά των τομέων της οικονομίας υποστηρίζει ότι οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν «όλες τις οικονομικές δραστηριότητες των οποίων το αποτέλεσμα δεν είναι ένα φυσικό προϊόν ή

κατασκευή, καταναλώνεται γενικά την ώρα που παράγεται, και προσδίδει προστιθέμενη αξία σε σχήματα (όπως χρησιμότητα, ψυχαγωγία, επικαιρότητα, άνεση ή υγεία ) που είναι ουσιαστικά ----- intangible concerns του κάθε πρώτου αγοραστή» (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 4)

Οι παραπάνω ορισμοί, μαζί με διάφορους άλλους παρόμοιους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία (π.χ. Assael H., 1993, σ. 429, Palmer A., 2005, σ. 2, Payne A., 1993, σ. 6, Gounaris S., 2003, σ. 27 Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, σ.584) ταυτίζουν την ασάφεια (intangibility ???) με το κύριο χαρακτηριστικό που διαχωρίζει τις υπηρεσίες από τα (σαφή, απτά) υλικά αγαθά. Τις υπηρεσίες δεν μπορεί να τις αντιληφθεί κανείς με τις αισθήσεις του (να τις ακούσει, να τις δει, να τις γευτεί, να τις αγγίξει) όπως τα κανονικά αγαθά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τον πελάτη στο να παρεξηγήσει τη φύση της υπηρεσίας και στο να μη μπορεί να αξιολογήσει την ποιότητά της. αυτή η διαφορά ανάμεσα σε αγαθά και υπηρεσίες μοιάζει σαφής και εύκολα αντιληπτή. Όμως, μια κοντινότερη ματιά διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών και της χρησιμότητάς τους καθιστά το διαχωρισμό αυτό λιγότερο εύκολο. Φαίνεται πως λίγα υλικά αγαθά είναι πλήρως απτά και πολύ λίγες υπηρεσίες πλήρως μη απτές. Με άλλα λόγια, πολλά βιομηχανικά αγαθά περιέχουν στοιχεία μη απτών υπηρεσιών όταν καταναλώνονται, ενώ πολλές υπηρεσίες περιλαμβάνουν διάφορα απτά στοιχεία. Τα απτά στοιχεία μιας υπηρεσίας περιλαμβάνουν τα υλικά αγαθά που προσφέρονται κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας και το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο η υπηρεσία προσφέρεται (Assael H., 1993, σ. 429, Churchill G. & Peter σ. 1995, σσ. 384-385, Cowell, 1985, σ. 23, Gounaris S., 2003, σσ. 28-29, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σσ. 4-6 και 27-28, Lovelock C & Wright L., 1999, σσ. 15-16, Palmer A., 2005, σσ. 16-17, Payne A., 1993, σσ. 6-10, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 4, Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, σ. 585).

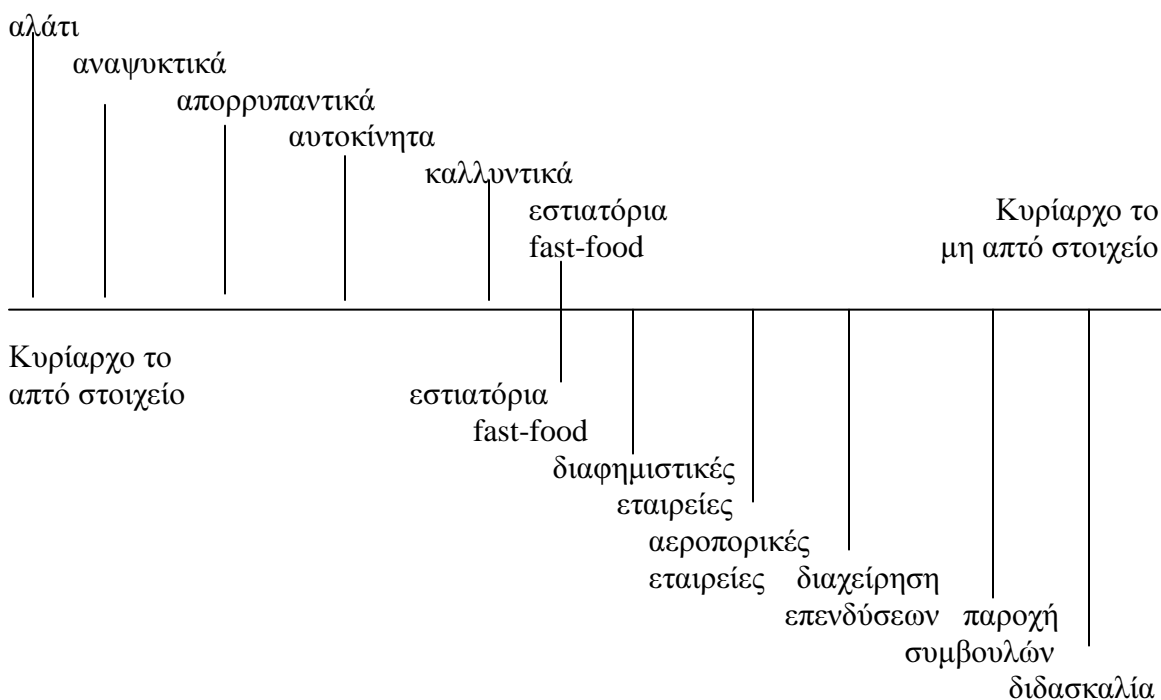
Ένα αυτοκίνητο, για παράδειγμα, θεωρείται υλικό αγαθό. Όμως, η κατανάλωσή του δεν περιλαμβάνει μόνο την υλική χρήση αλλά και το στοιχείο της μεταφοράς, το οποίο είναι σαφώς μη απτό. Παρομοίως, ένας «απτός» ηλεκτρονικός υπολογιστής επιτρέπει την μη απτή επεξεργασία των δεδομένων. Από την άλλη

πλευρά, ένα ξενοδοχείο παρέχει «μη-απτές» υπηρεσίες διαμονής. Οι υπηρεσίες αυτές με δυσκολία μπορούν να διαχωριστούν από την σαφώς «απτή» επίπλωση, τις λουτρικές εγκαταστάσεις και υλικά, κλπ.

Σ' αυτό το πλαίσιο, ο σαφής διαχωρισμός ανάμεσα σε υλικά αγαθά και μη απτές υπηρεσίες μπορεί να καταστεί περισσότερο χαλαρός και μπορεί να υποστηριχθεί ότι «οι υπηρεσίες τείνουν να είναι περισσότερο μη απτές από τα βιομηχανικά αγαθά και τα βιομηχανικά αγαθά τείνουν να είναι περισσότερο απτά από τις υπηρεσίες» (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 6).

Προκειμένου να επεξηγηθεί αυτό το συμπέρασμα (που μερικές φορές αποκαλείται «συνεχές απτού και μη απτού», διάφοροι συγγραφείς (Gounaris S., 2003, σ. 29, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 5, Lovelock C & Wright L., 1999, σ. 16, Payne A., 1993, σ. 8, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 6) υιοθετούν το παρακάτω γράφημα του G. Lynn Shostack (1977, σ. 77), ή μια παραλλαγή του.

Σχήμα 2.1: Κλίμακα αντικειμένων της αγοράς (προϊόντων/υπηρεσιών)



Πηγή: G. Lynn Shostack, (Απρίλιος 1977), «**Breaking Free** από το marketing προϊόντων», *The Journal of Marketing*, p. 77

---

Πλησιάζοντας την αριστερή άκρη του γραφήματος βλέπουμε προϊόντα των οποίων το ουσιαστικό όφελος που προσφέρουν στον καταναλωτή είναι περισσότερο υλικό (απτό) και προς την αριστερή άκρη, προϊόντα με ένα αυξανόμενο μη απτό (υπηρεσία) ουσιαστικό όφελος.

Είναι πολύ ενδιαφέρον για το θέμα και τους σκοπούς της εργασίας να παρατηρήσουμε ότι στη μέση ακριβώς του πεδίου του γραφήματος βρίσκεται η βιομηχανία fast food. Παρόλο που κατατάσσεται στις υπηρεσίες, η βιομηχανία fast food παρουσιάζει ένα εξαιρετικά απτό στοιχείο, που επηρεάζει κάθε ταυτότητα και ποιότητα: τα υλικά του φαγητού. Στην πράξη, το φαγητό (το απτό στοιχείο) μπορεί να πάρει το ρόλο του κύριου χαρακτηριστικού της υπηρεσίας fast food, η οποία είναι αδύνατο να προσφερθεί χωρίς αυτό. Από την άλλη πλευρά, για παράδειγμα, το έντυπο υλικό στην υπηρεσία της διδασκαλίας και της εκπαίδευσης δεν είναι το κύριο τους στοιχείο και η έλλειψή του μπορεί να μειώσει την ποιότητα της υπηρεσίας, αλλά δεν την καθιστά αδύνατο στο να προσφερθεί.

Το μη απτό των υπηρεσιών έχει ορισμένες σημαντικές επιπτώσεις στο marketing τους. Πρώτον, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Αυτό το αποτέλεσμα του μη απτού είναι επίσης αποτέλεσμα των άλλων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, δηλαδή της φθαρτότητας, η οποία συζητείται παρακάτω. Αυτό το χαρακτηριστικό εισάγει σοβαρές δυσκολίες στη διαχείριση των διακυμάνσεων της ζήτησης (Cowell, 1985, σ. 23, Lovelock C & Wright L., 1999, σ. 22, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 28-29, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 22).

Τέτοιες δυσκολίες μπορεί να γίνουν αντιληπτές από τη μια εποχή του χρόνου στην άλλη, καθώς και από τη μια ώρα της ημέρας στην άλλη. Το φαινόμενο είναι επίσης φανερό στη βιομηχανία fast food. Όμως, το σημαντικό απτό στοιχείο

αυτής της βιομηχανίας (υλικά φαγητών) επιτρέπει και απαιτεί ευρεία διαχείριση αποθεμάτων, όπως και σε κάθε άλλη βιομηχανία αγαθών.

Μια άλλη συνέπεια του μη απτού των υπηρεσιών είναι ότι αυτές δεν μπορούν εύκολα να προστατευτούν από αντιγραφές. Αυτό επιτρέπει στους ανταγωνιστές να μιμηθούν και να αντιγράψουν πρότυπα και διαδικασίες (Churchill Gilbert A., & Peter Paul J., 1995, σ. 396-397, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 29, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 22). Όμως το μη απτό στοιχείο της βιομηχανίας fast food μετριάζει αυτές τις δυσκολίες. Το μη απτό στοιχείο (παρασκευή του φαγητού) μπορεί πιθανώς να αντιγραφθεί, αλλά αυτό δεν είναι εύκολο για το απτό στοιχείο (π.χ. για τα χάμπουργκερ).

Περαιτέρω, το μη απτό στοιχείο δεν επιτρέπει στις υπηρεσίες να απεικονίζονται ώστε να τις βλέπουν ή να τις διαφημίζουν. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να παρουσιαστεί κάτι που δεν φαίνεται. Δεν υπάρχει κάτι σαν δοκιμή για τις υπηρεσίες (Gounaris S., 2003, σ. 44, Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 22-23). Αυτή η δυσκολία δεν ισχύει για τα απτά στοιχεία. Τα ίδια τα τρόφιμα ή ακόμη και το εστιατόριο μπορούν εύκολα να απεικονιστούν και να παρουσιαστούν.

Τέλος, το μη απτό δημιουργεί δυσκολίες στην κοστολόγηση των υπηρεσιών. Το κόστος ανά «μονάδα υπηρεσίας» δεν μπορεί εύκολα να υπολογιστεί. Παρομοίως, είναι πιο σύνθετο να προσδιοριστεί μια σχέση τιμής-ποιότητας (Gounaris S., 2003, σ. 49, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 29, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 23).

Πέρα από το μη απτό, ένα δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η ετερογένεια (κάποιες φορές στη βιβλιογραφία εμφανίζεται ως «μεταβλητότητα»). Εκτός από την περίπτωση κάποιων αυτόματων μηχανών, οι υπηρεσίες συνήθως είναι δράσεις ανθρώπων. Κατά συνέπεια, κανένας πελάτης δεν είναι ίδιος με τον άλλο και κανείς δεν βιώνει την ίδια εμπειρία με τον άλλο όταν αποκτά μια υπηρεσία. Ως εκ τούτου, οι υπηρεσίες και οι προσφερόμενες

εμπειρίες διαφέρουν από τη μια περίπτωση στην άλλη (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 23)

Με άλλα λόγια, η προσφορά υπηρεσιών συνήθως προϋποθέτει μια ανθρώπινη αλληλεπίδραση που δεν μπορεί να προτυποποιηθεί όπως τα βιομηχανικά προϊόντα. Η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη μια περίπτωση στην άλλη, από τη στιγμή που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες της πραγματικής ζωής που δεν μπορούν να τεθούν υπό έλεγχο τόσο αποτελεσματικά όσο στη βιομηχανική παραγωγή. Κατά συνέπεια, είναι σχεδόν αδύνατον να ελεγχθεί η ποιότητα της υπηρεσίας πριν ο πελάτης την αποκτήσει (Assael H., 1993, σ. 429-430, Cowell, 1985, σ. 25, Churchill G. & Peter P., 1995, σ. 387-388, Gounaris S., 2003, σ. 55-56, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 39, Lovelock C & Wright L., 1999, Palmer A., 2005, σσ. 20-22, Payne A., 1993, σσ. 6-10, σ.16, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 23, Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, σ. 590 and 591).

Η σημασία του απτού στοιχείου στη βιομηχανία του fast food μετριάζει ως ένα βαθμό την παραπάνω εικόνα. Τα τρόφιμα μπορούν να προτυποποιηθούν. Μπορούν να προσφερθούν στην κοινώς αποδεκτή τους βιομηχανοποιημένη μορφή (όπως οι μπίρες και τα αναψυκτικά), ή μπορούν να έρχονται στο κατάστημα σε μια σταθερή ημιπαρασκευασμένη μορφή και να μαγειρευτούν σε προτυποποιημένες μηχανές μαγειρέματος (όπως τα χάμπουργκερ και οι τηγανιτές πατάτες).

Η δυσκολία της ετερογένειας, όμως ενέπνευσε την προσπάθεια να εισαχθεί η προτυποποίηση στην ίδια την παροχή των υπηρεσιών. Ο σκοπός της προτυποποίησης είναι να εξασφαλίσει μια σχεδόν ομοιόμορφη μεταχείριση του πελάτη και μια σχεδόν ομοιόμορφη εμπειρία. Τα *McDonald's* συγκεκριμένα, υπήρξαν πρωτοπόροι στο να φέρουν την προτυποποίηση στον τομέα των υπηρεσιών και αποτελούν ένα εξαιρετικό σχετικό παράδειγμα. Όλες οι άλλες αλυσίδες γρήγορου φαγητού ακολουθούν τον ίδιο δρόμο. Επιπλέον, η προτυποποίηση διευκολύνει (και απαιτεί) έρευνα marketing ώστε να καταγραφεί



αν η εμπειρία του πελάτη αντιστοιχεί στα καθιερωμένα πρότυπα. Όπως προαναφέρθηκε, η ακραία περίπτωση προτυποποίησης των υπηρεσιών επιτυγχάνεται από μηχανήματα, αν κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν τα μηχανήματα πλυσίματος αυτοκινήτων και ανάληψης μετρητών από τράπεζες (Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, p.590).

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση. Και οι δυο συμβαίνουν σε πραγματικό χρόνο και, ο παροχέας της υπηρεσίας καθώς και ο πελάτης είναι παρόντες κατά τη διάρκεια της προσφοράς της υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα, πολλές φορές είναι παρόντες περισσότεροι του ενός πελάτες οι οποίοι δέχονται ή αναμένουν την υπηρεσία. Το φαινόμενο, που συχνά αναφέρεται ως «αδιαιρετότητα» («inseparability») έχει τρεις όψεις: α) οι παροχείς υπηρεσιών εμπλέκονται άμεσα στην υπηρεσία που παρέχεται, με μεγάλο αντίκτυπο στην εμπειρία του πελάτη και την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται. β) οι πελάτες εμπλέκονται επίσης και μπορεί και να αλληλεπιδράσουν κατά τη διαδικασία της προσφοράς της υπηρεσίας. Π.χ. η συμμετοχή ενός σπουδαστή ή μαθητευόμενου είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση της ποιότητας των υπηρεσιών διδασκαλίας ή εκπαίδευσης. Το να ενημερώσει ο πελάτης τον δικηγόρο του πλήρως για μία υπόθεση έχει μεγάλη σημασία για την ποιότητα της υπηρεσίας που θα του παρέξει ο δικηγόρος. Αν κάποιος πελάτης τράπεζας δεν γνωρίζει την χρήση του διαδικτύου δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τις on line πράξεις με την τράπεζά του, μειώνοντας έτσι το επίπεδο της υπηρεσίας που αυτή του προσφέρει. γ) οι πελάτες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και κατ' αυτό τον τρόπο μπορεί να επιδράσουν στην εμπειρία ο ένας του άλλου και στην ποιότητα της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, το ταξίδι δίπλα σε θορυβώδεις συνεπιβάτες, ή το φαγητό δίπλα σε καπνιστές, όταν κάποιος δεν καπνίζει, μειώνουν την ποιότητα των σχετικών υπηρεσιών. Η αντίφαση με τα κανονικά (υλικά) προϊόντα είναι εμφανής από τη στιγμή που τα τελευταία συνήθως πρώτα παράγονται, κατόπιν μεταφέρονται στα σημεία πώλησης, πωλούνται και, τέλος, καταναλώνονται (Assael H., 1993, σ. 431, Churchill Gilbert A., & Peter Paul J., 1995, σ. 385-388, Gounaris S., 2003, σσ. 55-56, Hoffman D. &

Bateson J., 2003, σ.31, Lovelock C & Wright L., 1999, σ. 15, Palmer A., 2005, σσ. 17-18, Payne A., 1993, σσ. 6-10, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 23, Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, σ. 587-588).

Μια συνέπεια της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης είναι ότι σπάνια μπορούν να παραχθούν μαζικά οι υπηρεσίες. Ο χρόνος είναι πολύ κρίσιμος, διότι η ποσότητα των διαθέσιμων υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με το χρόνο εργασίας του παροχέα της. Επιπλέον, ό,τι συμβαίνει σε πραγματικό χρόνο είναι σημαντικό για την ποιότητα της υπηρεσίας και τα σχετικά οφέλη για τον πελάτη. Από την άλλη πλευρά, η παροχή της υπηρεσίας σε πραγματικό χρόνο μπορεί να επιτρέψει μια ορισμένη προσαρμογή στις ανάγκες του κάθε πελάτη που θα έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ικανοποίησή του (Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 36, Lovelock C & Wright L., 1999, σ. 17, Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 23-24, Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, σ. 589).

Εξετάζοντας την υπηρεσία fast food σε σχέση με το χαρακτηριστικό της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης, η εικόνα μετριάζεται. Το «απτό» συστατικό της υπηρεσίας (τρόφιμα) επιτρέπει τη μαζική παραγωγή της και τις σχετικές οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, η σημασία των απτών συστατικών μαζί με τον προτυποποιημένο μαγειρικό εξοπλισμό μειώνει σε ένα βαθμό τη σημασία του ρόλου του παροχέα της υπηρεσίας.

Ένα τελευταίο σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η φθαρτότητά τους. Αυτό αφορά το γεγονός ότι αν μια υπηρεσία δεν καταναλώνεται την ώρα που παρέχεται, φθείρεται ακαριαία. Ούτε ο παραγωγός, ούτε ο πελάτης μπορούν να αποθηκεύσουν υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να επιστραφούν ή να μεταπωληθούν. Δεδομένου αυτού του γεγονότος, το αποτέλεσμα μιας υπηρεσίας είναι άμεσο και αμετάκλητο, αυξάνοντας την ευθύνη του παροχέα ως προς την εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη. Από την άλλη πλευρά, οι υπηρεσίες συνήθως απαιτούν μεγάλες προσπάθειες για την εναρμόνιση της ζήτησης κατά την διάρκεια του χρόνου προκειμένου να αποφευχθούν «κενές θέσεις» σε ώρες απραξίας ή απώλεια πελατών σε ώρες

συνωστισμού στον χώρο. Αυτό σπάνια μπορεί να επιτευχθεί πλήρως (ας σκεφθούμε ξενοδοχεία σε περιόδους αιχμής ή μέσα μαζικής μεταφοράς νωρίς το πρωί). Ωστόσο οι εταιρείες πάντα καταβάλλουν προσπάθειες. Η διαφοροποίηση των τιμών από μία χρονική στιγμή σε μία άλλη είναι το σύνηθες εργαλείο για την επίτευξη αυτού του σκοπού (Churchill G. & Peter P., 1995, σ. 388, Cowell, 1985, σ. 25, Hoffman D. & Bateson J., 2003, σ. 41, Lovelock C & Wright L., 1999, σ. 17, Palmer A., 2005, σσ.22-23, Payne A., 1993, σσ. 6-10, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 24, Zikmund William & D'Amico Michael, 1989, σσ. 586-587).

Τα παραπάνω σχόλια ισχύουν και για την βιομηχανία fast food. Δεν είναι αδύνατο για ένα εστιατόριο fast food να αποθηκεύσει τρόφιμα ή ένας πελάτης να διατηρήσει για την επόμενη στο ψυγείο μια σαλάτα που αγόρασε σε ένα εστιατόριο fast food. Όμως, η (μη απτή) αδιάθετη χωρητικότητα/ παραγωγική δυνατότητα του εστιατορίου δεν μπορεί να αποθηκευτεί για κάποια στιγμή υψηλής ζήτησης καθώς το φαγητό εκεί συνήθως καταναλώνεται αμέσως.

## **2.2. Το Μίγμα Marketing στην Βιομηχανία του Fast Food**

Μετά την εξέταση των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, και συγκεκριμένα της βιομηχανίας γρήγορου φαγητού (fast food) θα πρέπει να στραφούμε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μίγματος marketing που την αφορούν. Η βιβλιογραφία θεωρεί ότι το παραδοσιακό μίγμα marketing, που αφορά τα προϊόντα και συνίσταται στα γνωστά 4P (προϊόν, τιμή, τόπος πώλησης/διανομή και προώθηση) δεν καλύπτει όλες τις διαστάσεις του μίγματος marketing των υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό κάποια πρόσθετα συστατικά στοιχεία (P) εισάγονται στην έννοια του μίγματος marketing για να το προσαρμόσουν στις υπηρεσίες (Palmer A., 2005, σσ. 10-11, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 25).

Προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση είναι πάντα παρόντα και διατηρούν το βασικό τους περιεχόμενο. Η συνιστώσα του προϊόντος, βέβαια, παίρνει περισσότερο μη απτές μορφές.

Τρία ακόμη στοιχεία (P) εισάγονται με σκοπό να ανταποκριθούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, που περιγράφηκαν παραπάνω (μη απτό, αδιαχώριστη παραγωγή και κατανάλωση, ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, κλπ.), και συγκεκριμένα: οι άνθρωποι («people»), το φυσικό στοιχείο («physical evidence») και η διαδικασία («process») (Palmer A., 2005, σσ. 13-14, Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 25-7). Ας τα δούμε αναλυτικά.

**Άνθρωποι:** αυτό το στοιχείο αναφέρεται και δίνει έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος είναι ιδιαίτερα αποφασιστικός στην παροχή υπηρεσιών, την εμπειρία και την ποιότητα. Ο ανθρώπινος παράγοντας περιλαμβάνει τους πάντες: τους παροχείς των υπηρεσιών, τον πελάτη που αποκτά τις υπηρεσίες και τους άλλους πελάτες, που είναι παρόντες κατά την παροχή των υπηρεσιών και επηρεάζουν την ποιότητά τους (Palmer A., 2005, σ. 13, Payne A., 1993, σσ. 163-165, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 26-27).

Στα εστιατόρια γρήγορου φαγητού όλοι οι άνθρωποι της εταιρείας εμπλέκονται σε όλα:

α) οι ταμίες είναι τα άτομα που έχουν την επαφή με τους πελάτες, η «φωνή» και το «πρόσωπο» της εταιρείας. Η συμπεριφορά τους (ευγένεια, εμπειρία, ταχύτητα) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εμπειρία του πελάτη, β) οι μάγειροι και το προσωπικό της κουζίνας. Αυτοί μπορεί μεν να μην έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, η εμπειρία τους ωστόσο στην προετοιμασία των γευμάτων και η ταχύτητα είναι ουσιαστικής σημασίας για την εμπειρία των πελατών, γ) οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές. Ο ρόλος τους είναι πιο διακριτικός αλλά εξίσου σημαντικός για την εξασφάλιση της ποιότητας κατά τη διάρκεια της παροχής υπηρεσιών με σωστό management του προσωπικού, την εσωτερική έρευνα marketing και την προς τα πάνω επικοινωνία μέσα στην εταιρεία, δ) άλλες κατηγορίες προσωπικού, όπως οι καθαριστές, οι τεχνικοί, κλπ. έχουν και εκείνοι τον σημαντικό τους ρόλο στην εμπειρία των πελατών.

Το φυσικό στοιχείο: αναφέρεται στο φυσικό και επομένως το υλικό και απτό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι υπηρεσίες παράγονται και παρέχονται.

Περιλαμβάνει κάθε απτό στοιχείο που διευκολύνει την παραγωγή την ή την παροχή της υπηρεσίας (π.χ. εξοπλισμός, επίπλωση, έντυπο υλικό, κλπ.). Αυτά τα απτά στοιχεία είναι πιθανόν οι καλύτεροι δείκτες της ποιότητας της υπηρεσίας στα μάτια ενός πιθανού πελάτη, από τη στιγμή που η υπηρεσία η ίδια δεν είναι απτή. Συνεπώς, οι εταιρείες θα πρέπει να αξιοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο αυτό το στοιχείο (Palmer A., 2005, σσ. 13-14, Payne A., 1993, σσ. 131-132, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 27).

Στην περίπτωση των εστιατορίων γρήγορου φαγητού (fast food) το φυσικό στοιχείο είναι πολυδιάστατο. Πρώτα πρώτα είναι η γενική ατμόσφαιρα και η δομή τους. Η ατμόσφαιρα (χρώματα, φώτα, διακόσμηση, μουσική) ευχαριστεί και ψυχαγωγεί τους πελάτες. Η δομή του καταστήματος πρέπει να διευκολύνει την παροχή της υπηρεσίας και να μειώνει τις αρνητικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πελατών (σημεία αναμονής, περιοχές καπνιστών/ μη καπνιστών, κλπ.). Κατόπιν έρχεται η επίπλωση, που έχει τεράστια σημασία για την άνεση των πελατών κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στο εστιατόριο. Επίσης σημαντικά είναι και τα υλικά (υλικά συσκευασίας, πιάτα, ποτήρια, κλπ.) διότι συμβάλλουν στην άνεση και δίνουν την αίσθηση της ποιότητας και του σεβασμού στον πελάτη. Τα μηχανήματα για το μαγείρεμα, σε μεγάλο βαθμό σε κοινή θέα, συντελούν επίσης στην ποιότητα της τροφής και στην εντύπωση που οι πελάτες αποκομίζουν από το εστιατόριο. Άλλα στοιχεία που απαρτίζουν το φυσικό στοιχείο μπορεί να περιλαμβάνουν τις τουαλέτες, έναν παιδότοπο ή ειδικά παιδικά και βρεφικά καθίσματα, έναν πάγκο με σαλάτες, κλπ.

Διαδικασία: αυτό το τελευταίο στοιχείο αναφέρεται στη ροή των δραστηριοτήτων, μέσα από τις οποίες παρέχεται η υπηρεσία. Το πώς βρίσκουν οι πελάτες τη διαδικασία μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας για την υπηρεσία. Για παράδειγμα, αυξημένη πολυπλοκότητα της διαδικασίας μπορεί να απωθήσει έναν πιθανό πελάτη, ο οποίος μπορεί να προτιμήσει μια ευκολότερη διαδικασία, αν τη βρει διαθέσιμη. Η διάρκεια της διαδικασίας είναι επίσης

αποφασιστική. Οι πελάτες συνήθως δεν προτιμούν τις χρονοβόρες διαδικασίες. Άλλο χαρακτηριστικό είναι το αν η διαδικασία είναι προτυποποιημένη ή εξατομικευμένη σχετικά με τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη. Δεν υπάρχει συνταγή επιτυχίας γι' αυτό. Για κάποιες υπηρεσίες η προτυποποίηση μπορεί να αποδειχθεί ευεργετική, ενώ για άλλες μπορεί η εξατομίκευση να εξυπηρετεί καλύτερα (Palmer A., 2005, σ. 14, Payne A., 1993, σσ. 168-173, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 27).

Έχει ήδη αναφερθεί ότι οι αλυσίδες εστιατορίων γρήγορου φαγητού είναι πιθανόν τα καλύτερα παραδείγματα προτυποποίησης των διαδικασιών προσφοράς υπηρεσιών. Η διαδικασία της παρασκευής του φαγητού εξελίσσεται μπροστά στα μάτια των πελατών και αυτό πρέπει να συμβαίνει με καθαρό και, φυσικά, γρήγορο τρόπο. Η χρονική διάρκεια της παρασκευής του φαγητού είναι πιθανόν το πιο σημαντικό ζήτημα σ' αυτό το σημείο. Μορφές ημι-παρασκευασμένου φαγητού, καλή εκπαίδευση του προσωπικού και διαμόρφωση του χώρου, είναι πιθανότατα οι πλέον σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι και τα τρία πρόσθετα στοιχεία στο μίγμα marketing των υπηρεσιών είναι α) ελεγχόμενα από την εταιρεία που παρέχει την υπηρεσία και άρα πολύτιμα εργαλεία της και β) επηρεάζουν αποφασιστικά την αρχική απόφαση του καταναλωτή να αποκτήσει την υπηρεσία (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 27).

Ο επόμενος πίνακας (2.2.) δείχνει το διευρυνόμενο μίγμα marketing για τις υπηρεσίες, και είναι παρμένος από τους Zeithaml V. et al. Έχει τροποποιηθεί ως ένα βαθμό από τον γράφοντα προκειμένου να αντανakλά την περίπτωση της βιομηχανίας του χάμπουργκερ fast food. Ειδικότερα, ορισμένα άσχετα στοιχεία παραλείφθηκαν (πχ. οι εγγυήσεις), ενώ οι αλλαγές φαίνονται μέσα στις παρενθέσεις.

Πίνακας 2.2: Μίγμα marketing στη βιομηχανία των Χάρμπουργκερ Fast Food

<u>Προϊόν</u>	<u>Τόπος</u>	<u>Προώθηση</u>	<u>Τιμή</u>
<b>Χαρακτηριστικά φυσικού προϊόντος</b> (hamburger, τηγανιτές πατάτες, ποτά, σαλάτες, άλλα γεύματα, επιδόρπια, κλπ.)	<b>Τύπος καναλιού</b>	<b>Μίγμα προώθησης</b>	<b>Προσαρμοστικότητα</b>
<b>Επίπεδο ποιότητας</b> (συστατικά, εμφάνιση)	<b>Τοποθεσίες καταστημάτων</b>	<b>Διαφήμιση</b>	<b>Επίπεδα τιμών</b>
<b>Πρόσθετα είδη (accessories)</b> (παιχνίδια σε παιδικά γεύματα, άλλα δώρα)	<b>Μεταφορά (απτών στοιχείων)</b>	<b>Δημοσιότητα</b>	<b>Όροι Πληρωμής</b>
<b>Συσκευασία</b> (στην κυριολεξία, αυτό αφορά τη μορφή των γευμάτων για μεταφορά εκτός του εστιατορίου και ένα επιπλέον στοιχείο πρέπει να προστεθεί)	<b>Αποθήκευση (απτών στοιχείων)</b>	<b>Στρατηγική Internet</b> (ιστοσελίδες, "clubs", κλπ.)	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>(Μέθοδος σερβιρίσματος)</b> (Για να επιτραπεί ένα διαφορετικό σερβίρισμα όταν το φαγητό καταναλώνεται στο εστιατόριο, σχετικά με τα σκεύη, κλπ.)			<b>Εκπτώσεις</b>
<b>Γραμμές προϊόντων</b> (ποικιλία γευμάτων με χάμπουργκερ, διαθεσιμότητα γευμάτων χωρίς χάμπουργκερ, ποικιλία ποτών και επιδορπίων, κλπ.)			
<b><u>Ανθρωποι</u></b>	<b><u>Φυσικό περιβάλλον</u></b>	<b><u>Διαδικασία</u></b>	
<b>Εργαζόμενοι</b> Επάνδρωση Εκπαίδευση Δραστηριοποίηση Επιβράβευση Ομαδικό πνεύμα	<b>Δομή καταστήματος</b> (εσωτερική διακόσμηση, διακόσμηση, ατμόσφαιρα, μουσική ή άλλη ψυχαγωγία)	<b>Ροή διαδικασιών</b> προτυποποιημένες εξατομικευμένες	
<b>Πελάτες</b> (πώς οργανώνεται η παρουσία τους κλπ.) Πώς αλληλεπιδρούν με το προσωπικό και μεταξύ τους, στις ουρές των ταμείων, κατά την προετοιμασία του φαγητού, κατά την κατανάλωση του φαγητού στο εστιατόριο)	<b>Εξοπλισμός</b> (είδος και στυλ επίπλωσης εξοπλισμός μαγειρέματος και προετοιμασίας του φαγητού)	<b>Αριθμός βημάτων</b> απλή/σύνθετη διαδικασία	<b>Ανάμιξη του πελάτη</b>
	<b>Ντύσιμο του προσωπικού</b>		
	<b>Άλλα απτά στοιχεία</b> (έντυπο υλικό όπως ο κατάλογος)		

Πηγή: Zeithaml V. et al. (2006, σ. 26)

### 2.3. Οι Αντιλήψεις των Πελατών και η Εικόνα του Brand

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η διαδικασία της αντίληψης («perception process») των πελατών και οι συνέπειές της στην αξιολόγηση μιας υπηρεσίας. Κατόπιν εξετάζουμε την έννοια των προσδοκιών του πελάτη και τέλος στρεφόμαστε στην έννοια του λεγόμενου χάσματος του πελάτη («customer gap»), δηλαδή ενός πιθανού χάσματος ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και την πραγματική υπηρεσία, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη.

Η αντίληψη είναι μια νοητική διαδικασία, την οποία ακολουθούν τα άτομα όταν δέχονται ερεθίσματα από το περιβάλλον τους, ερεθίσματα τα οποία οργανώνουν, αναλύουν και ερμηνεύουν. Η αντίληψη αρχίζει με αισθητηριακές προσλαμβάνουσες (εικόνες, ήχους, οσμές, γεύσεις, υφές), οι οποίες έλκουν την προσοχή του ατόμου, το οποίο με τη σειρά του τις οργανώνει στο μυαλό του και κατόπιν τις ερμηνεύει (Blythe J. 2008, σ. 91, Chisnall P., 1995, σ. 24, Faxall G. & Goldsmith R., 1994, σ. 50, Hawkins D. et al, 1998, σ. 290, Siomkos G., 2002, σ.115, Solomon M. et al, 2006, σ.37).

Εν συντομία, η διαδικασία της αντίληψης είναι ως εξής: κατ' αρχήν το άτομο/ καταναλωτής τοποθετεί κάθε αντικείμενο που αντιλαμβάνεται με τις αισθήσεις σε μια μεγαλύτερη κατηγορία παρόμοιων αντικειμένων που γνωρίζει ήδη (πρωτογενής ταξινόμηση). Κατόπιν αναγνωρίζει και ελέγχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (έλεγχος ιδιαίτερων χαρακτηριστικών), όπως χρώματα, σχήματα, εικόνες κλπ και μέσα από αυτόν τον έλεγχο ερμηνεύει πλήρως και χαρακτηρίζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (επιβεβαίωση) π.χ. συνδέει το αντικείμενο με άλλα αντικείμενα της κατηγορίας σε διάφορες κλίμακες ή διαστάσεις. Έχει παρατηρηθεί ότι για κάθε κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών, οι καταναλωτές υιοθετούν ορισμένα χαρακτηριστικά/διαστάσεις (όπως φθινό/πολυτελές, μοντέρνο/κλασικό, υψηλής/χαμηλής ποιότητας, επίσημο/απλό, για νέους/μεσήλικες κλπ.) και τοποθετούν τοποθετούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μέσα σε αυτές τις διαστάσεις. Οι τελευταίες

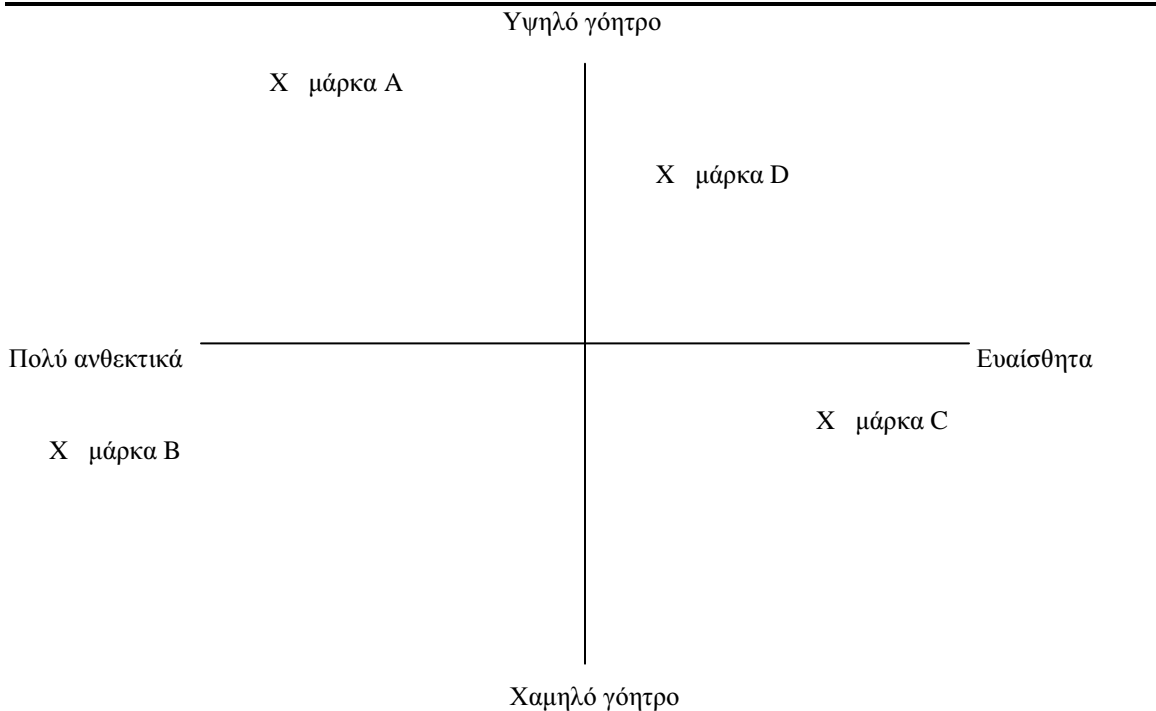


σχηματίζουν τον αποκαλούμενο «χάρτη αντίληψης» («perceptual map») των καταναλωτών. Σ' αυτό τον χάρτη όλα τα σχετικά προϊόντα ή υπηρεσίες που γνωρίζει ένας καταναλωτής έχουν μια θέση και συγκρίνονται μεταξύ τους (Blythe J. 2008, σ. 96-102, Faxall G. & Goldsmith R., 1994, σσ. 50-51, Hawkins D. et al, 1998, σσ. 290-310, Siomkos G., 2002, σσ. 115-117, 119-121, και 142-143, Solomon M. et al, 2006 σσ. 36-38).

Ο ακόλουθος πίνακας 2.3. παρουσιάζει έναν απλό πίνακα αντίληψης με δύο διαστάσεις.

Οι χάρτες αντίληψης είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τις αναλύσεις και τις πολιτικές του marketing. Οι ερευνητές καταγράφουν τις τυπικές διαστάσεις που ο καταναλωτής σχηματίζει γύρω από ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι μαρκετίστες μπορούν να εντοπίσουν σε αυτό το χάρτη τη θέση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, όπως και τη θέση των ανταγωνιστών τους, και σχεδιάζουν κάθε πράξη τοποθέτησης («positioning») ή επανατοποθέτησης των προϊόντων τους στο χάρτη. Είναι γνωστό ότι η τοποθέτηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι ένα σημαντικότερο θέμα, διότι αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία το μίγμα marketing θα διαμορφωθεί. Επιπλέον, η θέση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα χάρτη είναι στην πραγματικότητα η εικόνα που έχει στην αγορά (Faxall G. & Goldsmith R., 1994, σ. 60-64, Siomkos G., 2002, σσ. 138-140, Solomon M. et al, 2006 σ.38).

Πίνακας 2.3: Παράδειγμα χάρτη αντίληψης (μάρκες στην αγορά των παντελονιών jeans)



Πηγή: προσαρμοσμένο από Faxall G. & Goldsmith R., (1994 σ. 64)

Είναι φανερό ότι για τη διαδικασία της αντίληψης το άτομο / καταναλωτής στηρίζεται στη μνήμη και την εμπειρία του καθώς και στις προσδοκίες που έχει από ένα αντικείμενο, προϊόν ή υπηρεσία (Chisnall P., 1995, σσ. 24-26, Hawkins D. et al, 1998, σ. 302-310, Siomkos G., 2002, σ. 117). Ο Blyth (2008, p. 94) αναφέρει τους εξής παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη σύνταξη των χαρτών αντίληψης:

1. Υποκειμενικότητα: εξαρτάται εξ ολοκλήρου από το πώς το άτομο βλέπει τον κόσμο.
2. Ταξινόμηση: σε ποια κατηγορία αντικειμένων το άτομο τοποθετεί το αντικείμενο που αντιλαμβάνεται. Η προκατάληψη απέναντι σε γεγονότα, προϊόντα, εταιρείες έχει εδώ ένα ρόλο.
3. Επιλεκτικότητα: αναφέρεται στο πόσο επιλεκτικό (συγκεντρωμένο) είναι το άτομο στο να τοποθετεί ένα αντικείμενο στο χάρτη. Μερικοί άνθρωποι

- τείνουν να είναι περισσότερο επιλεκτικοί από άλλους σ' αυτή τη διαδικασία.
4. Προσδοκίες: ό,τι το μυαλό περιμένει να δει και πιθανόν νομίζει ότι βλέπει.
  5. Προηγούμενη εμπειρία: οι πρόσφατες εμπειρίες ερμηνεύονται ανάλογα με τις προγενέστερες.

Η διαδικασία της αντίληψης τελικά οδηγεί στο σχηματισμό μιας εικόνας («image») που το brand φέρνει στο μυαλό του καταναλωτή, τη λεγόμενη εικόνα του brand («brand image») (Faxall G. & Goldsmith R. 1994, σσ. 60-61, Solomon M. et al, 2006, σ. 5).

Οι εικόνες των brand είναι σύνθετες εικόνες με πολλές διαστάσεις. Κάποιες βασικές από αυτές τις διαστάσεις είναι η εξής: Πρώτη η «προσωπικότητα του brand». Ένα brand μπορεί να χαρακτηριστεί σαν συντηρητικό, μοντέρνο, αξιόπιστο, διασκεδαστικό, κλπ. Μια δεύτερη διάσταση είναι οι «αποχρώσεις του brand» (brand's connotations), δηλαδή χαρακτηριστικά της εικόνας του brand που δημιουργούν οι υπεύθυνοι επικοινωνίας/προώθησης του marketing. Μια τρίτη διάσταση είναι «τα πλεονεκτήματα του brand», δηλαδή τα ιδιαίτερα οφέλη που προσφέρει στον πελάτη κατά τη διάρκεια της κατανάλωσης. Φυσικά, αυτά τα οφέλη βασίζονται στην κρίση του πελάτη ως προς το τι ξεχωρίζει το συγκεκριμένο brand από τα ανταγωνιστικά του. Το «προφίλ του χρήστη του brand» είναι μια τέταρτη διάσταση. Πρόκειται για το αν ο χρήστης αναμένεται να είναι νέος, δυναμικός, εκλεπτυσμένος, μοντέρνος, κλπ. Μια τελική διάσταση είναι περιπτώσεις χρήσης του brand, δηλαδή το είδος των περιστάσεων στις οποίες το brand προτιμάται, πχ. ένα εστιατόριο μπορεί να προτιμάται για ένα γεύμα εργασίας, ένα άλλο για μια οικογενειακή έξοδο, ένα τρίτο για γρήγορο γεύμα, κλπ. (Faxall G. & Goldsmith R. 1994, σ. 61).

#### **2.4. Ικανοποίηση του Πελάτη και Προσδοκίες του Πελάτη**

Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του πελάτη είναι ένα ευχάριστο ή δυσάρεστο συναίσθημα, αντίστοιχα, που ο καταναλωτής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αποκομίζει όταν τα καταναλώσει. Η τελική αίσθηση σχετίζεται με τα οφέλη που απολαμβάνει ο καταναλωτής από την κατανάλωση του αγαθού ή της υπηρεσίας (Faxall G. & Goldsmith R. 1994, p. 21, Gregoroudis V. & Siskos Y. 2000, pp.16-17).

Η ικανοποίηση που αποκομίζει ο πελάτης από την κατανάλωση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, σχετίζεται άμεσα με τις προσδοκίες του. Οι καταναλωτές προσεγγίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με ορισμένες προσδοκίες (Faxall G. & Goldsmith R. 1994, σ. 22)

Οι προσδοκίες των πελατών μπορεί να έχουν διάφορα επίπεδα. Οι Zeithaml V. et al., (2006, σ. 82) τις κατατάσσουν από την κορυφή στη βάση ως εξής:

1. Ιδανικές προσδοκίες ή επιθυμίες
2. Τυπικές προσδοκίες («Normative “should” expectations»)
3. Προσδοκίες "βασισμένες στην εμπειρία («Experience based norms»)
4. Αποδεκτές προσδοκίες
5. Ελάχιστες ανεκτές προσδοκίες

Κάθε πελάτης σχηματίζει στο μυαλό του ένα ιδανικό επίπεδο μιας υπηρεσίας, την οποία πρόκειται να αποκτήσει. Αυτό το επίπεδο των προσδοκιών υποδεικνύει μια «ιδανική υπηρεσία». Όμως, όλοι γνωρίζουν πως στην πραγματική ζωή το ιδανικό δεν βρίσκεται εύκολα, και για το λόγο αυτό σχηματίζουν στο μυαλό ένα σχετικά αποδεκτό επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας που υποδεικνύει μια «επαρκή υπηρεσία» (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 83). Το ποια στοιχεία περιλαμβάνονται σε κάθε επίπεδο προσδοκώμενης ποιότητας υπηρεσίας ποικίλει ανάλογα με την υποκατηγορία της βιομηχανίας. Για παράδειγμα, οι προσδοκίες είναι διαφορετικές στην περίπτωση ενός ακριβού εστιατορίου από

την περίπτωση ενός εστιατορίου γρήγορου φαγητού. Με αυτή την έννοια το ίδιο πρόσωπο μπορεί να είναι περισσότερο ευχαριστημένο από ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού που ικανοποίησε τις προσδοκίες του, από ένα εστιατόριο πολυτελείας που απέτυχε σ' αυτό. Οι προσδοκίες μπορεί να διαφέρουν ακόμη και ανάμεσα σε δύο εταιρείες της ίδιας υποκατηγορίας της βιομηχανίας υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα γρήγορου φαγητού που θεωρείται πολύ καλή, αλλά αποτυγχάνει να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών, μπορεί να τους απογοητεύσει, ενώ μια λιγότερο ονομαστή αλυσίδα μπορεί να μη τους απογοητεύσει παρέχοντας κακές υπηρεσίες γιατί οι πελάτες δεν περίμεναν κάτι περισσότερο από αυτήν (Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 84-85).

Εκτός από τα επίπεδα της προσδοκίας, ένα άλλο ζήτημα που σχετίζεται με τις προσδοκίες των πελατών είναι η «ζώνη ανοχής». Στο προηγούμενο κεφάλαιο, συζητήθηκε η ετερογένεια των υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών διαφέρει από τη μια περίπτωση στην άλλη. Το πόσο χαμηλότερη ποιότητα μπορεί να ανεχτεί ένας πελάτης από τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, σε αντίθεση με τις τυπικές επιδόσεις της, είναι η ζώνη ανοχής. Η ζώνη ανοχής είναι ένα εύρος ποιότητας της υπηρεσίας που περνά απαρατήρητο από τον πελάτη. Η βίωση ενός επιπέδου ποιότητας πάνω από τη ζώνη ανοχής εκπλήσσει τον πελάτη θετικά και δημιουργεί θετική φήμη. Από την άλλη πλευρά, ένα επίπεδο ποιότητας χαμηλότερο εκπλήσσει αρνητικά και υπονομεύει την πίστη/ αφοσίωση του πελάτη στην εταιρεία (Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 85-86).

Η ζώνη ανοχής ποικίλει ανάμεσα στους πελάτες ανάλογα με την προσωπικότητα, τις συνήθειές τους, κλπ. Ποικίλει επίσης ανάλογα με παράγοντες που είναι δυνατό να ελεγχθούν από την εταιρεία. Για παράδειγμα, αν μια εταιρεία εφαρμόζει υψηλές τιμές, ή υπόσχεται πολλά πράγματα στις διαφημίσεις της, θα τύχει μικρότερης ανοχής από τους πελάτες. Επιπλέον, η ζώνη ανοχής μπορεί να διαφέρει από τη μια διάσταση της υπηρεσίας στην άλλη. Για παράδειγμα, οι πελάτες ενός εστιατορίου fast food μπορεί να είναι περισσότερο ανεκτικοί στη γεύση του φαγητού ή το χρόνο αναμονής αλλά λιγότερο ανεκτικοί σε ένα βρώμικο περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι πελάτες μπορεί να είναι λιγότερο

πρόθυμοι να θυσιάσουν μία\_ορισμένη διάσταση της ποιότητας από άλλες (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 87).

Ας στραφούμε τώρα στην έννοια του «χάσματος του πελάτη» («customer gap»). Είναι μια σημαντική έννοια στην παροχή υπηρεσιών. Αναφέρεται σε ένα πιθανό κενό ανάμεσα στην υπηρεσία που ο πελάτης περιμένει να λάβει και στην υπηρεσία που όντως λαμβάνει κατά τη γνώμη του (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 34).

Οι προσδοκίες των πελατών συνδέονται άμεσα με την αντίληψη, όπως αναλύθηκε παραπάνω, την οποία έχουν για τις υπηρεσίες και, επομένως, με το τι και πώς οι πελάτες πιστεύουν ότι θα έπρεπε να είναι την υπηρεσία.

Εύλογα, η ύπαρξη ενός «χάσματος του πελάτη» είναι αποφασιστική για την ικανοποίηση, που αυτός αποκομίζει από την υπηρεσία. Θα επηρεάσει την απόφαση της επαναχρησιμοποίησης της υπηρεσίας, τη φήμη της εταιρείας στην κοινωνία, και ενδεχομένως, τον ανταγωνισμό της στην αγορά. Αυτό ωθεί την εταιρεία και τα στελέχη του marketing να περιορίσουν ένα τέτοιο χάσμα όσο το δυνατό περισσότερο.

Για το σκοπό αυτό είναι σημαντικό να αναζητήσουμε την αρχή των προσδοκιών των πελατών. Μερικές φορές οι προσδοκίες πηγάζουν από παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν από την εταιρεία-παροχέα των υπηρεσιών. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν τις τιμές, τη διαφήμιση, και γενικά τις υποσχέσεις που δίνει η εταιρεία δια μέσου της επικοινωνίας στα πλαίσια του marketing (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 34).

Πολλές φορές όμως, οι προσδοκίες των πελατών πηγάζουν από παράγοντες που δεν είναι δυνατό να ελεγχθούν, όπως οι εσωτερικές ανάγκες των πελατών, η φήμη, οι πρακτικές των ανταγωνιστών, και πιθανόν, πολιτιστικοί παράγοντες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου μια πολυεθνική εταιρεία εισέρχεται σε μια νέα αγορά (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 34).

## 2.5. Το μοντέλο του «χάσματος του πελάτη» («Customer Gap Model»)

Το μοντέλο του «χάσματος του πελάτη» υποδεικνύει τέσσερα είδη χάσμάτων που μπορεί να εμφανισθούν από την πλευρά του παροχέα της υπηρεσίας. Ειδικότερα, τα τέσσερα αυτά πιθανά χάσματα:

Χάσμα 1: Οι παροχείς δεν γνωρίζουν ποιές είναι οι προσδοκίες του πελάτη.

Χάσμα 2: Ο σχεδιασμός και τα πρότυπα της υπηρεσίας, που έχουν επιλεγθεί, δεν είναι τα σωστά.

Χάσμα 3: Η παροχή της υπηρεσίας δεν είναι σύμφωνη με το σχεδιασμό και τα πρότυπά της.

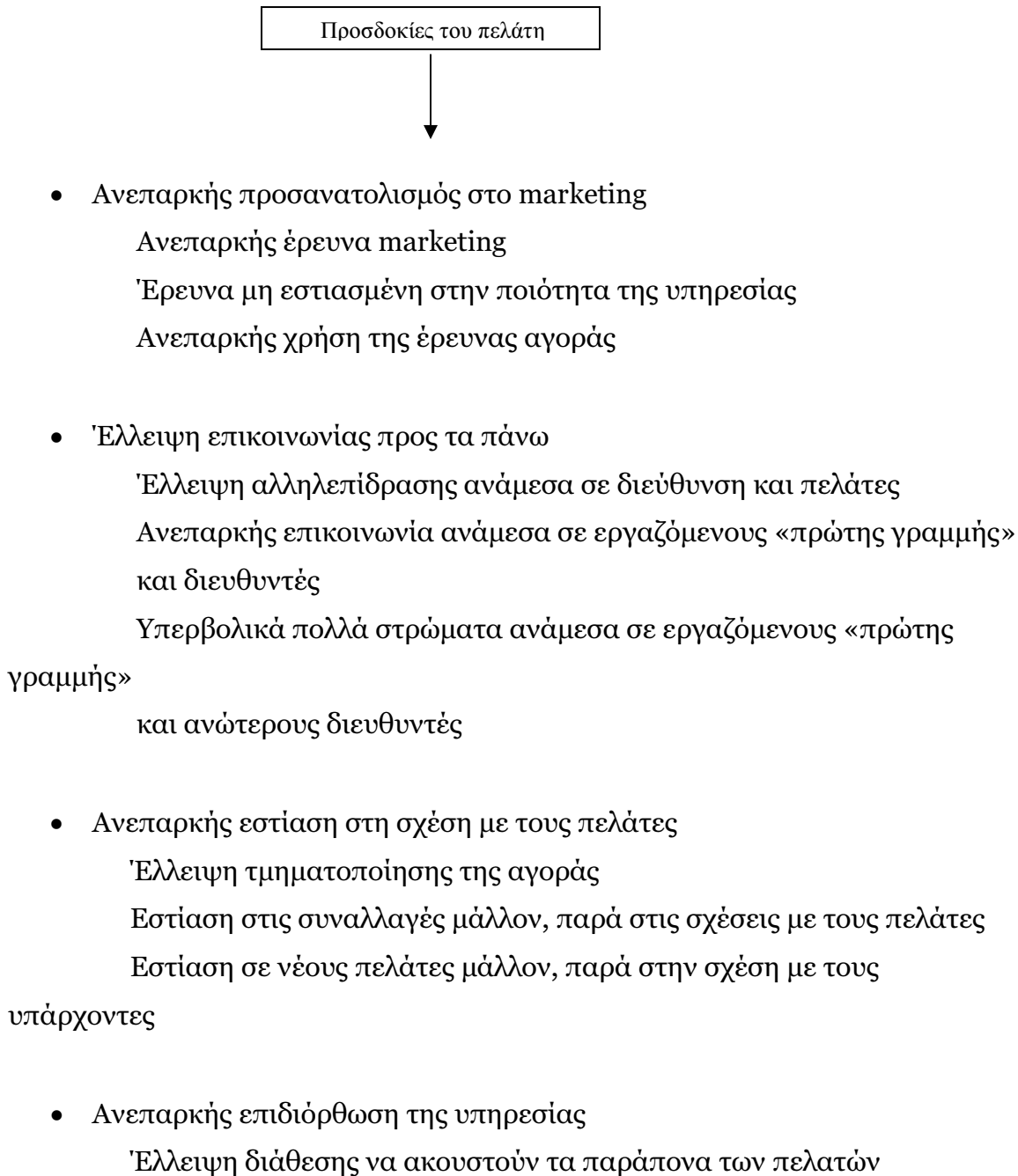
Χάσμα 4: Οι υποσχέσεις που έχει δώσει η εταιρεία, δια μέσου της επικοινωνίας του marketing, δεν ταιριάζουν με την πραγματική επίδοση κατά την παροχή της υπηρεσίας (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 346, A Zeithaml V. et al., 2006, σ. 34-35).

Ο πρώτος τύπος του χάσματος εμφανίζεται όταν ο παροχέας της υπηρεσίας αγνοεί το ποιες είναι οι πραγματικές προσδοκίες των πελατών. Μερικά αίτια που μπορεί να βρίσκονται πίσω από αυτό το κενό: Μπορεί να μην υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία με τους πελάτες. Προφανώς, δεν έχει προηγηθεί κατάλληλη έρευνα στους πιθανούς πελάτες προκειμένου να προσδιοριστούν οι προσδοκίες τους. Επιπλέον, δεν υπάρχει απευθείας αλληλεπίδραση με τους πραγματικούς πελάτες προκειμένου να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό έχουν ικανοποιηθεί οι επιθυμίες τους. Από την άλλη, η εταιρεία μπορεί να μην είναι πλήρως προσανατολισμένη στην αγορά («marketing oriented»), και επομένως, απρόθυμη να ερευνήσει τις πραγματικές προσδοκίες των πελατών. Τέλος, ο παροχέας της υπηρεσίας μπορεί στην πραγματικότητα να μην είναι ικανός να ικανοποιήσει τις πραγματικές προσδοκίες τους (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 346, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 35). Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι παραπάνω αδυναμίες της εταιρείας μπορεί να μην πηγάζουν από τους ανώτερους διευθυντές, αλλά από το ενεργό προσωπικό, αυτό που παρέχει τις υπηρεσίες. Η

εκπαίδευση και η υποκίνησή του μπορεί να είναι ακατάλληλες για το σκοπό αυτό (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 35).

Το ακόλουθο σχήμα 2.4 αναφέρει περιληπτικά τις πιθανές αιτίες αυτού του τύπου του κενού (Zeithaml V. et al., 2006, p. 35).

Σχήμα 2.4: Παράγοντες-κλειδιά που οδηγούν στο χάσμα τύπου 1





Αποτυχία να διορθώνονται τα κακώς κείμενα  
Ακατάλληλοι μηχανισμοί επιδιόρθωσης των αποτυχιών της υπηρεσίας



Αντιλήψεις της εταιρείας για  
τις προσδοκίες του πελάτη

Προσαρμοσμένο από Zeithaml V. et al. (2006, σ. 35)

---

Τα μέτρα για να αντιμετωπίσουμε αυτό το είδος χάσματος φαίνεται εύκολο να εντοπιστούν, αλλά δεν είναι και εξίσου εύκολο να εφαρμοστούν. Βασικά, οι εταιρείες θα έπρεπε να κάνουν περισσότερα βήματα προς τον προσανατολισμό στην αγορά. Θα πρέπει να γίνεται μεγαλύτερη έρευνα marketing ανάμεσα στους πιθανούς πελάτες ώστε να προσδιοριστούν οι προσδοκίες τους. Τέτοια έρευνα θα έπρεπε να επαναλαμβάνεται τακτικά. Ακόμη θα έπρεπε να υπάρχει καλύτερη και περισσότερο εστιασμένη τμηματοποίηση της αγοράς. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην καθιέρωση σχέσεων με τους πελάτες, με την έννοια ότι θα έπρεπε να καταβάλλεται προσπάθεια στο να διατηρηθούν οι υπάρχοντες πελάτες, εκτός από το να ελκυσθούν νέοι (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 348, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 35 και 37).

Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να υπάρχει ειλικρινής επικοινωνία με τους υπάρχοντες πελάτες προκειμένου να αξιολογείται η ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες και τα πιθανά παράπονά τους. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει όλο το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες να έχει τις κατάλληλες οδηγίες, να ενθαρρύνεται, να εκπαιδεύεται και να του παρέχονται κίνητρα. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό διότι αυτοί είναι τα πρόσωπα που όντως επικοινωνούν με τους πελάτες και κτίζουν τις σχέσεις μαζί τους. Η δυνατότητα να

προβαίνει η εταιρεία σε ορισμένες διορθώσεις στην παροχή υπηρεσιών θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη. Όλες οι πράξεις της επικοινωνίας με τους πελάτες θα πρέπει να είναι επίσημες και να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι πελάτες θα πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη και τα παράπονά τους. Όλες οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να αξιοποιούνται πλήρως (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 348, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 35).

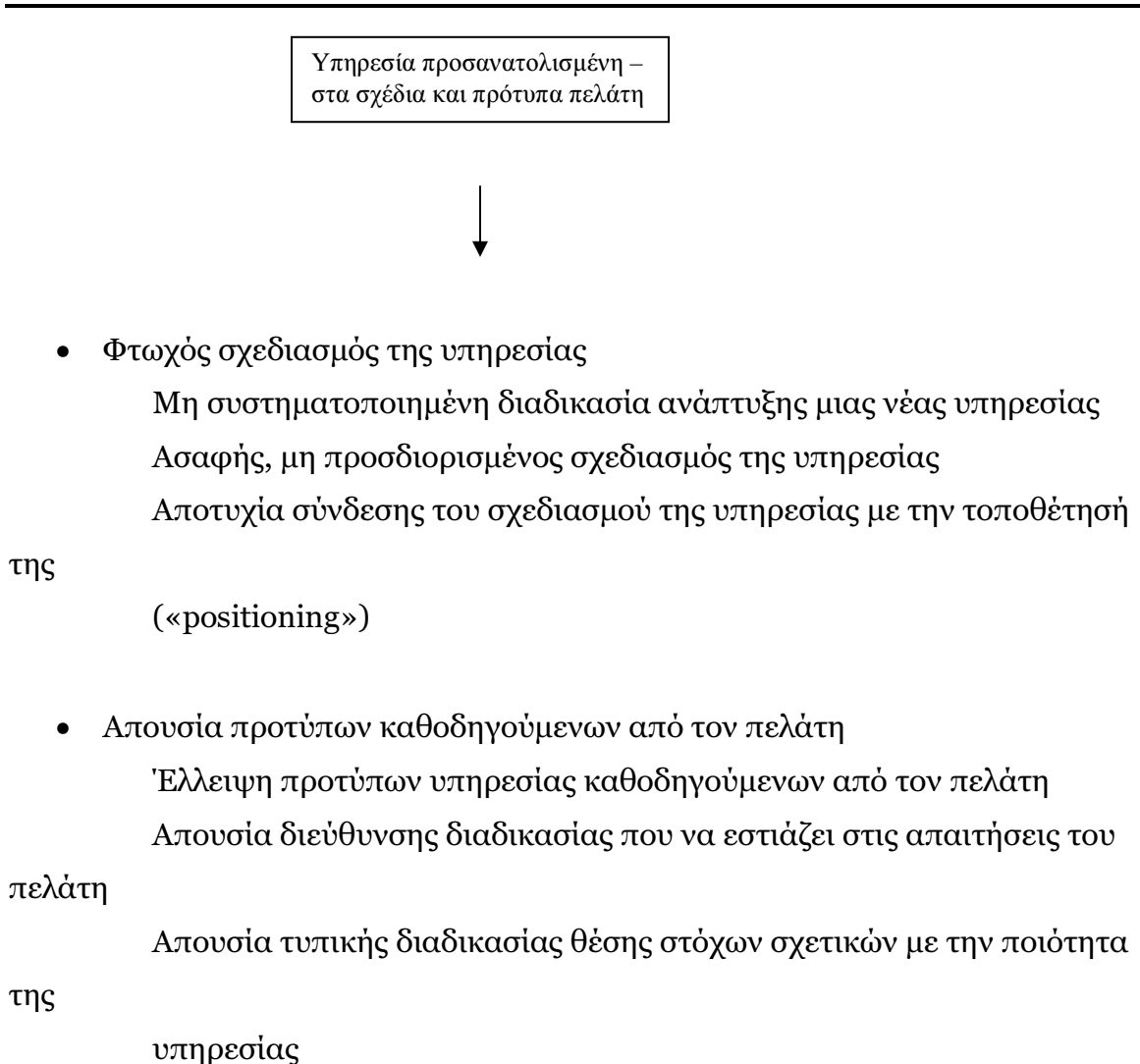
Τέλος, η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει μηχανισμούς και μεθόδους για την αποκατάσταση αποτυχιών στην επιτυχή παροχή υπηρεσιών. Πρέπει να υπάρχουν επίσημες διαδικασίες για το σκοπό αυτό. Και εδώ είναι το σχετικά χαμηλού ιεραρχικού επιπέδου προσωπικό της εταιρείας που θα εφαρμόσει αυτούς του μηχανισμούς και τις μεθόδους. Για το σκοπό αυτό το προσωπικό θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και υποκινούμενο. Η αντίδραση στις τυχόν αποτυχίες θα πρέπει να είναι πρόθυμη και άμεση στην καθημερινή επαφή της εταιρείας με τους πελάτες (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 348, Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 37-38).

Το δεύτερο είδος χάσματος αναφέρεται στην περίπτωση όπου η εταιρεία φαίνεται ανίκανη να υιοθετήσει πρότυπα που αντιστοιχούν στις προσδοκίες του πελάτη. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε μη ικανοποιητικό προσανατολισμό marketing, με την έννοια ότι η εταιρεία δεν ακολουθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Με άλλα λόγια, τα πρότυπα που εφαρμόζουν δεν έχουν οδηγό τον πελάτη, αλλά αποτελούν μάλλον συμβατικά πρότυπα που προέρχονται από παραδόσεις, αντιλήψεις και την ευκολία της διεύθυνσης της εταιρείας. Το ακόλουθο σχήμα 2.5 παρουσιάζει τις πιθανές αιτίες ενός τέτοιου χάσματος (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 347, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 38).

Για να ξεπαραστούν οι δυσκολίες αυτού του είδους του κενού, είναι σημαντικό να ενσωματωθούν οι προσδοκίες των πελατών στα πρότυπα της εταιρείας. Αυτό πρέπει να γίνει σαφής στόχος της εταιρείας και να υιοθετηθεί από όλους: διευθυντές, προσωπικό πρώτης γραμμής, προσωπικό υποστήριξης κλπ. Κάθε

προσπάθεια να βελτιωθούν τα πρότυπα της υπηρεσίας θα αποτύγγανε αν όλοι οι παράγοντες στην εταιρεία δεν συνειδητοποιούσαν τη σημασία του να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη. Το προσωπικό πρώτης γραμμής ιδιαίτερα, θα έπρεπε να έχει κατανοήσει πολύ καλά τα ικανοποιητικά εξειδικευμένα πρότυπα που πρέπει να υπηρετεί και να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, υποκινούμενο, ανταμοιβόμενο και αξιολογημένο σύμφωνα με αυτό το σκοπό (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 348, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 39).

Σχήμα 2.5: Παράγοντες κλειδιά που οδηγούν στο χάσμα τύπου 2



- Ακατάλληλο φυσικό περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας  
Αποτυχία να αναπτυχθούν απτά στοιχεία σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη  
Σχεδιασμός του χώρου που δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη και των υπαλλήλων  
Ανεπαρκής συντήρηση και εκσθγγχρονισμός του χώρου της υπηρεσίας  
Απουσία κατάλληλων μηχανισμών διορθώσεων των αποτυχιών της υπηρεσίας



Αντιλήψεις της Διεύθυνσης  
σχετικά με τις προσδοκίες  
του Πελάτη

Προσαρμοσμένο από Zeithaml V. et al. (2006, σ. 38)

---

Εκτός από τη βελτίωση των διαδικασιών και την επίδοση των προσώπων, που είναι κρίσιμης σημασίας προκειμένου να κλείσει αυτό το είδος του χάσματος, μπορεί και να ξανασχεδιαστεί το φυσικό περιβάλλον της παροχής της υπηρεσίας. Ο εξοπλισμός και όλα τα σχετικά απτά στοιχεία θα πρέπει να αντανακλούν τα πρότυπα της υπηρεσίας που η εταιρεία παρέχει. Η εταιρεία θα έπρεπε να κάνει ό,τι είναι δυνατόν προκειμένου να κάνει το φυσικό περιβάλλον να αντανακλά την επιθυμητή εικόνα της, να διευκολύνει τις διαδικασίες της υπηρεσίας και να την κάνει ευχάριστη στους πελάτες (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, p. 348, Zeithaml V. et al., 2006, p. 39).

Το τρίτο είδος χάσματος αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου παρόλο που η εταιρεία έχει καθορίσει πρότυπα που αντανακλούν ικανοποιητικά τις προσδοκίες των πελατών, αποδεικνύεται αδύνατο να τα φτάσουν οι επιδόσεις της. Μπορεί να υπάρχουν πολλές αιτίες για ένα τέτοιο κενό, μεταξύ των οποίων έλλειψη πόρων, ανεπαρκής διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ανεπαρκής σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών και μη επαρκής καθοδήγηση των πελατών (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 348, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 39).

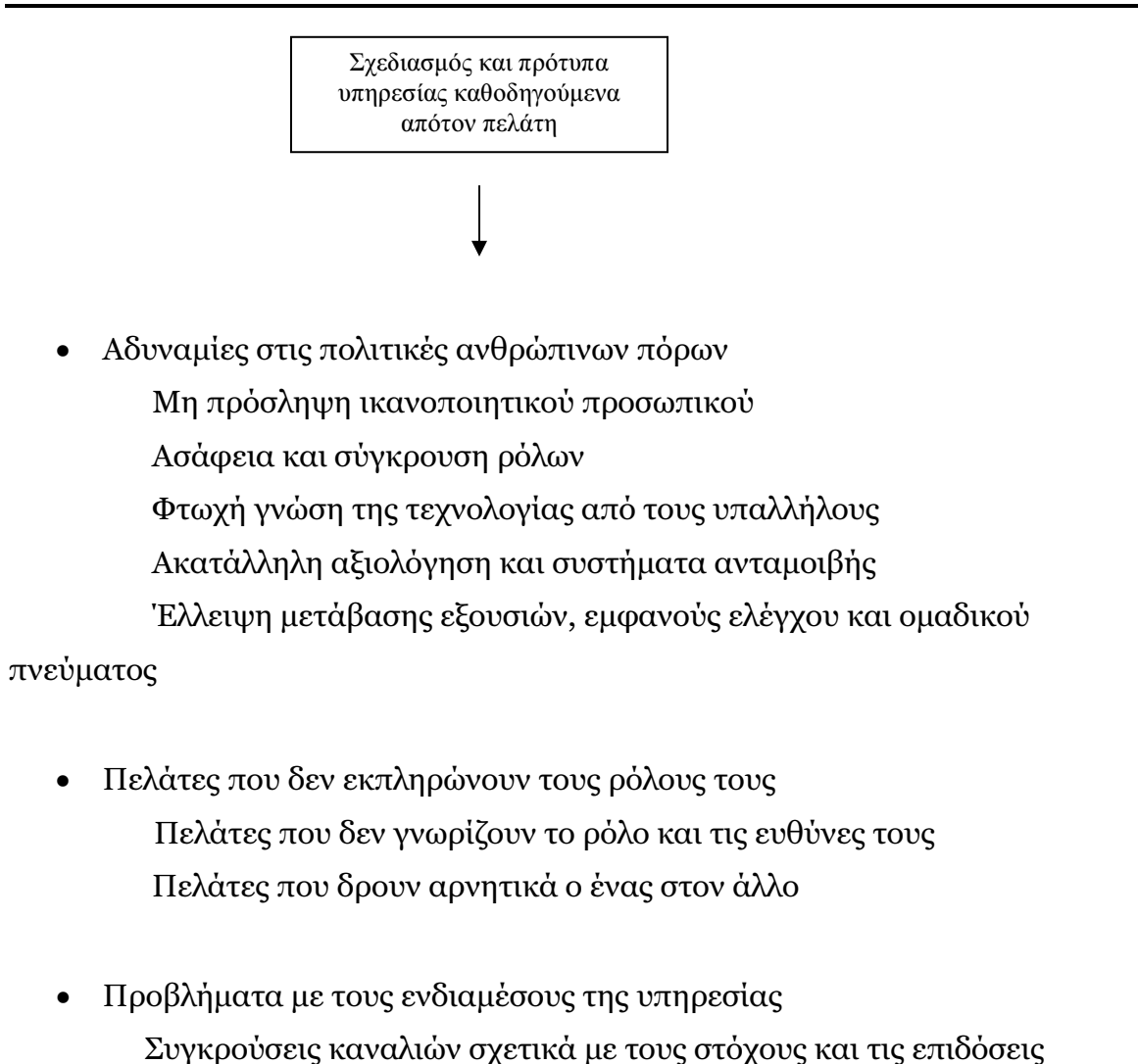
Το ακόλουθο σχήμα 2.6 συνοψίζει αυτές τις αιτίες (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 39):

Οι ανεπαρκείς πόροι μπορεί να είναι ανθρώπινοι ή τεχνολογικοί. Το προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει να έχει την απαραίτητη εκπαίδευση και ικανότητες να παρέχει την υπηρεσία στο ύψος των καθορισμένων προτύπων. Επιπλέον, το προσωπικό θα πρέπει να διοικείται, να αξιολογείται καθώς και να ανταμοίβεται σύμφωνα με την επίτευξη αυτών των προτύπων. Από την άλλη, όταν οι πόροι που λείπουν είναι τεχνολογικής φύσης, η απαραίτητη τεχνολογία θα πρέπει να αποκτάται και να τίθεται σε λειτουργία (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 348, Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 40-41).

Κάποιες φορές το κενό μπορεί να πηγάζει από ανεπαρκή καθοδήγηση και εκπαίδευση των ίδιων των πελατών. Οι πελάτες θα πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας και επιπλέον να μη διαταράσσουν την παροχή της υπηρεσίας σε άλλους πελάτες. Αν και σε άλλες υπηρεσίες (όπως οι νομικές ή οι ιατρικές) η εκπαίδευση των πελατών μπορεί να είναι περισσότερο κρίσιμη, η αποτυχία μπορεί επίσης να συμβεί και σε ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η ανεπαρκής καθοδήγηση του πελάτη στο μενού, τις τιμές, στους χώρους αναμονής, ο σχετικός εξοπλισμός, οι χώροι καπνιστών/μη καπνιστών κλπ (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 349, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 41).

Σε άλλες περιπτώσεις κενό υπάρχει όταν υπάρχουν ενδιάμεσοι στην παροχή της υπηρεσίας (όπως λιανοπωλητές, συνεργάτες με το σύστημα franchise, πράκτορες, κλπ), οι οποίοι αποτυγχάνουν να κατανοήσουν ή να υιοθετήσουν τα καθορισμένα πρότυπα της εταιρείας. Για να αποφευχθεί αυτό, η εταιρεία θα πρέπει να κάνει την κατάλληλη επιλογή των ενδιάμεσων, να τους εκπαιδεύσει αποτελεσματικά, να τους παρέχει κίνητρα, να καταγράφει τη συμπεριφορά τους κλπ (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 349, Zeithaml V. et al., 2006, σσ. 41-42).

Σχήμα 2.6: Παράγοντες κλειδιά που οδηγούν στο χάσμα τύπου 3



Δυσκολία ελέγχου της ποιότητας και της συνέπειας  
Ένταση ανάμεσα στην μετάβαση εξουσιών και τον έλεγχο

- Αποτυχία συσχετισμού προσφοράς και ζήτησης  
Αποτυχία να συγκαιραστούν οι στιγμές υψηλής και χαμηλής ζήτησης  
Ακατάλληλο «μίγμα» των πελατών  
Υπερβολική εμπιστοσύνη στην τιμή για την ομαλοποίηση της ζήτησης



Παροχή της υπηρεσίας

Προσαρμοσμένο από Zeithaml V. et al. (2006, σ. 41)

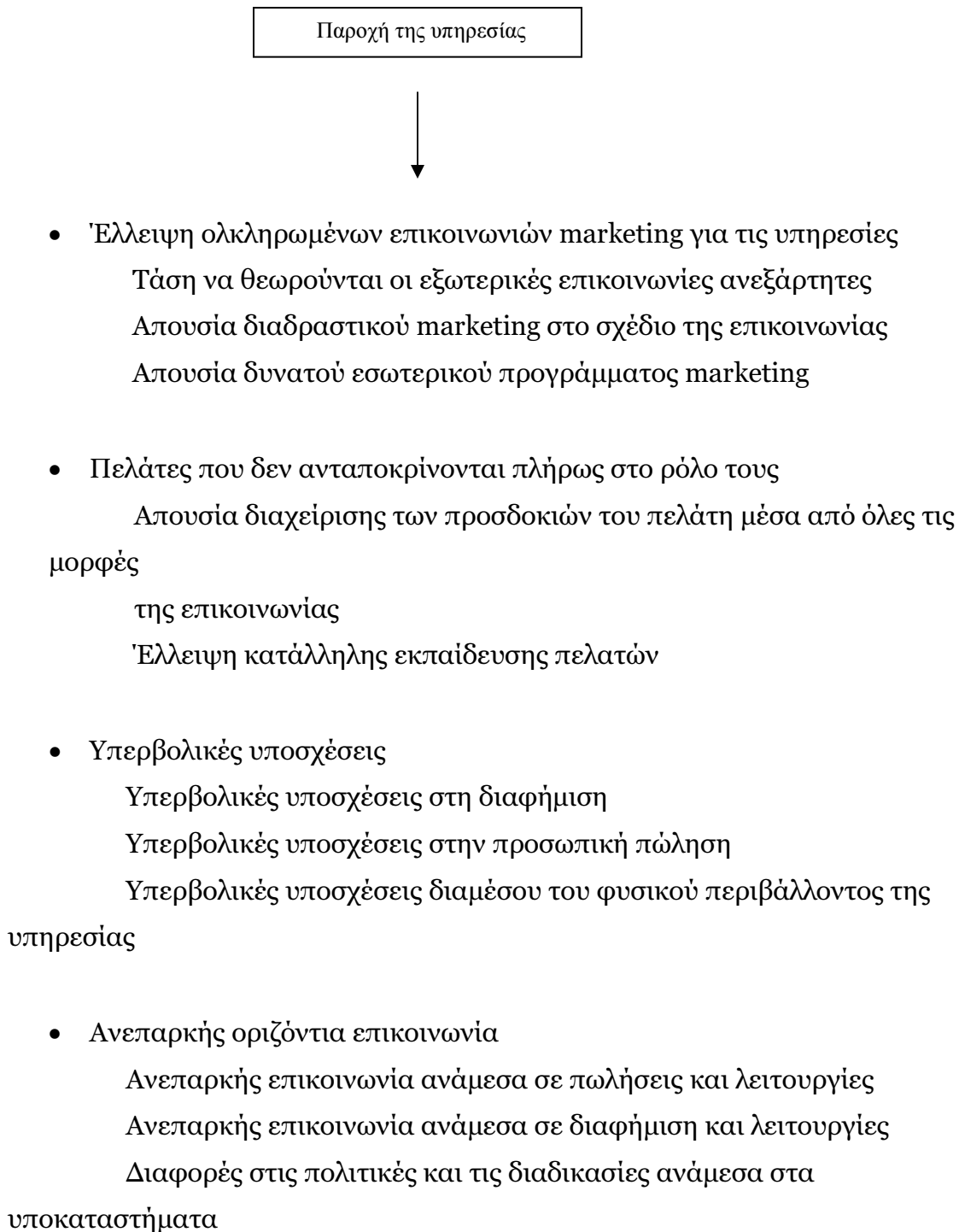
---

Τέλος, το χάσμα μπορεί να εμφανισθεί όταν υπάρχουν σοβαρές αποκλίσεις ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση. Αν πολλοί πελάτες συρρέουν σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, φαίνεται λογικό να πέφτει η ποιότητα της υπηρεσίας λόγω της κακής απόδοσης του προσωπικού, της δυσανασχέτισης των πελατών, της ενόχλησης των πελατών από άλλους πελάτες, κλπ. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία θα πρέπει να πράξει όσα περισσότερα μπορεί προκειμένου να προσαρμόσει τους πόρους της στη ζήτηση. Ώρες λειτουργίας, τιμές ανάλογα με την ώρα, απτά στοιχεία πρέπει να προσαρμοστούν σύμφωνα με αυτό το σκοπό, καθώς και οτιδήποτε άλλο κριθεί σκόπιμο (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 349, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 39).

Το τελευταίο είδος χάσματος εμφανίζεται όταν η απόδοση της υπηρεσίας δεν ταιριάζει με τις υποσχέσεις που δίδονται στο κοινό μέσα από τη διαφήμιση και την όλη επικοινωνία marketing (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 347-

348, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 42). Το ακόλουθο σχήμα 2.7 συνοψίζει τρόπους με τους οποίους αυτό μπορεί να συμβεί (Zeithaml V. et al., 2006, σ. 42).

Σχήμα 2.7: Παράγοντες κλειδιά που οδηγούν στο χάσμα τύπου 4





ή τις υπομονάδες της εταιρείας



Εξωτερική επικοινωνία  
με τους πελάτες

Προσαρμοσμένο από Zeithaml V. et al. (2006, σ. 42)

---

Είναι φανερό ότι υποσχέσεις που δεν τηρούνται οδηγούν σε μη ικανοποιημένους πελάτες και περιορίζουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στην αγορά.

Αποτυχία στο να τηρηθούν υποσχέσεις μπορεί να συμβεί για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει ακατάλληλος σχεδιασμός επικοινωνίας, μηνύματα που υπόσχονται υπερβολικά πράγματα, κλπ. Τότε, ένας προσεκτικός επανασχεδιασμός των μηνυμάτων της επικοινωνίας είναι αναγκαίος μαζί με ένα κατάλληλο συντονισμό ανάμεσα στην παροχή της υπηρεσίας και την εξωτερική επικοινωνία στο μέλλον (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, p. 348, Zeithaml V. et al., 2006, p. 43).

Η υπερβολή μπορεί επίσης να χαρακτηρίζει το προσωπικό της εταιρείας όταν επικοινωνεί με τους πελάτες, μια πρακτική που αυξάνει ή παραμορφώνει τις προσδοκίες τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις το προσωπικό πρέπει να κατευθύνεται και να εκπαιδεύεται στο να περνά τα σωστά μηνύματα στους πελάτες (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 349, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 43).

Τέλος, ένα τέτοιο κενό μπορεί να εμφανιστεί όταν οι πελάτες δεν καθοδηγούνται και δεν εκπαιδεύονται πλήρως από το προσωπικό της εταιρείας και επομένως δεν μπορούν να αλληλεπιδράσουν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας. Η συνέπεια είναι ότι οι πελάτες δεν χρησιμοποιούν πλήρως την

υπηρεσία και νιώθουν απογοήτευση. Σε τέτοιες περιπτώσεις η εταιρεία θα πρέπει να διαβεβαιωθεί ότι οι πελάτες αποκτούν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και βοηθούνται στο να χρησιμοποιήσουν πλήρως την υπηρεσία (Parasuraman A. & Zeithaml V., 2003, σ. 349, Zeithaml V. et al., 2006, σ. 43).

## **2.6 Η Πίστη (Loyalty) του Πελάτη**

Η πίστη του πελάτη είναι το φαινόμενο των επαναλαμβανόμενων αγορών μιας συγκεκριμένης μάρκας αγαθών ή υπηρεσιών εκ μέρους του πελάτη, ο οποίος μοιάζει να προτιμά τη συγκεκριμένη μάρκα, μάλλον παρά τις ανταγωνιστικές της. Η πίστη του πελάτη μπορεί να είναι απόλυτη (δεν αγοράζει ποτέ άλλες μάρκες) ή σχετική (αγοράζει τη συγκεκριμένη μάρκα τις περισσότερες φορές) (Blythe J., 2008, σ. 305 and 448, Cartwright R. 2001, σ. 101, Faxall G. & Goldsmith R., 1994, σ.18, Σιώμκος Γ. 2002, σ. 183-184).

Η πίστη του πελάτη είναι ιδιαίτερα επιθυμητή και επιδιώκεται από τις εταιρείες, διότι συνειδητοποιούν ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από την προσέλκυση νέων. Η πίστη του πελάτη μπορεί επίσης να αυξήσει το κέρδος, αν μια εταιρεία δεν είναι αρκετά καλή στο να προσελκύει νέα πελατεία. Ανάλογα με τις περιστάσεις, οι πιστοί πελάτες μπορεί ακόμη και να λειτουργήσουν και σαν στελέχη marketing για την εταιρεία, προβάλλοντάς την στην κοινωνία. Επιπλέον, η πίστη μπορεί να διευκολύνει την τμηματοποίηση της αγοράς, που βασίζεται στη χρήση. Η συνειδητοποίηση των ωφελειών από την πίστη του πελάτη έχει καταστήσει τις πολιτικές για τη διατήρηση της πελατείας εμφανώς σημαντικές στο σύγχρονο marketing, σε αντίθεση με παλαιότερες πρακτικές που στόχευαν κυρίως στην προσέλκυση νέων πελατών ενώ αγνοούσαν αυτούς που εγκατέλειπαν την εταιρεία (Blythe J., 2008, σ. 305, Cartwright R. 2001, p. 101, Faxall G. & Goldsmith R., 1994, σ.18, Σιώμκος Γ. 2002, σ. 184).

Είναι λογικό να υποτεθεί ότι η πίστη σε μια μάρκα είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη. Όμως, η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την

πίστη δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια. Μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση δεν δημιουργεί απαραίτητα και πίστη, δημιουργεί ωστόσο, οπωσδήποτε μια θετική φήμη (Blythe J., 2008, σ.305).

Το «δέσιμο» του πελάτη και η πίστη του σε μια μάρκα μπορεί να είναι ελικρινείς, εντελώς συνειδητές, να πηγάζουν από τα ωφέλη που ο πελάτης αποκόμισε από το προϊόν ή την υπηρεσία, που ικανοποίησε τις ανάγκες του, τον τρόπο ζωής του ή την προσωπικότητά του (Cartwright R. 2001, p. 103, Faxall G. & Goldsmith R., 1994, p.18, Σιώμκος Γ., 2002, p. 184-185). Η αντίδραση των ανθρώπων στην αλλαγή της γεύσης της Coca Cola στις Ηνωμένες Πολιτείες πριν από μερικά χρόνια, είναι ένα καλό παράδειγμα ισχυρής προσκόλλησης σε ένα προϊόν (Faxall G. & Goldsmith R., 1994, p.18). Θα πρέπει να τονιστεί ότι η πραγματική πίστη σε μια μάρκα προϋποθέτει ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται συγκεκριμένες διαφορές ανάμεσα στη συγκεκριμένη μάρκα και τις ανταγωνιστικές της (Σιώμκος Γ. 2002, σ. 184).

Μια εταιρεία μπορεί να θεωρεί τις επαναλαμβανόμενες αγορές των προϊόντων της από έναν πελάτη πίστη. Όμως, επαναλαμβανόμενες αγορές μπορεί να κρύβουν μια πλαστή («spurious») πίστη που οφείλεται σε αδράνεια στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι άνθρωποι μπορεί να μην αντιλαμβάνονται σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες διότι δεν ερευνούν το θέμα επαρκώς, αντιπαθούν τις αλλαγές και τα ρίσκα που συνεπάγεται η δοκιμή μιας νέας μάρκας, ή συνδέονται με μάρκες που γνωρίζουν μεγάλο χρονικό διάστημα. Όλο και περισσότερες μελέτες και συγγραφείς διαχωρίζουν τις επαναλαμβανόμενες αγορές από την πραγματική πίστη διότι δεν θεωρούν τις πρώτες μία στέρεη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και τη μάρκα (Cartwright R. 2001, p. 103-104, Faxall G. & Goldsmith R., 1994, σ.18, Σιώμκος Γ., 2002, σ. 184).

Η πίστη μπορεί επίσης να είναι λανθάνουσα («latent»). Με άλλα λόγια, ένας πελάτης μπορεί να έχει μια ισχυρή θετική στάση απέναντι σε μια μάρκα αλλά να μην αγοράζει πάντα τα προϊόντα της διότι επηρεάζεται από συγκυρίες π.χ.

σταθερές επισκέψεις στο πλησιέστερο supermarket αντί κάποιου άλλου που πραγματικά αρέσει, ή επισκέπτεται άλλο εστιατόριο ανάλογα με την παρέα που τον συνοδεύει και όχι αυτό που ο ίδιος θα ήθελε (Σιώμκος Γ., 2002, σ. 187).

Η στάση του κοινού απέναντι σε μια μάρκα, αλληλεπιδρά επίσης με την πίστη. Οι πιστοί πελάτες με ισχυρή θετική στάση απέναντι σε συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία είναι περισσότερο πιθανό να παραμείνουν πιστοί και στο μέλλον. Από την άλλη, αυτοί που δεν το αγοράζουν συχνά ή δεν το αγοράζουν καθόλου, έχουν όμως μια θετική γνώμη για αυτό, είναι περισσότερο πιθανό να ελκυσθούν και να γίνουν (περισσότερο πιστοί) αγοραστές στο μέλλον, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της εταιρείας (Σιώμκος Γ., 2002, σ. 188).

## 2.7 Τα ερωτήματα της έρευνας

Δεδομένης της συζήτησης στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας τα ακόλουθα ερωτήματα της έρευνας μπορούν να τεθούν για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας.

1. Ποιά είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά (στοιχεία του μίγματος marketing) που συνθέτουν το concept του εστιατορίου γρήγορου φαγητού στο μυαλό των Ελλήνων πελατών και επηρεάζουν την κρίση και τις προσδοκίες τους;
2. Δεδομένων των παραπάνω χαρακτηριστικών, ποια είναι η εικόνα των *Goody's* και των *McDonald's* στον χάρτη αντίληψης των Ελλήνων καταναλωτών;
3. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από τις δύο αλυσίδες και σε ποια έκταση αυτές ικανοποιούν τις προσδοκίες τους; Τι είδους χάσματα πελάτη παρουσιάζονται και γιατί;
4. Πόσο πιστοί είναι οι πελάτες σε κάθε αλυσίδα;
5. Δεδομένων όλων των παραπάνω, τι θα βελτίωνε ίσως τη θέση των *McDonald's* στην ελληνική αγορά;

## Κεφάλαιο 3

### Μεθοδολογία της Έρευνας

#### 3.1 Η Μέθοδος της Έρευνας και ο Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου

Η ερευνητική μέθοδος που εφαρμόστηκε σε αυτή την μελέτη είναι η δειγματοληψία ή μη βασισμένη σε πιθανότητες, με την χρήση ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στο κοινό. Το γεγονός ότι η δειγματοληψία δεν είναι βασισμένη σε πιθανότητες σημαίνει ότι δεν γνωρίζουμε την πιθανότητα κάθε μονάδας του πληθυσμού να επιλεγεί, αν και το δείγμα είναι τυχαίο. Συνέπειες του γεγονότος αυτού είναι ότι δεν μπορούμε να υπολογίσουμε δειγματοληπτικά λάθη και δεν μπορούμε να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα για ολόκληρο τον πληθυσμό. (Kinnear T. & Taylor J., 1998, pp. 33 and 417, Sekaran, 2003, p.p. 276-279, Sommer R & B., pp. 238-239).

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε ακολουθώντας τυπικά βήματα που προσφέρει η βιβλιογραφία. Μία ενδεικτική ροή βημάτων πάρθηκε από τους Kinnear T. & Taylor J. (1998, p. 356).

**Βήμα 1:** Επισκόπηση των βασικών δεδομένων: Σε αυτό το στάδιο εξετάζουμε σε βάθος τους σκοπούς της έρευνας και τον πληθυσμό στόχο. Σε σχέση με τον τελευταίο ερευνήθηκε από την μια μεριά πού και πώς τα άτομα θα πλησιασθούν και από την άλλη ποιο θα έπρεπε να είναι το μέγεθος του δείγματος και ο τρόπος συλλογής του. Λεπτομέρειες για τα θέματα αυτά δίνονται στις παρακάτω παραγράφους 3.2 και 3.3.

**Βήμα 2:** Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Εδώ καθορίστηκε το περιεχόμενο των ερωτήσεων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και προβληματισμούς που αναλύονται στην παράγραφο 3.4.

Βήμα 3: Αποφάσεις για την μορφή των απαντήσεων. Αποφασίστηκε οι ερωτήσεις να είναι μορφής πολλαπλών επιλογών με αριθμητικές απαντήσεις που θα μπορούν να αναλυθούν ποσοτικά. Δεν θα συμπεριληθούν καθόλου ανοικτές ερωτήσεις. Ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο έχει τα πλεονεκτήματα του εύκολου χειρισμού, περιορισμό των λαθών από τον ερωτώντα, εύκολη και γρήγορη επεξεργασία των δεδομένων (Kinnear T. & Taylor J., 1998, pp. 361-364).

Βήμα 4: Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Εδώ έγινε η σύνταξη των ερωτήσεων με προσπάθεια αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς.

Βήμα 5: Αποφάσεις για την ροή των ερωτήσεων. Εδώ αποφασίστηκε το ερωτηματολόγιο να ξεκινά με ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, να προχωρά με ερωτήσεις σχετικές με τις αντιλήψεις και την ικανοποίηση των ερωτώμενων πελατών και να ολοκληρώνεται με ερωτήσεις σχετικά με την πίστη τους (loyalty).

Βήμα 6: Αποφάσεις για την εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Αποφασίστηκε να μην συμπεριλαμβάνει οδηγίες συμπλήρωσης, δεδομένης της απλότητας και του μικρού μήκους του, καθώς και της παρουσίας του συνεντευξιαστή. Θα υπάρχει πάντως μία δήλωση για τους ακαδημαϊκούς σκοπούς της έρευνας και για το ότι καμμία εταιρεία δεν εμπλέκεται σε αυτήν. Να σημειωθεί ακόμη ότι τα ερωτηματολόγια θα είναι ανώνυμα.

Βήμα 7: Προκαταρκτικός έλεγχος: Το πρόχειρο ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε διάφορα πρόσωπα για να διερευνηθεί η κατανοησιμότητά του και ο μέσος απαραίτητος χρόνος συμπλήρωσής του. Μετά και από το στάδιο αυτό το ερωτηματολόγιο πήρε την οριστική του μορφή.

Η επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτηματολογίων θα γίνει με το πρόγραμμα Excel της Microsoft Office.

### 3.2 Ο Πληθυσμός και ο Τόπος της Έρευνας

Ο πληθυσμός στον οποίο διεξήχθη η έρευνα είναι αυτός της Θεσσαλονίκης. Ειδικότερα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο περιοχές της πόλης και συγκεκριμένα το κέντρο (Πλατεία Αγ. Σοφίας) και την περιοχή της Καλαμαριάς. Όπως θα περίμενε κανείς, το κέντρο της πόλης φιλοξενεί πολλά μεγάλα καταστήματα, εμπορικά κέντρα, γραφεία και επιχειρήσεις. Είναι ιδιαίτερα πολυσύχναστη περιοχή τόσο την ημέρα όσο και τη νύχτα, διότι τα καταστήματα είναι πολλές ώρες ανοιχτά, υπάρχει κοντά πολυκινηματογράφος («Πλατεία»), ενώ βρίσκονται κοντά στην περιοχή και πολλές κατοικίες. Από την άλλη, η Καλαμαριά είναι μια περιοχή με κατοίκους κυρίως μεσαίας τάξης από άποψη εισοδήματος, με πολλά εστιατόρια και καφετέριες και συγκεντρώνει καθημερινά κόσμο από όλη την πόλη. Θα πρέπει να τονιστεί ότι και οι δυο περιοχές έχουν πολλούς περαστικούς, πέρα από τους μόνιμους κατοίκους τους, χωρίς αναγκαστικά να αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ολόκληρης της πόλης. Ειδικά οι έφηβοι του δείγματος είναι εξαιρετικά πιθανό να είναι κάτοικοι της περιοχής που βρέθηκαν. Οι δυο περιοχές επιλέχθηκαν διότι φιλοξενούν εστιατόρια και των δυο αλυσίδων, πολύ κοντά το ένα στο άλλο. Αυτό σημαίνει ότι όποιος επισκέφθηκε το ένα από αυτά είχε τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσά τους. Επιπλέον, και οι δυο περιοχές ελκύουν ανθρώπους από όλα τα σημεία της πόλης και η πελατεία τους δεν περιορίζεται στην τοποθεσία. Στα περισσότερα άλλα μέρη της πόλης τα *Goody's* κυριαρχούν και οι πελάτες (περισσότερο γείτονες) δεν έχουν κοντά εναλλακτική επιλογή σε εστιατόριο fast food, και τα αποτελέσματα επομένως θα μπορούσαν να είναι μεροληπτικά. Στο κέντρο της πόλης τα δυο εστιατόρια βρίσκονται το ένα απέναντι στο άλλο σε ένα μεγάλο δρόμο και στην Καλαμαριά σε απόσταση 200 μέτρων σε μια πεζοδρομημένη έκταση.

### 3.3 Το Δείγμα και η Επιλογή του Δείγματος

Ένα δείγμα 60 πελατών από κάθε εστιατόριο επιλέχθηκε για ένα ισορροπημένο αποτέλεσμα. Ένα σύνολο 120 ανθρώπων παρέλαβε και συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Η διαδικασία συνέβη στο κέντρο της πόλης την Παρασκευή 31 Οκτωβρίου 2008, ενώ στην Καλαμαριά, το επόμενο Σάββατο. Οι ώρες των συντεύξεων ήταν μεταξύ 13:00- 1600 και 19:00-21:00. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν σύμφωνα με τον τύπο του εστιατορίου και δεν λήφθηκε υπόψη το αν προήλθαν από το κέντρο της πόλης ή την Καλαμαριά. Επίσης, δεν λήφθηκε υπόψη αν όσοι απάντησαν ήταν κάτοικοι ή περαστικοί επισκέπτες των περιοχών. Αυτό μπορεί να αλλοιώνει αρνητικά την εικόνα της πίστης των πελατών των *McDonald's* (και αντίστοιχα θετικά των *Goody's*), από τη στιγμή που οι περαστικοί επισκέπτες των περιοχών μπορεί να μην έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν ένα *McDonald's* καθημερινά κοντά στο σπίτι τους. Επιπλέον, τα εστιατόρια του κέντρου μπορεί να εξυπηρετούν περισσότερους εργαζόμενους στα διαλείμματα της δουλειάς τους από αυτά της Καλαμαριάς.

Οι άνθρωποι προσεγγίστηκαν τυχαία μέσα στα εστιατόρια. Όλοι τους καθόταν και γευμάτιζαν. Αυτό δεν έδωσε δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σ' αυτούς που σχημάτιζαν ουρά μπροστά στα ταμεία, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να μην είχαν την πρόθεση να καθίσουν, αλλά να πάρουν έξω μαζί τους το φαγητό σε πακέτο. Με αυτό τον τρόπο, η έρευνα δεν έλαβε υπόψη τυχόν διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά ανάμεσα σε ανθρώπους που προτιμούν να καταναλώσουν το φαγητό μέσα στο εστιατόριο από αυτούς που προτιμούν να το πάρουν μαζί τους.

Σε όσους απάντησαν, έγινε πρώτα μια εισαγωγή στους σκοπούς της έρευνας και κατόπιν τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν μόνοι το ερωτηματολόγιο, χωρίς συνεννόηση με την παρέα τους. Για να αποφευχθούν αλλοιώσεις, μόνο ένα άτομο από κάθε παρέα συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο, με την εξαίρεση λίγων πολυάριθμων παρεών.



Δεν υπήρξε συστηματική προσπάθεια να εξασφαλιστούν ποσοστώσεις αυτών που απάντησαν σύμφωνα με το φύλο και την ηλικία, όπως έγινε για τα εστιατόρια. Όμως ένα μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών και ένα σχετικά μικρό ποσοστό προσώπων άνω των 40 ετών αντικατοπτρίζει την κατάσταση που βρέθηκε στα εστιατόρια.

### 3.4 Το Ερωτηματολόγιο: Αιτιολόγηση των Ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα περιλαμβάνει τις παρακάτω ερωτήσεις. Η κάθε ερώτηση θεμελιώνεται με βάση τα ερωτήματα της έρευνας. Όπως ήδη ειπώθηκε το ερωτηματολόγιο ξεκινά με δημογραφικές πληροφορίες για τα άτομα του δείγματος.

- 
1. Φύλο  
Ανδρας \_\_\_\_\_ Γυναίκα \_\_\_\_\_
  2. Ηλικία  
15-25 \_\_\_\_\_ 25-40 \_\_\_\_\_ 40< \_\_\_\_\_
  3. Εστιατόριο όπου συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο  
Goody's \_\_\_\_\_ McDonald's \_\_\_\_\_
- 

Προφανώς αυτά τα τρία σημεία σκοπεύουν στο να καθορίσουν τις δημογραφικές ομάδες στο δείγμα σύμφωνα με το φύλο και την ηλικία, καθώς και να ξεχωρίσουν τους πελάτες ανά αλυσίδα εστιατορίων. Οι απαντήσεις θα επιτρέψουν συγκρίσεις στις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά σύμφωνα με το φύλο και την ηλικία (Υποθέσεις H1 και H2). Διαφορές ανάλογα με το εστιατόριο που επισκέπτονται

(Υπόθεση H3) είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπιστούν διότι η πίστη θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη.

Περισσότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά (όπως η περιοχή κατοικίας, το επάγγελμα ή το εισόδημα) θα μπορούσαν να προβάλλουν κάποιες ακόμη ενδιαφέρουσες διαφορές στις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά, αλλά δεν περιλήφθηκαν, δεδομένων των περιορισμών από το μέγεθος του δείγματος.

4. Παρακαλώ αξιολογήστε με 1 (το ελάχιστο) έως 5 (το μέγιστο) τη σημασία που δίνετε στα εξής στοιχεία ενός εστιατορίου fast food.

Γεύση και ποιότητα του φαγητού \_\_\_\_\_

Ποικιλία γευμάτων \_\_\_\_\_

Τιμές \_\_\_\_\_

Σερβίρισμα γευμάτων \_\_\_\_\_

Περιβάλλον \_\_\_\_\_

Άνεση \_\_\_\_\_

Ταχύτητα \_\_\_\_\_

Η ερώτηση έχει σκοπό να καθορίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που οι Έλληνες αποδίδουν σε ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού που σερβίρει χάμπουργκερ. Με άλλα λόγια, πώς συλλαμβάνουν το concept του και τι προσδοκούν από την εμπειρία μιας επίσκεψης σ' αυτό. Η επιλογή των στοιχείων του καταλόγου ξεκινά από το μίγμα marketing υπηρεσιών, όπως συζητήθηκε στο κεφάλαιο της επισκόπησης της βιβλιογραφίας και έγινε με ορισμένα κριτήρια. Γεύση και ποιότητα είναι ένα λογικό και αναμενόμενο πρώτο στοιχείο. Όμως περιλαμβάνει και μερικά διακριτά στοιχεία όπως η γεύση, η ποιότητα, η εμφάνιση και η εγγύτητα στις παραδοσιακές Ελληνικές γεύσεις.

Τιμές και περιβάλλον εστιατορίου ήταν επίσης λογικό να συμπεριληφθούν. Διαφορές στο περιβάλλον είναι εμφανείς ανάμεσα στα δύο brand και το ίδιο συμβαίνει και με τις τιμές, όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 1..

Η ποικιλία των γευμάτων (σαφώς τονισμένη στις διαφημίσεις των επίσημων ιστοσελίδων των εταιρειών) και η άνεση κατά την παραμονή εισήχθησαν στο ερώτημα διότι οι διαφορές στις αλυσίδες είναι και εδώ εμφανείς.

Τέλος, η ταχύτητα εισήχθηκε διότι αποτελεί ένα βασικό στοιχείο ενός εστιατορίου «γρήγορου» φαγητού.

Περισσότερα στοιχεία του μίγματος marketing (όπως η διαφήμιση, η καθαριότητα, η συμπεριφορά του προσωπικού, κλπ.) θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν, αλλά θεωρήθηκε ότι οι διαφορές ανάμεσα στα εστιατόρια δεν είναι σημαντικές και σαφώς υπερβαίνουν το σκοπό αυτής της έρευνας.

Οι απαντήσεις σ' αυτή την ερώτηση αποτελούν σημεία αναφοράς και για την αξιολόγηση των απαντήσεων των δύο παρακάτω ερωτήσεων:

---

5. Σε ποιο βαθμό σας ικανοποιεί το εστιατόριο που έχετε επισκεφθεί σήμερα ως προς τα ίδια χαρακτηριστικά; Παρακαλώ βαθμολογείστε από 1 (ελάχιστο) έως 5 (μέγιστο).

Γεύση και ποιότητα του φαγητού \_\_\_\_\_

Ποικιλία γευμάτων \_\_\_\_\_

Τιμές \_\_\_\_\_

Σερβίρισμα γευμάτων \_\_\_\_\_

Περιβάλλον \_\_\_\_\_

Άνεση \_\_\_\_\_

Ταχύτητα \_\_\_\_\_

---

Ο σκοπός αυτής της ερώτησης είναι εμφανώς να διερευνήσει την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι πελάτες από την επίσκεψη στο εστιατόριο και σε ποιο βαθμό εκπληρώθηκαν οι προσδοκίες τους. Επιτρέπει επίσης μια αντιπαράθεση με τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση, προκειμένου να εξεταστεί η εγγύτητα των δύο brands στην ιδέα (concept) που έχουν οι Έλληνες πελάτες για ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού τύπου χάμπουργκερ.

---

6. Ανάλογα με το αν βρίσκεστε τώρα σε ένα εστιατόριο Goody's ή ένα McDonald's, αξιολογείστε την άλλη αλυσίδα ως προς τα ίδια στοιχεία. Παρακαλώ βαθμολογείστε από 1 (ελάχιστο) έως 5 (μέγιστο).

Γεύση και ποιότητα του φαγητού \_\_\_\_\_

Ποικιλία γευμάτων \_\_\_\_\_

Τιμές \_\_\_\_\_

Σερβίρισμα γευμάτων \_\_\_\_\_

Περιβάλλον \_\_\_\_\_

Άνεση \_\_\_\_\_

Ταχύτητα \_\_\_\_\_

---

Η παραπάνω ερώτηση διερευνά την αντίληψη που είχαν οι άνθρωποι όταν επισκεπτόταν ένα εστιατόριο για τους ανταγωνιστές. Ο σκοπός της ερώτησης είναι να στηρίξει τον έλεγχο της Υπόθεσης 4.

---

7. Πόσες φορές επισκεφθήκατε ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού που σερβίρει χάμπουργκερ τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες;

1-2 φορές \_\_\_\_\_ 3-4 φορές \_\_\_\_\_ 5-6 φορές \_\_\_\_\_ περισσότερο από 6 φορές \_\_\_\_\_

---

Η παραπάνω ερώτηση βοηθά στο να διευκρινιστούν οι απαντήσεις των συχνών επισκεπτών των εστιατορίων γρήγορου φαγητού που σερβίρουν χάμπουργκερ, από τη στιγμή που έχουν αυξημένη σημασία.

---

8. Επισκέπτεστε πάντα ένα εστιατόριο της αλυσίδας όπου βρίσκεστε τώρα;

Ναι, πάντα \_\_\_\_\_

Τις περισσότερες φορές \_\_\_\_\_

Σπάνια \_\_\_\_\_

Είμαι αδιάφορος/η \_\_\_\_\_

---

Η τελευταία ερώτηση σκοπεύει στο να ελέγξει, αν και σε ποιο βαθμό οι πελάτες είναι πιστοί στη συγκεκριμένη αλυσίδα όπου βρέθηκαν.

### 3.5 Περιορισμοί της Έρευνας

Όπως θα περίμενε κανείς, δεδομένου του σκοπού και του σχεδιασμού της, η έρευνα αυτή έχει κάποιους σοβαρούς περιορισμούς, οι περισσότεροι από τους οποίους σχολιάζονται και στις παραπάνω παραγράφους. Εδώ μπορούν να συνοψισθούν:

1. Πρώτος περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί σχετικά μικρό. Ένα μεγαλύτερο δείγμα με περισσότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά στα οποία θα μπορούσε να διαιρεθεί (όπως περιοχή κατοικίας, επάγγελμα ή εισόδημα) θα έδινε πολύ περισσότερες πληροφορίες για τα ζητήματα της έρευνας.
2. Το επιλεγμένο δείγμα προέρχεται από συγκεκριμένες περιοχές της πόλης της Θεσσαλονίκης και δεν επιτρέπει ασφαλή συμπεράσματα για άλλες περιοχές της χώρας, ή και της ίδια της πόλης.
3. Ο τόπος κατοικίας θα έπρεπε να είναι ουσιαστικής σημασίας όταν εξετάζεται η αντίληψη και η πίστη. Άνθρωποι από πόλεις και περιοχές με εστιατόρια *Goody's* αλλά όχι και *McDonald's*, θα έδιναν εντελώς διαφορετικές απαντήσεις.
4. Όλα τα άτομα του δείγματος ερωτήθηκαν καθώς γευμάτιζαν μέσα στο εστιατόριο. Καθόλου άτομα που περίμεναν στα ταμεία για αναγοράσουν φαγητό σε πακέτω δεν συμπεριελήφθησαν στο δείγμα. Αυτό κρίθηκε αναγκαίο γιατί τα στοιχεία του μίγματος marketing «σερβίρισμα γευμάτων», περιβάλλον και άνεση έπρεπε να συμπεριληφθούν για λόγους που εξηγήθηκαν παραπάνω (παράγραφος 3.4). Αν υπάρχει ένα κοινό το οποίο επισκέπτεται ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού για να αγοράσει σχεδόν πάντα γεύματα σε πακέτο και ένα άλλο κοινό που σχεδόν πάντα γευμάτιζει μέσα στο εστιατόριο (και άρα δύο διακριτές αγορές), τότε τα δύο κοινά μπορεί να έχουν διαφορετικές συμπεριφορές που θα χρειαζόταν διαφορετική έρευνα.

5. Τέλος ο χρόνος της έρευνας (προχωρημένο φθινόπωρο) και ο τόπος (Θεσσαλονίκη) δεν επέτρεψαν το να συμπεριληφθούν στην έρευνα τουρίστες, ένας σημαντικός παράγοντας που υπερδιπλασιάζει τον πληθυσμό της Ελλάδας κάθε καλοκαίρι. Η πιθανότητα οι τουρίστες να προτιμούν τα εστιατόρια *McDonald's*, που είναι διεθνώς γνωστά, από τα *Goody's*, που είναι μία τοπική αλυσίδα θα πρέπει να διερευνηθεί. Μία έρευνα εθνικού επιπέδου θα έπρεπε να συμπεριλάβει την Αθήνα η οποία έχει πιο σταθερή τουριστική ροή και στην οποία κατοικούν πολύ περισσότεροι αλλοδαποί (εκτός οικονομικών μεταναστών), πληθυσμοί πιθανώς με διαφορετικές προτιμήσεις.

## Κεφάλαιο 4

### Τα Ευρήματα της Έρευνας

#### 4.1 Τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο 60 άτομα ερωτήθηκαν σε κάθε αλυσίδα εστιατορίων. Αυτή ήταν η μόνη ποσόστωση που εισήχθηκε στο δείγμα και δεν καταβλήθηκε άλλη προσπάθεια να γίνει επέμβαση στη σύνθεση του δείγματος σχετικά με άλλους παράγοντες όπως το φύλο και η ηλικία. Αξίζει πάντως να επαναληφθεί ότι η τελική σύνθεση του δείγματος (σχετικά περισσότεροι άνδρες και νέοι σε ηλικία πελάτες) αντανακλούσε την εικόνα στα εστιατόρια κατά τη διάρκεια της έρευνας. Επίσης αναφέρουμε ότι 96 άτομα ερωτήθηκαν στα εστιατόρια του κέντρου της πόλης και άλλα 64 στην περιοχή της Καλαμαριάς.

Οι ακόλουθοι πίνακες δείχνουν τη σύνθεση του συνολικού δείγματος σύμφωνα με το φύλο και την ηλικία.

Πίνακας 4.1.1: Δομή του δείγματος κατά φύλο

Φύλο	Άτομα στο δείγμα	Ποσοστό στο δείγμα
Male	73	60,8%
Female	47	39,2%
Total	120	100,0%

Πίνακας 4.1.2: Δομή του δείγματος κατά ηλικία

Ηλικία	Άτομα στο δείγμα	Ποσοστό στο δείγμα
15-25 ετών	53	44,2%
26-40 ετών	50	41,7%
Πάνω από 40	17	14,2%
Σύνολο	120	100,0%

#### 4.2 Σημασία των Στοιχείων του Μίγματος Marketing

Οι επόμενοι πίνακες παρουσιάζουν το μέσο βαθμό και την αντίστοιχη κατάταξη που δόθηκαν από τους ερωτούμενους στα διάφορα στοιχεία του μίγματος marketing που είχαν περιληφθεί στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 4.2.1:

Κατάταξη των στοιχείων του μίγματος marketing (συνολικά και σύμφωνα με το φύλο)

Στοιχείο του Μίγματος Marketing	Σημασία (σύνολο)		Σημασία (άνδρες πελάτες)		Σημασία (γυναίκες πελάτες)	
	Μέσος βαθμός	Κατάταξη	Μέσος βαθμός	Κατάταξη	Μέσος βαθμός	Κατάταξη
Γεύση / ποιότητα γεύματος	4,775	1	4,740	1	4,830	1
Ποικιλία γευμάτων	4,258	3	4,096	3	4,511	3
Τιμές	4,642	2	4,521	2	4,787	2
Σερβίρισμα γευμάτων	4,017	6	4,068	4	3,936	5
Περιβάλλον εστιατορίου	4,025	5	3,945	6	4,191	4
Άνεση στα καθίσματα	4,042	4	3,945	6	4,191	4
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	4,008	7	4,068	4	3,915	5

Πίνακας 4.2.2:

Κατάταξη των στοιχείων του μίγματος marketing (σύμφωνα με την ηλικία)

Στοιχείο του Μίγματος Marketing	Σημασία (15-25 έτη)		Σημασία (26-40 έτη)		Σημασία (πάνω από 40 έτη)	
	Μέσος βαθμός	Κατάταξη	Μέσος βαθμός	Κατάταξη	Μέσος βαθμός	Κατάταξη
Γεύση / ποιότητα γεύματος	4,698	2	4,920	1	4,941	1
Ποικιλία γευμάτων	4,283	3	4,280	3	4,118	6
Τιμές	4,887	1	4,520	2	4,176	5
Σερβίρισμα γευμάτων	3,604	7	4,120	4	4,882	2
Περιβάλλον εστιατορίου	4,012	5	3,940	6	4,295	3
Άνεση στο κάθισμα	3,981	6	4,040	5	4,235	4
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	4,094	4	3,880	7	4,118	6



## Πίνακας 4.2.3:

Κατάταξη των στοιχείων του μίγματος marketing (σύμφωνα με το εστιατόριο)

Στοιχείο του Μίγματος Marketing	Σημασία (πελάτες <i>Goody's</i> )		Σημασία (πελάτες <i>McDonald's</i> )	
	Μέσος βαθμός	Κατάταξη	Μέσος βαθμός	Κατάταξη
Γεύση / ποιότητα γεύματος	4,817	1	4,733	2
Ποικιλία γευμάτων	4,450	4	4,067	4
Τιμές	4,483	3	4,800	1
Σερβίρισμα γευμάτων	4,317	5	3,717	6
Περιβάλλον εστιατορίου	4,300	6	3,750	5
Άνεση στο κάθισμα	4,500	2	3,583	7
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	3,933	7	4,083	3

Φαίνεται πως η «γεύση και η ποιότητα του φαγητού» θεωρείται το σημαντικότερο στοιχείο. Κατατάχθηκε πρώτο στο σύνολο του δείγματος και από τις περισσότερες υπο-ομάδες στις οποίες το δείγμα υποδιαιρέθηκε: άνδρες, γυναίκες, άτομα ηλικίας 26-40 ετών, άτομα άνω των 40 ετών.

Όμως, η «γεύση και η ποιότητα του φαγητού» κατατάχθηκε δεύτερη, μετά από τις τιμές από τους πελάτες των *McDonald's* καθώς και από τα πολύ νεαρά άτομα (κάτω των 26 ετών). Είναι λογικό για τους νεαρούς, που κανονικά έχουν χαμηλό εισόδημα ή χαρτζιλίκι, να είναι πιο ευαίσθητοι στις τιμές. Γίνεται εμφανές λοιπόν ότι τα *McDonald's* είναι ιδιαίτερα ελκυστικά σε άτομα ευαίσθητα στις τιμές. Στο σημείο αυτό, ας θυμηθούμε ότι τα περισσότερα προϊόντα των *McDonald's* στην Ελλάδα πωλούνται στην εξαιρετικά χαμηλή τιμή του ενός ευρώ (βλ. παράγραφο 1.3.).

Το γεγονός ότι οι τιμές κατατάχθηκαν δεύτερες από το σύνολο των ερωτηθέντων, είναι σημαντικό. Όμως, οι τιμές κατατάχθηκαν τρίτες από τους πελάτες των *Goody's*. Φαίνεται πως η κατάταξή τους στη δεύτερη θέση στο σύνολο του δείγματος είναι ουσιαστικά ο μέσος όρος των απαντήσεων των ανθρώπων που είναι ευαίσθητοι στις τιμές (πελάτες των *McDonald's*) και των ανθρώπων που δεν είναι και τόσο ευαίσθητοι (πελάτες των *Goody's*).

Ένα τελευταίο σχόλιο είναι ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι (πάνω από 40) φάνηκαν πολύ λιγότερο ευαίσθητοι σε αυτές, έχοντας τες κατατάξει πέμπτο ανάμεσα στα στοιχεία του μείγματος marketing. Αυτό θα πρέπει να αντανakλά το συγκριτικά υψηλότερο εισόδημα αυτής της ομάδας.

Η «ποικιλία των γευμάτων» φαίνεται να είναι ο τρίτος σημαντικός παράγοντας στο σύνολο του δείγματος και σε όλες τις ομάδες (εκτός από τους μεγαλύτερους σε ηλικία). Ανάμεσα στους πελάτες των *McDonald's*, όμως, κατατάσσεται τέταρτος με μια ομολογουμένως αμελητέα διαφορά από τον τρίτο παράγοντα (ταχύτητα της υπηρεσίας). Ακόμη, ο βαθμός που δόθηκε από αυτή την ομάδα στην «ποικιλία των γευμάτων» βρίσκεται σε πολύ χαμηλότερη θέση από το μέσο όρο του δείγματος δείχνοντας ότι οι πελάτες των *McDonald's* είναι σχετικά αδιάφοροι σε αυτόν.

Η κατάταξη των άλλων παραγόντων στο σύνολο του δείγματος είναι κατά κάποιο τρόπο ασαφής, με την έννοια ότι οι βαθμοί που δόθηκαν είναι πολύ κοντά ο ένας στον άλλο και οι διαφορές ανάμεσά τους στατιστικά ασήμαντες. Όμως, ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του δείγματος ορισμένες ενδιαφέρουσες διαφορές θα έπρεπε να αναφερθούν.

1. Η μέθοδος σερβιρίσματος των γευμάτων φαίνεται σαν ένας αυξανόμενη σημασίας παράγοντας όσο αυξάνεται και η ηλικία. Η νεότερη υπο-ομάδα τον κατατάσσει τελευταίο ανάμεσα σε όλους τους παράγοντες. Τα άτομα ηλικίας 26-40 τον κατατάσσουν τέταρτο και οι μεγαλύτεροι δεύτερο.
2. Η μέθοδος σερβιρίσματος των γευμάτων φαίνεται περισσότερο σημαντική στους πελάτες των *Goody's* μάλλον, παρά στους πελάτες των *McDonald's*. Αυτό δεν αντανakλάται και τόσο πολύ στην κατάταξη, αλλά στους αντίστοιχους βαθμούς (4,317 έναντι 3,717).

3. Η άνεση στα καθίσματα φαίνεται πολύ περισσότερο σημαντική στους πελάτες των *Goody's* (δεύτερη μετά την «γεύση και ποιότητα»), από ότι στους πελάτες των *McDonald's* (τελευταία).

4. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η ταχύτητα του σερβιρίσματος είναι πολύ πιο σημαντική στους πελάτες των *McDonald's* (κατατάχθηκε τρίτη), απ' ότι στους πελάτες των *Goody's* (κατατάχθηκε τελευταία).

Τα τελευταία δυο σημεία μπορεί να αποδεικνύουν ότι στους πελάτες τους, τα *McDonald's* φαίνονται περισσότερο ένα σημείο γρήγορης εξυπηρέτησης, όπου η ταχύτητα είναι σημαντική και οι συνθήκες καθίσματος δευτερεύουσες, ενώ τα *Goody's* τα αντιλαμβάνονται πιο πολύ σαν ένα κανονικό εστιατόριο, όπου οι άνθρωποι περνούν και κάποιο χρόνο.

### 4.3 Ικανοποίηση των Πελατών

Ο επόμενος πίνακας δείχνει την ικανοποίηση που εκφράστηκε από τους πελάτες των δυο εστιατορίων.

Πίνακας 4.3.1: Ικανοποίηση των πελατών

Στοιχείο του Μίγματος Marketing	Ικανοποίηση πελατών (πελάτες <i>Goody's</i> )	Ικανοποίηση πελατών (πελάτες <i>McDonald's</i> )
	Μέσος βαθμός	Μέσος βαθμός
Γεύση / ποιότητα γεύματος	4,700	3,633
Ποικιλία γευμάτων	4,750	3,367
Τιμές	4.017	4,867
Σερβίρισμα γευμάτων	4.750	2,683
Περιβάλλον εστιατορίου	4,700	3,950
Άνεση στο κάθισμα	4,933	3,650
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	4,317	4,267

Τα ευρήματα αυτού του μέρους δείχνουν καθαρά μεγάλο βαθμό ικανοποίησης των πελατών των *Goody's*, σημαντικά υψηλότερο από τον αντίστοιχο βαθμό των πελατών των *McDonald's*.

Υπάρχουν δυο εξαιρέσεις: πρώτα, οι πελάτες των *Goody's* εκφράζουν ένα σχετικά χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης στην περίπτωση των τιμών ενώ οι πελάτες των *McDonald's* εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι από τις τιμές της αλυσίδας. Η εικόνα αντανακλά με σαφήνεια την τιμολογιακή πολιτική των *McDonald's*. Δεύτερον, η «ταχύτητα της εξυπηρέτησης» δεν φαίνεται να διαφέρει ανάμεσα στις δυο αλυσίδες, από τη στιγμή που οι πελάτες εκφράζουν έναν κατά προσέγγιση ίδιο βαθμό ικανοποίησης και για τις δυο αλυσίδες.

#### 4.4 Σύγκριση των Απόψεων για την Ανταγωνίστρια Εταιρεία

Ο ακόλουθος πίνακας 4.4.1 παρουσιάζει την άποψη που έχουν οι πελάτες της κάθε εταιρείας για την αντίπαλή της. Η άποψη των ερωτηθέντων αναφερόταν στα συγκεκριμένα στοιχεία του μίγματος marketing, που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 4.4.1 Άποψη για την κάθε εταιρεία όπως εκφράστηκε από τους πελάτες της ανταγωνίστριας.

Στοιχείο του Μίγματος Marketing	Άποψη για τα <i>McDonald's</i> (πελάτες <i>Goody's</i> ) Βαθμοί	Άποψη για τα <i>Goody's</i> (πελάτες <i>McDonald's</i> ) Βαθμοί
Γεύση / ποιότητα γεύματος	1,800	4,700
Ποικιλία γευμάτων	2,617	4,467
Τιμές	4,567	3,300
Σερβίρισμα γευμάτων	1,750	4,533
Περιβάλλον εστιατορίου	3,517	4,400
Άνεση στο κάθισμα	3,017	4,650
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	4,233	4,233

Ο παραπάνω πίνακας φαίνεται ιδιαίτερα απογοητευτικός για τα *McDonald's*. Οι πελάτες των *Goody's* φαίνεται να έχουν αρνητική γνώμη για τα *McDonald's* για όλους τους παράγοντες που διερευνήθηκαν, εκτός από τις τιμές και την ταχύτητα του σερβιρίσματος. Η αρνητική άποψη είναι ιδιαίτερα ισχυρή όσον αφορά την «γεύση και ποιότητα του φαγητού» και τη μέθοδο «σερβιρίσματος του γεύματος». Για τους δυο αυτούς παράγοντες οι πελάτες των *Goody's* δίνουν τους χαμηλότερους βαθμούς όλων των περιπτώσεων που αφορούν τα *McDonald's*.

Πάντως, οι πελάτες των *McDonald's* μοιάζουν να εκτιμούν τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές των *McDonald's* στην Ελλάδα.

Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες των *McDonald's* φαίνεται να έχουν σε μεγάλη εκτίμηση τις υπηρεσίες των *Goody's*, δίνοντας σημαντικά υψηλούς βαθμούς σε όλα τα στοιχεία που διερευνήθηκαν. Όπως θα περίμενε κανείς, ο μόνος σχετικά χαμηλός βαθμός δόθηκε τις τιμές των *Goody's*.

Τέλος, η «ταχύτητα της εξυπηρέτησης» παίρνει τον ίδιο (καλό) βαθμό και για τις δυο εταιρείες. Φαίνεται ότι οι πελάτες βρίσκουν ότι αυτός ο παράγοντας είναι εξίσου καλός στις δύο αλυσίδες.

#### 4.5 Συχνότητα των Επισκέψεων και Πίστη (loyalty) των Πελατών

Ο ακόλουθος πίνακας 4.5.1 παρουσιάζει τον αριθμό των επισκέψεων σε εστιατόρια fast food που σερβίρουν χάμπουργκερ όλων των ερωτηθέντων στο χρονικό διάστημα των τεσσάρων τελευταίων εβδομάδων.

Πίνακας 4.5.1 Πίστη των πελατών

Επισκέψεις στις τελευταίες 4 εβδομάδες	Πελάτες των <i>Goody's</i>	Πελάτες των <i>McDonald's</i>	Σύνολο
1-2 φορές	11 (18,33%)	19 (31,67%)	30 (25,00%)
3-4 φορές	30 (50,00%)	21 (35,00%)	51 (42,50%)
5-6 φορές	13 (21,67%)	14 (23,33%)	27 (22,50%)

Πάνω από 6 φορές	6 (10,00%)	6 (10,00%)	12 (10,00%)
Σύνολα	60 (100,00%)	60 (100,00%)	120 (100,00%)

Βλέποντας το δείγμα στο σύνολό του, φαίνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (67,5%) επισκέφθηκε ένα εστιατόριο fast food που σερβίρει χάμπουργκερ έως και τέσσερις φορές στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι περισσότεροι απ' αυτούς επισκέφθηκαν κάποιο τουλάχιστο μια φορά την εβδομάδα.

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται:

1. Τα *McDonald's* εμφανίζονται να έχουν μεγαλύτερο μερίδιο (περισσότερο από 30%) των πελατών που δεν επισκέφθηκαν ένα εστιατόριο χάμπουργκερ fast food πολλές φορές (τουλάχιστον όχι τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες).
2. Τα *Goody's*, από την άλλη πλευρά, έχουν τους μισούς από τους πελάτες τους να επισκέπτονται ένα εστιατόριο fast food που σερβίρει χάμπουργκερ 3-4 φορές την εβδομάδα (τουλάχιστον τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες). Φαίνονται πολύ ισχυρά ανάμεσα στους πελάτες που κάνουν μία μέση χρήση των υπηρεσιών ενός εστιατορίου γρήγορου φαγητού που σερβίρει χάμπουργκερ.
3. Οι μεγάλοι χρήστες (άνθρωποι που επισκέφθηκαν ένα τέτοιο εστιατόριο 5 ή περισσότερες φορές τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες) φαίνονται στα ίσα μοιρασμένοι ανάμεσα στις δυο αλυσίδες. Οι υπο-ομάδες είναι υπερβολικά μικρές για να επιτρέψουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, αλλά οι πολύ συχνοί χρήστες είναι ως επί το πλείστον πολύ νεαρά άτομα.

Ο πίνακας 4.5.2 παρουσιάζει την πίστη (loyalty) των ερωτηθέντων στην αλυσίδα στην οποία βρέθηκαν την ώρα της έρευνας. Παρουσιάζει επίσης, τη σχετική συμπεριφορά του συνόλου του δείγματος.

Πίνακας 4.5.2 Πίστη (loyalty) των πελατών

Επισκέπτονται ένα εστιατόριο της παρούσας αλυσίδας	Πελάτες των <i>Goody's</i>	Πελάτες των <i>McDonald's</i>	Σύνολο
Πάντα	38 (63,33%)	4 (6,67%)	42 (35,00%)
Τις περισσότερες φορές	19 (31,67%)	14 (23,33%)	33 (27,50%)
Σπάνια	0 (0,00%)	30 (50,00%)	30 (25,00%)
Αδιάφοροι	3 (5,00%)	12 (20,00%)	15 (12,50%)
Σύνολα	60 (100,00%)	60 (100,00%)	120 (100,00%)

Τα *Goody's* φαίνονται να έχουν ιδιαίτερα πιστούς πελάτες. Σχεδόν τα δυο τρίτα των ερωτηθέντων σε ένα εστιατόριο *Goody's* δήλωσαν ότι επισκέπτονται μόνο εστιατόρια χάμπουργκερ fast food αυτής της αλυσίδας. Σχεδόν όλοι οι άλλοι είπαν ότι το κάνουν τις περισσότερες φορές. Μόνο ένα 5% είπε ότι είναι αδιάφορο ποιας αλυσίδας εστιατόριο θα επισκεφθεί.

Αντίθετα, για τα *McDonald's* ο πίνακας έχει απογοητευτικά στοιχεία. Λιγότερο από 7% των ερωτηθέντων πελατών τους δήλωσε ότι επισκέπτεται μόνο εστιατόρια αυτής της αλυσίδας. Το 23,3% δήλωσε ότι το κάνει τις περισσότερες φορές, ενώ το 50% δήλωσε ότι το κάνει σπάνια. Το 20% είπε ότι είναι αδιάφορο ποιας αλυσίδας εστιατόριο θα επισκεφθεί. Είναι φανερό ότι τα *McDonald's* έχουν ως επί το πλείστον όχι πιστούς, περιστασιακούς και αδιάφορους πελάτες.

## Κεφάλαιο 5

### Συζήτηση των Αποτελεσμάτων

#### 5.1 Το «Ελληνικό» Μοντέλο του Εστιατορίου Χάμπουργκερ Γρήγορου Φαγητού

Στο κεφάλαιο αυτό θα καταβληθεί προσπάθεια για να σκιαγραφηθεί ένα εστιατόριο fast food που διαθέτει χάμπουργκερ, έτσι όπως το έχουν στο νου τους οι Έλληνες πελάτες. Όπως συζητήθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η κατανόηση του μοντέλου/concept που έχουν οι πελάτες στο νου τους, ουσιαστικά μας οδηγεί στις προσδοκίες τους από μια συγκεκριμένη υπηρεσία.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι τα περισσότερα σημαντικά χαρακτηριστικά (στοιχεία του μίγματος marketing) που οι Έλληνες πελάτες αναγνωρίζουν σε ένα τέτοιου τύπου εστιατόριο είναι η «γεύση και η ποιότητα των γευμάτων», οι «τιμές», και η «ποικιλία των γευμάτων» (καταταγμένα με αυτή τη σειρά). Ας εξετάσουμε λοιπόν αυτά τα στοιχεία.

Η κατάταξη της «γεύσης και ποιότητας της τροφής» πρώτης δεν θα έπρεπε να εκπλήσσει. Πιθανώς στο ίδιο αποτέλεσμα θα έφτανε κάποιος σε κάθε παρόμοια έρευνα για κάθε τύπο fast food, σε κάθε μέρος της γης. Σκεπτόμενοι σε μικροοικονομικούς όρους, το fast food δεν είναι σε καμία περίπτωση αγαθό ή υπηρεσία πολυτελείας. Αντιθέτως, είναι πάντα ένα φθηνό αγαθό (σε αντίθεση με κάθε άλλο τύπο έτοιμης τροφής που παραδίδεται κατ' οίκον ή σερβίρεται σε εστιατόριο) και λίγοι πελάτες θα συμβιβαζόταν ως προς την ποιότητα, αναζητώντας χαμηλότερη τιμή.



Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, η υψηλή κατάταξη της «γεύσης και ποιότητας της τροφής» θα έπρεπε μάλλον να τραβήξει την προσοχή μας στο ερώτημα του πόσο κοντά είναι οι δυο εταιρείες στην Ελληνική έννοια της καλής «γεύσης και ποιότητας της τροφής».

Οι τιμές φαίνεται να είναι ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας στο μυαλό των ανθρώπων (στο σύνολο του δείγματος). Όμως, όπως ήδη τονίστηκε, αυτό διαφέρει σημαντικά ανάμεσα στους πελάτες των *Goody's* και τους πελάτες των *McDonald's*. Οι πρώτοι κατατάσσουν τις τιμές τρίτες στο μυαλό τους, ενώ οι δεύτεροι πρώτες. Ως εκ τούτου, η κατάταξη ως δεύτερες των τιμών στο σύνολο του δείγματος, είναι κατά κάποιον τρόπο ο μέσος όρος της τοποθέτησης αυτού του στοιχείου στις δυο υποκατηγορίες.

Η «ποικιλία των γευμάτων» φαίνεται να είναι ο τρίτος σημαντικός παράγοντας. Όμως αυτή η μάλλον υψηλή κατάταξη οφείλεται περισσότερο σε απαντήσεις των πελατών των *Goody's*. Ας θυμηθούμε (Κεφάλαιο 1) ότι τα *Goody's* παρέχουν μια σημαντική ποικιλία γευμάτων πέρα από τα χάμπουργκερ, όπως τα ζυμαρικά, τις σαλάτες, τα club sandwich και ελληνικά πιάτα παραδοσιακού τύπου. Τα γεύματα με χάμπουργκερ υποτίθεται ότι είναι ο κυρίαρχος τύπος των γευμάτων που πωλούνται, αλλά ένα μεγάλο μέρος των υπηρεσιών των *Goody's* αφορά τους άλλους τύπους γευμάτων. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον αν είχαμε αριθμούς από τον κύκλο εργασιών, που να δείχνουν ποιο ποσοστό τους προέρχεται από τα γεύματα με χάμπουργκερ και ποια από άλλους τύπους γευμάτων. Όμως τέτοια δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα.

Οι «μέθοδοι σερβιρίσματος των γευμάτων» (όταν τα γεύματα καταναλώνονται στο εστιατόριο), το «περιβάλλον» και η «άνεση στο κάθισμα» είναι μια δεύτερη ομάδα στοιχείων, που παραβλέποντας την τυπική τους θέση, κατατάσσονται πολύ κοντά στο σύνολο του δείγματος. Αυτή η κατάταξη είναι σημαντικά υψηλή, δείχνοντας πως παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο μυαλό των πελατών. Είναι αξιοσημείωτο ότι είναι και πάλι οι πελάτες των *Goody's* αυτοί που εκτιμούν πιο πολύ τα στοιχεία αυτά.

Τέλος, και πιθανότατα αναπάντεχα, η ταχύτητα της υπηρεσίας φαίνεται να είναι ήσσονος σημασίας, παρά το γεγονός ότι η συζήτηση αφορά «γρήγορο» φαγητό.

Δεδομένων των παραπάνω αποτελεσμάτων, θα μπορούσαμε να περιγράψουμε το «Ελληνικό» μοντέλο του εστιατορίου fast food που διαθέτει χάμπουργκερ περισσότερο ως μια υπηρεσία εστίασης, που παρέχει «νόστιμο και ποιοτικό» φαγητό, σημαντική ποικιλία στα πιάτα και «αξιοπρεπείς» μεθόδους σερβιρίσματος (π.χ. κανονικά πιάτα, ποτήρια, μαχαιροπήρουνα και όχι φαγητό στο χέρι), και συνθήκες και περιβάλλον που θα επέτρεπαν μια μάλλον παρατεταμένη παραμονή στο εστιατόριο, παρόλο που αυτό είναι για «γρήγορο» φαγητό. Φαίνεται ότι οι Έλληνες πελάτες φαντάζονται ένα εστιατόριο fast food χάμπουργκερ, όχι τόσο ως βασισμένο στα χάμπουργκερ, ούτε τόσο «πρόχειρο» (φαγητό με το χέρι), αλλά ούτε και τόσο «γρήγορο».

Έχοντας εξάγει αυτό το μοντέλο από το σύνολο του δείγματος, είναι σημαντικό να δούμε, πώς, και σε ποιο βαθμό η παραπάνω εικόνα διαφέρει σε συγκεκριμένες δημογραφικές υποκατηγορίες.

Φέρνοντας σε αντιπαράθεση τα αποτελέσματα ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες του δείγματος δεν διαπιστώνουμε αξιοσημείωτες διαφορές στην κατάταξη των διάφορων στοιχείων του μίγματος marketing. Όμως, όταν πάρουμε υπόψη τους βαθμούς που δίνονται, γίνεται εμφανές ότι οι γυναίκες δίνουν αυξημένη προτεραιότητα (σε σχέση με τους άνδρες) στους παράγοντες της ποικιλίας των γευμάτων, της άνεσης και του γενικότερου περιβάλλοντος.

Όταν πάρουμε υπόψη τον παράγοντα της ηλικίας των πελατών, οι διαφορές ανάμεσα στις δημογραφικές υποκατηγορίες είναι περισσότερο αξιοπρόσεκτες. Φαίνεται ότι η γενική εικόνα που δίνεται από το παραπάνω μοντέλο αντανακλά περισσότερο τη στάση των ενηλίκων και των σχετικά μεγαλύτερων σε ηλικία πελατών. Όταν στρέψουμε την προσοχή μας στους νέους σε ηλικία πελάτες, η κατάταξη δίνει σημαντική έμφαση στις τιμές και όχι σε παράγοντες όπως οι

μέθοδοι του σερβιρίσματος και η άνεση. Οι άλλοι παράγοντες, και ιδιαίτερα η «γεύση και ποιότητα» και η ποικιλία των γευμάτων είναι πάντα αρκετά σημαντικοί αλλά μετά από τις τιμές, που έχουν την πρώτη θέση. Επιπλέον, οι νέοι φαίνεται να είναι «γρηγορότεροι» στην κατανάλωση γρήγορου φαγητού, από τη στιγμή που όχι μόνο περιφρονούν την άνεση, αλλά θεωρούν σημαντική την ταχύτητα της υπηρεσίας (στην τέταρτη θέση). Έχοντας πάντα υπόψη τους περιορισμούς της παρούσης έρευνας, κάποιος μπορεί να θεωρήσει ότι η νέα γενιά κατά κάποιο τρόπο διαφοροποιείται στο παραπάνω «ελληνικό» μοντέλο εστιατορίου fast food που διαθέτει χάμπουργκερ.

Πριν κλείσουμε αυτή τη παράγραφο, αξίζει να θυμηθούμε ένα συγκεκριμένο περιορισμό αυτής της έρευνας, ο οποίος είναι το γεγονός ότι τα πρόσωπα του δείγματος, που έδωσαν συνέντευξη, καθόταν όλα και γευμάτιζαν στα εστιατόρια. Αν υποθέσουμε ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο τμήμα του κοινού που τις περισσότερες φορές επισκέπτεται εστιατόρια fast food μόνο για να πάρει φαγητό σε πακέτο, είναι πολύ πιθανό αυτό να έχει διαφορετικές προτεραιότητες, μοντέλο και προσδοκίες. Όμως, παρόλα αυτά, η σημασία που δίνουν στους «γενικούς» παράγοντες της «γεύσης και ποιότητας της τροφής», τις «τιμές» και την «ποικιλία των γευμάτων», μπορεί να μη διαφέρει από αυτή του δείγματος που εξετάσαμε.

## **5.2. Η Τοποθέτηση των brands**

Στο κεφάλαιο αυτό θα καταβληθεί προσπάθεια να αποδειχθεί πόσο κοντά είναι οι έννοιες των δυο εστιατορίων fast food που μελετήθηκαν στο μοντέλο των Ελλήνων πελατών, όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω. Για το σκοπό αυτό θα ληφθούν υπόψη στοιχεία από το Κεφάλαιο 1 και από τα αποτελέσματα της έρευνας. Θα τελειώσουμε με ένα χάρτη αντιλήψης των Ελλήνων πελατών για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες fast food, ο οποίος δείχνει την τοποθέτηση των δυο αλυσίδων.

Η παρουσίαση των αλυσίδων στο κεφάλαιο 1 (παράγραφος 1.2 και 1.3 και πίνακας 1.1) εύκολα υποδεικνύει ότι το μοντέλο/concept των *Goody's* είναι πιο κοντά στο «Ελληνικό μοντέλο» των εστιατορίων fast food που διαθέτουν χάμπουργκερ, όπως αυτό παρουσιάστηκε στη προηγούμενη παράγραφο, σε σχέση με δυο παράγοντες: ποικιλία γευμάτων και μέθοδοι σερβιρίσματος μέσα στο εστιατόριο. Επιπλέον, η βιβλιογραφική ανασκόπηση (και ειδικά οι παράγραφοι 2.4 και 2.5) έδειξε ότι η προηγούμενη εμπειρία είναι αποφασιστική στη διαμόρφωση των αντιλήψεων και των προσδοκιών του πελάτη. Το γεγονός ότι τα *Goody's* εισήλθαν στην αγορά πολλά χρόνια πριν τα *McDonald's* και η (για οποιουδήποτε λόγους) περιορισμένη διείσδυση των τελευταίων, δείχνουν προς την ίδια κατεύθυνση.

Όμως, για να θεμελιώσουμε αυτό το συμπέρασμα, είναι επιτακτικό να αναλύσουμε τα ευρήματα της έρευνας πεδίου. Αρκετά επιχειρήματα μπορούν να προβληθούν μελετώντας τα ευρήματα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών.

Οι πελάτες στα *Goody's* φάνηκαν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την αλυσίδα που επισκεπτόταν. Στους επτά παράγοντες που εξετάζονται, τα *Goody's* βαθμολογούνται πάνω από 4. Επιπλέον, όπως ήδη συζητήθηκε οι πελάτες των *Goody's* θεώρησαν τις τιμές τρίτες σε σημασία (σε αντίθεση με τη δεύτερη θέση στο σύνολο το δείγματος). Από την άλλη πλευρά, η «γεύση και ποιότητα των γευμάτων», η «ποικιλία των γευμάτων», οι «μέθοδοι σερβιρίσματος», η «άνεση» και το «περιβάλλον» βαθμολογούνται υψηλά, πάνω από 4,7. Φαίνεται ότι οι πελάτες των *Goody's* νιώθουν ότι παίρνουν μια καλή ποιότητα υπηρεσίας για τις τιμές που πληρώνουν.

Την ίδια στιγμή οι πελάτες των *McDonald's* δεν φαίνονται το ίδιο ικανοποιημένοι από την αλυσίδα που επισκέπτονται. Γενικά, δίνουν βαθμούς πάνω από 3 και κάτω από 4. Υπάρχουν τρεις αξιοσημείωτες εξαιρέσεις σε αυτό. Πρώτα φαίνονται πολύ ικανοποιημένοι από τις τιμές που πληρώνουν. Δίνουν βαθμό 4,867. Δεύτερον, δίνουν ιδιαίτερα χαμηλό βαθμό (2,683) στις μεθόδους

σερβιρίσματος. Φαίνεται ότι ακόμη και στους πελάτες των *McDonald's* δεν αρέσει να τρώνε με τα χέρια μέσα στο εστιατόριο. Αυτό είναι και ό,τι τους δυσαρεστεί περισσότερο στην αλυσίδα. Τρίτον, δίνουν καλό βαθμό (πάνω από 4) στην «ταχύτητα της υπηρεσίας». Αυτό είναι βέβαια ένα λιγότερο σημαντικό εύρημα, από τη στιγμή που και στα *Goody's* οι πελάτες έδωσαν παρόμοιο βαθμό και ο παράγοντας αυτός δεν κατατάσσεται ψηλά στο δείγμα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορά την ικανοποίηση των πελατών υποστηρίζουν το επιχείρημα ότι τα *Goody's* ικανοποιούν τους πελάτες τους περισσότερο από τα *McDonald's* και ότι τα *Goody's* είναι πολύ πιο κοντά στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των Ελλήνων πελατών.

Περισσότερα επιχειρήματα μπορούν να βρεθούν από τη μελέτη των απαντήσεων του δείγματος που αφορούν την ανταγωνίστρια αλυσίδα. Οι πελάτες των *McDonald's* φαίνεται να έχουν μια ιδιαίτερα καλή γνώμη για τις υπηρεσίες των *Goody's*. Στην πραγματικότητα, οι βαθμοί που δίνουν στον ανταγωνιστή του εστιατορίου που επισκέπτονται είναι πολύ κοντά στους βαθμούς με τους οποίους οι πελάτες των *Goody's* εκφράζουν την ικανοποίησή τους.

Την ίδια στιγμή οι πελάτες των *Goody's* μιλούν αρκετά αρνητικά για την ανταγωνίστρια αλυσίδα. Οι χαμηλότεροι βαθμοί δίνονται για τη γεύση και την ποιότητα του φαγητού και τη μέθοδο του σερβιρίσματος. Το περιβάλλον του εστιατορίου και η άνεση των *McDonald's* δεν τους φαίνονται τόσο άσχημα (και τα δυο παίρνουν πάνω από 3), αλλά σίγουρα χαρακτηρίζονται κατώτερα των *Goody's*.

Η αντίθεση των τιμών των δυο αλυσίδων επίσης φαίνεται στα ευρήματα αυτών των απαντήσεων. Οι πελάτες των *Goody's* εκτιμούν τις χαμηλές τιμές των *McDonald's*. Κατά τον ίδιο τρόπο οι πελάτες των δεύτερων επίσης εκτιμούν τις χαμηλές τιμές της αλυσίδας. Μετά από όλη την παραπάνω συζήτηση σχετικά με τις διαφορές στις τιμές ανάμεσα στις αλυσίδες εγείρεται ένα ερώτημα: αυτές οι διαφορές στις τιμές επηρεάζουν τις γενικές αντιλήψεις του κοινού για εστιατόρια

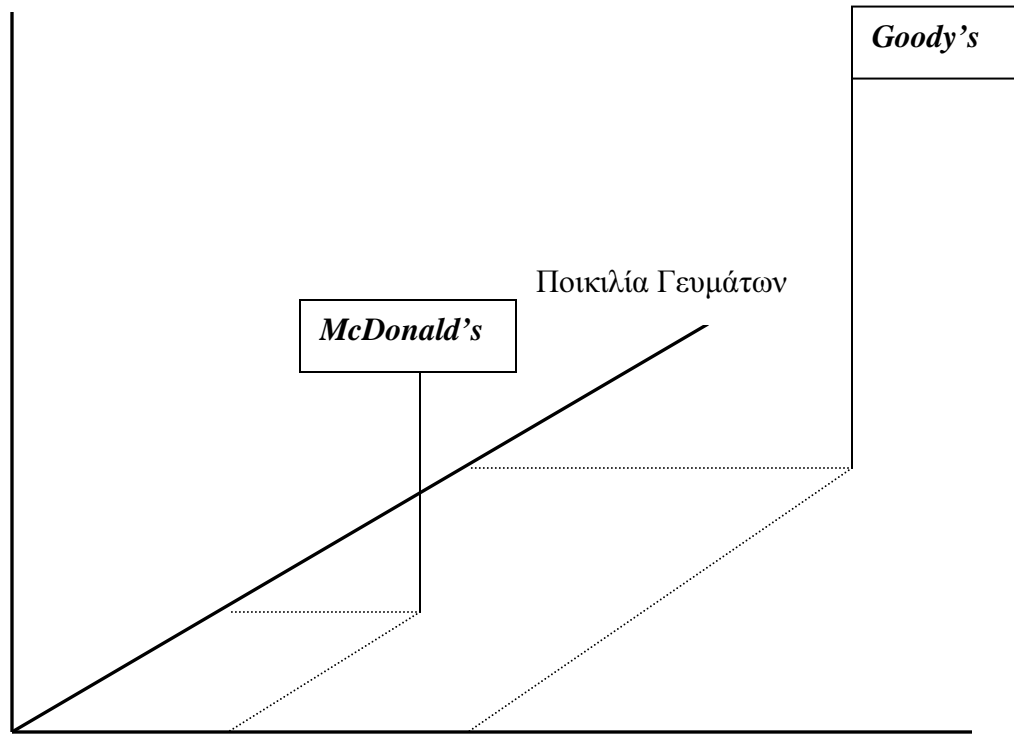
fast food που σερβίρουν χάμπουργκερ; Θα μπορούσαν τα *Goody's* να θεωρηθούν υπερβολικά ακριβά για αλυσίδα fast food; Ένα τυπικό σάντουιτς με χάμπουργκερ σε μορφή πακέτου κοστίζει στα *Goody's* 1,5 – 2,5 ευρώ, ενώ στα *McDonald's* μόνο 1 ευρώ, δηλαδή 75-250% περισσότερο. Αναλογικά η διαφορά φαίνεται σημαντική αλλά τα ποσά στην πράξη είναι πολύ μικρά. Δεν μπορεί να γίνει σύγκριση ανάμεσα σε χάμπουργκερ και άλλα γεύματα που σερβίρονται στο εστιατόριο, από τα η στιγμή που η μέθοδος του σερβιρίσματος είναι διαφορετική. Η μόνη δυνατή σύγκριση είναι ανάμεσα στα *Goody's* και τα κανονικά εστιατόρια. Αυτή η σύγκριση καθιστά τα *Goody's* φθηνά σε κάθε περίπτωση (τα διάφορα πιάτα κοστίζουν ανάμεσα σε 5 με 6 ευρώ), όπως θα έπρεπε να γίνεται σε ένα εστιατόριο fast food. Σ' αυτό το πλαίσιο τα *McDonald's* τοποθετούνται πολύ «αριστερά» στο εύρος τιμών, υπερβολικά φθηνά, και πιθανότατα φθηνά με την κακή έννοια («φθηνιάρικα»), προσφέροντας «φαγητό όχι νόστιμο, που τρώγεται με τα χέρια, κατάλληλο μόνο για μικρά παιδιά και πολύ φτωχούς ανθρώπους».

Με δεδομένη την παραπάνω συζήτηση, είναι δυνατόν να συνοψίσουμε τις σημαντικότερες απόψεις των Ελλήνων για το γρήγορο φαγητό και την σχετική τοποθέτηση των δυο αλυσίδων σε ένα χάρτη αντιλήψεων. Οι τρεις διαστάσεις αντιστοιχούν στα τρία περισσότερο σημαντικά στοιχεία του μίγματος marketing που προσδιορίζονται στην έρευνα και είναι η «γεύση και ποιότητα των γευμάτων», οι «τιμές» και η «ποικιλία των γευμάτων». Σ' αυτό τον χάρτη τα *Goody's* τοποθετούνται σε μια θέση που διαθέτει σχετικά μία σημαντικά καλύτερη «γεύση και ποιότητα γευμάτων», «ποικιλία γευμάτων» και υψηλότερες τιμές. Αντίθετα, τα *McDonald's* εμφανίζονται κατώτερα ως προς τους δυο πρώτους παράγοντες, αλλά σίγουρα ανώτερα ως προς τις τιμές.

**Σχήμα 5.1.1:**

**Η τοποθέτηση των δυο brands στον χάρτη αντιλήψεων των Ελλήνων πελατών**

Τιμές



Γεύση και Ποιότητα Γευμάτων

**5.3 Η Πίστη (loyalty) των Πελατών**

Στην παράγραφο αυτή θα καταβληθεί προσπάθεια για να εξεταστεί η πίστη (loyalty) των πελατών στις δυο αλυσίδες και να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητές της. Τα ευρήματα της έρευνας που

αφορούν την πίστη των πελατών των αλυσίδων (κεφάλαιο 4.5) ήταν αρκετά θετικά για τα *Goody's* και αρνητικά για τα *McDonald's*. Τα δυο τρίτα των ανθρώπων που βρέθηκαν σε ένα εστιατόριο *Goody's*, δήλωσαν ότι επισκέπτονται μόνο εστιατόρια *Goody's* και σχεδόν όλοι οι υπόλοιποι είπαν ότι τα επισκέπτονται τις περισσότερες φορές. Οι αντίστοιχοι αριθμοί που βρέθηκαν για τα *McDonald's* ήταν 7 % και 23,3 % αντίστοιχα. Είναι φανερό ότι τα *Goody's* έχουν μία σταθερή πελατεία, ενώ η πελατεία των *McDonald's* είναι πολύ περισσότερο ασταθής και συμπτωματική.

Μπορεί να γίνει μια περαιτέρω συζήτηση σε αυτό. Πρώτον ενδιαφέροντα επιχειρήματα μπορούν να εξαχθούν όταν εξετάζονται τα ευρήματα της συχνότητας των επισκέψεων. Οι αριθμοί στο κεφάλαιο 4.5 έδειξαν ότι η θέση των *Goody's* είναι πολύ καλή ανάμεσα στην τυπική πελατεία των εστιατορίων fast food που σερβίρουν χάμπουργκερ (ούτε στην σπάνια, ούτε στην υπερβολική), που είναι η μεγαλύτερη υπο-ομάδα του δείγματος. Άνθρωποι που επισκέφθηκαν ένα τέτοιο εστιατόριο 3-4 φορές τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες, αποτελούν το 42,5% & του δείγματος.

Τα *McDonald's*, από την άλλη πλευρά, φαίνεται να αποσπών περισσότερο από το 25 % του δείγματος που είναι μη τακτικοί πελάτες εστιατορίων fast food που σερβίρουν χάμπουργκερ (επισκέφθηκαν κάποιο τέτοιο εστιατόριο μόνο 1-2 φορές τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες). Τέτοια πρόσωπα αποτελούν περισσότερο από το 30 % ανάμεσα στους πελάτες που επισκέφθηκαν ένα εστιατόριο *McDonald's*. Από την άλλη πλευρά, η αλυσίδα έχει σημαντικά λιγότερους πελάτες ανάμεσα στην κανονική πελατεία (όπως αυτή προσδιορίστηκε παραπάνω).

Τέλος, οι τακτικοί χρήστες (άνθρωποι που επισκέφθηκαν ένα τέτοιο εστιατόριο fast food πέντε ή περισσότερες φορές τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες) φαίνονται ίσα μοιρασμένοι ανάμεσα στις δυο αλυσίδες. Το μικρό μέγεθος αυτής της τελευταίας υποκατηγορίας καθιστά την εξαγωγή συμπερασμάτων ριποκίνδυνη διαδικασία. Όμως, μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι ότι οι



τακτικοί χρήστες των υπηρεσιών fast food (κατά κύριο λόγο πολύ νεαρά άτομα) είναι περισσότερο ευαίσθητοι στις τιμές (αυτό φάνηκε με ακρίβεια) και έτσι, συγκριτικά, ελκύονται από τις χαμηλές τιμές των *McDonald's*. Ως εκ τούτου μπορεί να επισκέπτονται εξίσου και τις δυο αλυσίδες.

Η βιβλιογραφία που αφορά την πίστη (loyalty) (παράγραφος 2.7) θα μπορούσε επίσης να ληφθεί υπόψη. Πρώτα είχε τονιστεί εκεί ότι «η αληθινή πίστη σε μια εταιρεία προϋποθέτει ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται σαφείς διαφορές ανάμεσα στην εταιρία και τους ανταγωνιστές της». Η συζήτηση στα προηγούμενα μέρη του κεφαλαίου αυτού επιτρέπει το δίκαιο επιχείρημα ότι οι πελάτες γενικά αντιλαμβάνονται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δυο αλυσίδες. Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι η καταγεγραμμένη πίστη στα *Goody's* είναι πραγματική, με την έννοια ότι οι πελάτες φαίνεται να βρίσκουν τις υπηρεσίες τους πολύ πιο κοντά στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Επιπλέον η βιβλιογραφία έδειξε ότι μια σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και την πίστη του σε μία εταιρεία δεν εδραιώθηκε σε όλες τις περιπτώσεις στο παρελθόν. Η ικανοποίηση δεν οδηγούσε πάντα στην πίστη. Όμως στην περίπτωση μας εμφανίζεται μια δυνατή σχέση ανάμεσα στην πίστη και την ικανοποίηση. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες fast food δεν είναι ακριβές ή πολυτελείς (και ως εκ τούτου δεν εμποδίζεται η συχνή χρήση τους) και ταυτόχρονα η διαθεσιμότητα ενός εστιατορίου *Goody's* σε κάθε μεγάλη οδό θα πρέπει να διευκολύνει την καθαρή έκφραση της ικανοποίησης των πελατών με την πίστη τους.

Η βιβλιογραφία επίσης έδειξε ότι η πίστη θα μπορούσε επίσης να είναι λανθάνουσα. Με άλλα λόγια, οι πελάτες μπορεί να είναι θετικά διακείμενοι απέναντι σε μια εταιρεία, αλλά να μην αγοράζουν προϊόντα της πάντα, διότι επηρεάζονται από περιστάσεις όπως η διαθεσιμότητα της υπηρεσίας κοντά στον τόπο της καθημερινής τους ζωής. Το γεγονός ότι υπάρχουν λίγα εστιατόρια *McDonald's* στην πόλη μπορεί να εγείρει ένα τέτοιο ερώτημα. Τα λίγα εστιατόρια μπορούν να εμποδίσουν τις τακτικές αγορές από τους ανθρώπους ή ακόμη και να

εξοικιωθούν αυτοί με τις υπηρεσίες των *McDonald's*. Όμως η παρούσα έρευνα διεξήχθη σκόπιμα σε περιοχές όπου εστιατόρια και των δυο αλυσίδων βρίσκονται πολύ κοντά και κάθε πελάτης είχε τη δυνατότητα να επισκεφθεί είτε το ένα, είτε το άλλο.

#### **5.4 Τα Χάσματα των Πελατών και οι Προοπτικές των *McDonald's* στην Ελλάδα**

Στο τελευταίο κεφάλαιο έγινε σαφές ότι τα *McDonald's* απέτυχαν να ικανοποιήσουν τους Έλληνες πελάτες με τις υπηρεσίες τους, τουλάχιστον στο βαθμό που το κάνει ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής τους. Αυτό σημαίνει ότι εμφανίζεται ένα χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, μοιάζει να υπάρχει ένα χάσμα των πελατών όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 2.6 της βιβλιογραφικής ανασκόπησης («ένα χάσμα ανάμεσα στην υπηρεσία που ο πελάτης προσδοκά να αποκτήσει από έναν παροχέα και την (αντιληπτή) πραγματική υπηρεσία που τελικά αποκτά»).

Στη παράγραφο αυτή καταβάλλεται προσπάθεια για να προσδιοριστεί, να αναλυθεί και να ερμηνευθεί αυτό το χάσμα. Επιπλέον, θα καταβληθεί προσπάθεια να εξεταστεί η πιθανότητα να κλείσει αυτό το χάσμα και οι προοπτικές των *McDonald's* στην Ελληνική αγορά.

Στη παράγραφο 2.6 της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, παρουσιάστηκε και αναλύθηκε το μοντέλο του «χάσματος του πελάτη», που επινοήθηκε για να μελετηθεί η έννοια του χάσματος αυτού. Όπως αναφέρθηκε το μοντέλο του χάσματος του πελάτη προτείνει ότι υπάρχουν τέσσερα συγκεκριμένα πιθανά χάσματα, τα εξής:

Χάσμα τύπου 1. Οι παροχείς (εταιρεία) δεν γνωρίζουν ποιες είναι οι προσδοκίες των πελατών.

Χάσμα τύπου 2. Ο σχεδιασμός και τα πρότυπα των υπηρεσιών, που επιλέγονται από την εταιρεία, δεν είναι τα σωστά.

Χάσμα τύπου 3. Η παροχή της υπηρεσίας δεν είναι σύμφωνη με το σχεδιασμό και τα πρότυπά της.

Χάσμα τύπου 4. Οι υποσχέσεις που έδωσε η εταιρεία (μέσα από την επικοινωνία marketing) δεν ταιριάζουν με την πραγματική επίδοση στην παροχή της υπηρεσίας.

Δεδομένης όλης της προηγούμενης συζήτησης τα χάσματα 1, 3 και 4 δεν είναι πιθανό να υπάρχουν στην περίπτωση μας. Το χάσμα 1 θα συνεπαγόταν ότι τα *McDonald's* δεν είναι εταιρεία επαρκώς προσανατολισμένη στο marketing. Όμως η ιστορία και οι πρακτικές των *McDonald's* ως παγκόσμιας εταιρείας, αμέσως καθιστούν το επιχείρημα άκυρο. Αν και σχετική τεκμηρίωση δεν υπάρχει, είναι αρκετά λογικό να υποτεθεί ότι τα *McDonald's* είχαν μελετήσει την Ελληνική αγορά και ήταν πληροφορημένα για την παρουσία των *Goody's* και του concept τους. Επιπλέον, είναι λογικό να υποτεθεί ότι η απόφαση να εισέλθουν στην Ελληνική αγορά ήταν μια απόφαση «πολιτική». Τα *McDonald's* εισήλθαν στην αγορά, πιθανώς διότι δεν επιθυμούσαν να αφήσουν την Ελλάδα, μια χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έξω από το χάρτη τους και, βέβαια, τα *McDonald's* γνώριζαν ότι έπρεπε να αγωνιστούν με μια ακόμη κουλτούρα γεύσης και ένα ακόμη ειδικό περιβάλλον αγοράς, όπως είχαν κάνει σε πολλά άλλα μέρη του κόσμου.

Το χάσμα 3 συνεπάγεται ότι τα *McDonald's* στην Ελλάδα δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσουν παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και το σχεδιασμό τους. Και πάλι, η εγκυρότητα αυτού του επιχειρήματος τίθεται υπό σοβαρή αμφισβήτηση. Η διεθνείς επόδοσεις της εταιρείας θα έπρεπε να είχαν εξασφαλίσει την επιλογή σωστών συνεργατών, κατάλληλων διοικητικών πρακτικών, ποιότητα των προϊόντων, κλπ. με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που η εταιρεία ενήργησε σε άλλες χώρες.

Τέλος, το χάσμα 4 συνεπάγεται ότι τα *McDonald's* απέτυχαν στην επικοινωνία marketing στην Ελλάδα. Αυτό είναι επίσης απίθανο. Εκτός από μια αναφορά στην Ελληνική ιστοσελίδα της εταιρείας, κανένα άλλο τεκμήριο διαφημίσεων των *McDonald's* στην Ελλάδα δεν μπορεί να παρουσιαστεί στην παρούσα μελέτη. Όμως οι διαφημίσεις που έγιναν στην Ελλάδα ήταν οι ευρέως γνωστές διεθνώς διαφημίσεις της εταιρείας και μια ειδικά για την Ελλάδα διαφήμιση που απλά τόνιζε ότι οι τιμές των περισσότερων προϊόντων ήταν μόνο ένα ευρώ.

Από την άλλη πλευρά, το χάσμα 2 (ο σχεδιασμός και τα πρότυπα της υπηρεσίας που επιλέχθηκαν δεν είναι τα σωστά) μοιάζει να ταιριάζει στην περίπτωση μας και μένει να παρουσιαστεί το πώς και το γιατί αυτό συμβαίνει. Η συζήτηση στη παράγραφο αυτή έχει απορρίψει την ιδέα ότι τα *McDonald's* θα μπορούσαν να είναι ανεπαρκή στην εφαρμογή βασικής έρευνας και πρακτικών marketing, δεδομένης της θεαματικής διεθνούς επιτυχίας τους (που περιγράφεται στη παράγραφο 1.3). Επιπλέον, το μέγεθος της εταιρείας θα έπρεπε να αποκλείει την πιθανότητα αυτή η ανεπάρκεια να πηγάζει από έλλειψη οικονομικών μέσων. Εν συντομία, το χάσμα δεν μπορεί να οφείλεται στο ότι τα *McDonald's* δεν ήταν ικανά ούτε να προσδιορίσουν ποιος θα έπρεπε να είναι ο «σωστός σχεδιασμός και τα πρότυπα της υπηρεσίας», ούτε να τον εκπληρώσουν διοικητικά και οικονομικά.

Η εξήγηση θα πρέπει να αναζητηθεί αλλού. Τα *McDonald's* αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν τα «κατάλληλα» και πρότυπα της υπηρεσίας που περιμένουν οι Έλληνες πελάτες, διότι αυτά διαφέρουν σημαντικά (και σε μερικές περιπτώσεις ουσιαστικά) από αυτά που η εταιρεία *McDonald's* εφαρμόζει διεθνώς. Με άλλα λόγια, η εταιρεία στην Ελλάδα δεν μπορεί να διεισδύσει στην αγορά διότι είναι «εγκλωβισμένη» σε αυτά. Αυτός είναι πιθανότατα ο λόγος για τον οποίο κάθε προσαρμογή προϊόντος ή/και υπηρεσίας που εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα στην Ελληνική αγορά αποδείχθηκε ανεπαρκής. Αυτό το επιχείρημα μπορεί να βασιστεί σε πολλά ευρήματα της έρευνας και της συζήτησης.

Χάσμα μείζονος σημασίας εμφανίζονται σε τρία ή τέσσερα στοιχεία του μίγματος marketing που αποδείχθηκαν πολύ σημαντικά στην έρευνα, και συγκεκριμένα: «γεύση και ποιότητα της τροφής», «ποικιλία των γευμάτων» και μέθοδοι «σερβιρίσματος».

Τα ευρήματα που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, μαζί με τις γνώμες που εκφράστηκαν για τους ανταγωνιστές αποκαλύπτουν ένα σοβαρό χάσμα ανάμεσα σε αναμενόμενες γεύσεις και τα γεύματα των *McDonald's*. Παρομοίως, η ποικιλία των γευμάτων δεν μοιάζει κατάλληλη για τους πελάτες και τέλος, η μέθοδος του σερβιρίσματος φαίνεται άχαρη σε αυτούς, όσον αφορά την κατανάλωση μέσα στο εστιατόριο. Αυτοί οι τρεις παράγοντες, όμως, πηγάζουν από εγγενή χαρακτηριστικά των υπηρεσιών των *McDonald's* και μοιάζει αδύνατο να προσαρμοστούν μόνο στην Ελληνική αγορά.

Από την άλλη πλευρά, η νεότερη γενιά μοιάζει να είναι περισσότερο αδιάφορη σε αυτούς τους παράγοντες που δεν αρέσουν στα μεγαλύτερης ηλικίας πρόσωπα. Επιπλέον, μοιάζει να ελκύονται από τις χαμηλές τιμές της αλυσίδας. Το αν η σχέση που αναπτύσσουν με τα *McDonald's* θα επιβιώσει στο μέλλον, όταν αυξηθεί το εισόδημά τους, μένει να διαπιστωθεί. Αμφιβολίες πηγάζουν από το γεγονός ότι οι πελάτες των *McDonald's* δεν φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι και ταυτόχρονα εκτιμούν σε μεγάλο βαθμό το concept των υπηρεσιών των *Goody's*.

Ακόμη κι αν δεχθούμε ότι η αλυσίδα κερδίζει τη νέα γενιά στις λίγες περιοχές που είναι παρούσα, θα έπρεπε να περιμένει πάρα πολύ για να δει τη θέση της στην αγορά να αναπτύσσει μια σχέση παρόμοια με αυτή που υπάρχει ανάμεσα στα *Goody's* και τη μεγαλύτερη σε ηλικία γενιά. Επιπλέον, η διαδικασία δεν θα είναι το ίδιο εύκολη διότι η εταιρεία εισήλθε στην αγορά δεύτερη και η πρώτη (*Goody's*) είναι πολύ δυνατός ανταγωνιστής. Το επίπεδο στο οποίο αυτή η ανάπτυξη θα φτάσει θα περιοριστεί επίσης από το γεγονός ότι τα εστιατόρια fast food που σερβίρουν χάμπουργκερ δεν είναι ο περισσότερο πλεονεκτικός υποτομέας της βιομηχανίας fast food ανάμεσα στους Έλληνες πελάτες. Ο σπουδαιότερος υποτομέας είναι πάντα οι Ελληνικές παραδοσιακές εταιρείες fast

food και τα *Goody's* έχουν μια πολύ μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στο να λανσάρουν γεύματα που βρίσκονται πλησιέστερα σε αυτές τις γεύσεις, για να μην αναφερθούμε στα σχέδια, που ήδη συζητήθηκαν, σχετικά με την ίδρυση ή την απόκτηση από τα *Goody's* μιας επιπλέον αλυσίδας, εξειδικευμένης στο παραδοσιακό Ελληνικό fast food.

Πάντως, όπως αναφέρθηκε στη παράγραφο 1.3, τα *McDonald's* έχουν αποδείξει ότι έχουν την υπομονή και την οικονομική ισχύ να περιμένουν σε πολλές αγορές έως ότου φτάσουν σε κερδοφόρα επίπεδα.

## Συμπεράσματα

Τα ευρήματα της έρευνας και η συζήτηση που ακολούθησε μας επιτρέπουν να ικανοποιήσουμε το σκοπό της εργασίας και να φτάσουμε σε καταληκτικές απαντήσεις στις πέντε ερωτήσεις της έρευνας, που τέθηκαν στη παράγραφο 2.8.

1. Εκτός από την «γεύση και ποιότητα των γευμάτων» και τις σχετικά χαμηλές τιμές, η αντίληψη για τα εστιατόρια fast food τύπου χάμπουργκερ, που έχουν σχηματίσει οι Έλληνες πελάτες, περιλαμβάνει ορισμένα επιπλέον σημαντικά χαρακτηριστικά (στοιχεία του μίγματος marketing). Αυτά είναι η αξιοσημείωτη «ποικιλία των γευμάτων» στον κατάλογο, οι «μέθοδοι σερβιρίσματος» που δεν διαφέρουν πολύ από αυτές των κανονικών εστιατορίων (παρά την βάση της αυτοεξυπηρέτησης – self-service), και το περιβάλλον και οι συνθήκες καθίσματος που επιτρέπουν μια σχετικά μακρόχρονη παραμονή στο εστιατόριο.

Το παραπάνω γενικό μοντέλο φαίνεται αρκετά όμοιο στις διάφορες δημογραφικές υποκατηγορίες. Οι γυναίκες, ιδιαίτερα, όχι μόνο συμφωνούν με τους άνδρες σχετικά με τη σημασία των παραπάνω επιπλέον χαρακτηριστικών, αλλά τους αποδίδουν ακόμη μεγαλύτερο βάρος. Η υποκατηγορία των πολύ νέων, όμως, είναι το μόνο τμήμα του δείγματος που παρουσιάζει μια σχετικά διαφορετική αντίληψη για τα εστιατόρια fast food που διαθέτουν χάμπουργκερ. Τα παραπάνω επιπλέον χαρακτηριστικά δεν μοιάζουν πολύ σημαντικά για αυτούς, ενώ αντίθετα οι τιμές μοιάζουν αποφασιστικής σημασίας.

2. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά κάνουν τα *Goody's* να μοιάζουν πλησιέστερα στην Ελληνική αντίληψη για τα εστιατόρια fast food τύπου χάμπουργκερ. Αυτό ήταν πιθανό αποτέλεσμα της περισσότερο μακρόχρονης ιστορίας των *Goody's* στην αγορά και επιβεβαιώθηκε από την έρευνα. Τα *Goody's* μοιάζουν να παρέχουν όλα τα παραπάνω επιπλέον χαρακτηριστικά (ποικιλία γευμάτων, «αξιοπρεπείς» μέθοδοι σερβιρίσματος και άνετες συνθήκες καθίσματος). Τα *McDonald's*

φαίνονται κατώτερα σε όλα αυτά, όπως και στην «γεύση και ποιότητα των γευμάτων». Είναι ανώτερα μόνο ως προς τις τιμές.

3. Οι πελάτες των *Goody's* φαίνονται πολύ ικανοποιημένοι από την αλυσίδα αυτή και έχουν μια αξιοπρόσεκτα αρνητική γνώμη για τα *McDonald's*. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες των τελευταίων, εμφανίστηκαν σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τα *McDonald's*, ενώ έχουν μια καθαρά θετική γνώμη για τα *Goody's*.

4. Οι πελάτες των *Goody's* βρέθηκαν αφοσιωμένοι στην αλυσίδα. Θα πρέπει να αναγνωριστεί μια σαφής σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση που αντλούν οι πελάτες και στην πίστη τους. Οι πελάτες των *McDonald's* έδειξαν μικρή πίστη στην αλυσίδα. Οι επισκέψεις τους στα εστιατόρια *McDonald's* βρέθηκε ότι ήταν σε μεγάλο βαθμό συμπτωματικές.

5. Τα ευρήματα της έρευνας δίνουν μια πολύ αρνητική εικόνα για τα *McDonald's* ως προς την παρούσα θέση τους στην Ελληνική αγορά και ως προς τις προοπτικές τους. Η αλυσίδα φαίνεται ανίκανη να πλησιάσει την Ελληνική αντίληψη για τα εστιατόρια fast food τύπου χάμπουργκερ, παρά τις όποιες προσαρμογές των γευμάτων που σημειώθηκαν. Αυτό δεν οφείλεται σε αδύναμες δεξιότητες marketing ή μικρή οικονομική ισχύ, αλλά στο ότι η διεθνής μορφή των υπηρεσιών που τα *McDonald's* παρέχουν, είναι σημαντικά μακριά από την Ελληνική αντίληψη.

Οι πιθανότητες να αλλάξουν τη γεύση του ίδιου του χάμπουργκερ, να δώσουν έμφαση στην ποικιλία των γευμάτων ή στο να μοιάσουν με κανονικά εστιατόρια ως προς τις μεθόδους σερβιρίσματος και στην άνεση είναι ελάχιστες. Δύο ακόμη παράγοντες καθιστούν την εικόνα ακόμη χειρότερη για τα *McDonald's*. Πρώτα, ο μόνος ανταγωνιστής τους στην αγορά –τα *Goody's*- είναι σε πολύ ισχυρή θέση από όλες τις απόψεις: αριθμό εστιατορίων, εγγύτητα στην αντίληψη και τις προσδοκίες των πελατών, προσαρμοστικότητα και εμπειρία στην προσαρμογή στις Ελληνικές γεύσεις, οικονομική ισχύ. Δεύτερον, το fast food τύπου



χάμπουργκερ δεν είναι ο πλέον ευνοούμενος στην Ελληνική αγορά. Οι παραδοσιακοί τύποι fast food (γύρος/σουβλάκι) είναι πάντα πρώτοι στις προτιμήσεις των Ελλήνων πελατών. Αυτό καθιστά την μικρή πληθυσμιακά Ελληνική αγορά ακόμη μικρότερη.

Η μόνη θετική άποψη των ευρημάτων της έρευνας (από την πλευρά των *McDonald's*) είναι ότι φαίνονται σημαντικά κοντύτερα στις απαιτήσεις των νεότερων σε ηλικία πελατών. Υπάρχουν ενδείξεις ότι αυτό πηγάζει από την αυξημένη ευαισθησία των νεότερων απέναντι στις τιμές. Το αν αυτή η σχέση επιβιώσει όταν το εισόδημα αυτής της νέας γενιάς βελτιωθεί, ή όταν τα *McDonald's* καταργήσουν την πολιτική της τιμής του ενός ευρώ, απομένει να το δούμε.

## Βιβλιογραφία

Aaker David A. (2005), *“Strategic Market Management”*, New Jersey (USA): John Wiley & Sons.

Albaum Gerald, Duerr Edwin, Strandskov Jesper (2005), *“International Marketing and Export Management”*, 5<sup>th</sup> edition, Harlow, UK: Prentice Hall.

Assael Henry (1993), *“Marketing Principles & Strategy”*, New York: The Dryden Press.

Blythe Jim (2008), *“Consumer Behaviour”*, London: Thomson.

Cartwright Roger (2001), *“Mastering Customer Relations”*, Greek edition, Athens: Anubis

Chisnall Peter M. (1995), *“Consumer Behavior”*, 3<sup>rd</sup> edition, London: McGraw-Hill.

Churchill Gilbert A., & Peter Paul J. (1995), *“Marketing Creating Value for Consumers”*, Boston: Irwin.

Cowell Donald (1985), *“The Marketing of Services”*, London: Heinemann.

Daniels John D. & Radebaugh (1998), *“International Business: Environment and Operations”*, 8<sup>th</sup> edition, Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

Faxall Gordon R. & Goldsmith Ronald E. (1994), *“Consumer Psychology for Marketing”* London: Routledge.

Franchise Success (April 2008), Goody's, [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

Franchise Success (April 2008), Mc Donald's, [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)

Georgas Vasilis (23/2/08), "Franchise: 200 ideas for business", special issue, Athens: *Eleftherotypia newspaper*.

Gounari Xanthi (23/2/08), "Franchise 2008", special issue, Athens: *Investor's World, weekly financial newspaper*.

Gounaris Spyros (2003), "*Marketing of Services*", Athens: Rosili.

Grant Jeremy (21/9/05), "McDonald's open its kitchens to Europeans", London: *The Financial Times*.

Gregoroudis Vangelis & Siskos Yannis (2000), "*Quality of Services and Customer Satisfaction Measurement*", Athens: New Technologies Publications.

Haig Matt (2004), "*Brand Royalty: How the World's Top Brands Thrive and Survive*", London: Kogan Page.

Harontakis Demetrios (29/4/01), "The pie of the fast food industry enhances and competition becomes fierce: the case of Goody's and McDonalds", Athens: *To Vima newspaper*.

Hawkins Del I., Best Roger J., Coney Kenneth A. (1998), "*Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*", Boston: Irwin/Mc Graw Hill.

Hoffman Douglas K. & Bateson John E.G. (2003), “*Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*”, 2<sup>nd</sup> edition, Sidney: South-Western/Thomson Learning

Houghton Mifflin Company (2008), <http://globe.mis.edu>.

Hristoulis D. (10/2/08), “12 billion euro in 104 days (review of the Greek restaurant market)”, Athens: *Ethnos newspaper*.

Kaitantzidis Michael (24/11/07), “No more stuffed tomatoes; only pizza and souvlaki. Greeks abandoned the Mediterranean diet eat more in the American way, fast and in improper hours”, Athens: *Eleftherotypia Newspaper*.

Kalaitzoglou Athina (4/6/02), “Goody’s: first aim the chain expansion”, Athens: *Kathimerini newspaper*.

Kalaitzoglou Athina (25/10/02), “Autonomous development of Goody’s in Central and Eastern Europe”, Athens: *Kathimerini newspaper*.

Kalaitzoglou Athina (5/6/03), “Goody’s is entering the snack market”, Athens: *Kathimerini newspaper*.

Katseli Gogo (31/3/08), “Fast food profits during the Fast”, Athens: *Eleftheros Typos newspaper*.

Katseli Gogo (31/3/08), “McDonald’s seeks a Greek strategic investor”, Athens: *Eleftheros Typos newspaper*.

Kinnear Thomas C. & Taylor James R. (1996), “*Marketing Research, An Applied Approach*”, New York: McGraw Hill.

Korfiatis Christos (1/6/03), “What Goody’s is cooking”, Athens: *To Vima newspaper*.

Kotler Philip (2000), “*Marketing Strategy*”, the Millenium edition, New Jersey: Prentice Hall.

Lehmann Donald (1997), “*Product Management*”, New York: Irwin/McGraw Hill.

Lovelock Christopher & Wright Lauren (1999), “*Principles of Service Marketing and Management*”, New Jersey (USA): Prentice Hall.

Lowenstein Michael W. (1997), “*The Customer Loyalty Pyramid*”, London: Quorum Books.

McDonald’s (2008), official site, [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com).

McDonald’s (2008), The McDonald’s History, [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com).

McDonald’s (5/5/08), Press Release, [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)

Markopoulos Dimitrios (3/2/08), “Greek souvlaki story: the Greek anti-hamburger”, Athens: *To Thema, weekly newspaper*.

Markopoulos Dimitrios (24/8/08), “The End of Fast Food”, Athens: *To Thema, weekly newspaper*.

Palmer Adrian (2005), “*Principles of Services Marketing*”, 4<sup>th</sup> edition, London: McGraw-Hill.

Panigirakis Georgios & Siomkos Georgios (2005), “*Marketing Cases*”, Vol. 1 Athens: Stamoulis.

Parasuraman A. & Zeithaml Valarie A., “Understanding and Improving Service Quality” from Weitz Barton & Wensley Robin (editors, 2003), *“Handbook of Marketing: A Literature Review and Research Agenda”*, London: Sage Publications

Payne Adrian (1993), *“The Essence of Services Marketing”*, New York: Prentice Hall

Robson Colin (2000), *“Real World Research”*, Greek edition, Athens: Gutenberg.

Rousos Petros & Tsaousis Yiannis (2002), *“Applied Statistics for Social Sciences”*, Athens: Ellinika Grammata.

Schneider Benjamin & Bowen David (1995), *“Winning the Service Game”*, Boston: Harvard Business School Press.

Sekaran Uma (2003), *“Research Methods for Business”*, 4<sup>th</sup> edition, New Jersey (USA): John Wiley & Sons.

Sideri Maria (19/9/03), “Goody’s: Priority the expansion in the Greek market”, Athens: *Kathimerini Newspaper*.

Sideri Maria (8/11/03), “Fast Food: Exporting the model”, Athens: *Kathimerini Newspaper*.

Sideri Maria (28/1/04), “McDonald’s denies rumours of leaving the Greece”, Athens: *Kathimerini Newspaper*.

Sideri Maria (26/3/06), “Goody’s: Investments despite fall of sales”, Athens: *Kathimerini Newspaper*

Sideri Maria (22/4/06), “Large fast food companies turn abroad”, Athens: *Kathimerini Newspaper*.

Sideri Maria (7/2/07), “McDonald’s hopes that better days will come”, Athens: *Kathimerini Newspaper*.

Siomkos Georgios (2002), “*Consumer Behaviour and Marketing Strategy*”, 2<sup>nd</sup> edition, Athens: Stamoulis.

Solomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Soren, Hogg Margaret (2006), “*Consumer Behavior: A European Perspective*”, 3<sup>rd</sup> edition, London: Prentice Hall.

Sommer Robert & Sommer Barbara (2002), “*A Practical Guide to Behavioural Research, Tools and Techniques*”, Oxford: Oxford University Press.

Yeh Andrew (20/6/06), “McDonald’s to expand in China”, London: *The Financial Times*.

Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo, Gremler Dwayne D. (2006), “*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*”, 4<sup>th</sup> edition, London: McGraw-Hill

Zikmund William & D’Amico Michael (1989), “*Marketing*”, New York: John Willey & Sons.

