



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΡΕΜΕΝΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΥΛΟΣ – ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2007

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΠΑΥΛΟΣ – ΣΠΥΡΙΔΩΝ Αναστασίου ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΙΟΥΛΙΟΣ 2007

Αφιερώνεται στους γονείς μου,
Αναστάσιο και Δήμητρα Βούλγαρη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

...ξέρω τι θα πει αιωνιότητα.

Είναι «ποιότητα» δεν είναι «ποσότητα»,
αυτό 'ναι το μεγάλο, πολύ απλό μυστικό.

Νίκος Καζαντζάκης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Συστήματα Συλλογής, Διαχείρισης και Ανάλυσης Παραπόνων στον Τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ:

Παράπονο: Εκδήλωση δυσαρέσκειας προς έναν οργανισμό, σχετικής με τα προϊόντα του ή με την ίδια τη διεργασία χειρισμού παραπόνων, όπου αναμένεται ρητά ή υπονοείται μια απάντηση ή η επίλυσή του» (ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, Διαχείριση της Ποιότητας– Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες Οδηγίες για το χειρισμό των παραπόνων εντός των οργανισμών).

Ικανοποίηση: «Η αντίληψη του πελάτη σε ό,τι αφορά το βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις του» (ISO 10002:2005). Στο ISO 9000:2000, στην αντίστοιχη παράγραφο για την ικανοποίηση του πελάτη (όπου ο ορισμός ήταν ακριβώς ο ίδιος), περιλαμβανόταν η εξής σημείωση: Τα παράπονα του πελάτη αποτελούν έναν συνήθη δείκτη χαμηλής ικανοποίησής του, όμως η απουσία τους δεν υποδηλώνει αναγκαστικά υψηλό βαθμό ικανοποίησής του.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ: Να μελετηθούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις και οι καλύτερες πρακτικές διεθνώς στον τομέα της συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, να καταγραφεί η ύπαρξη (ή απουσία) δομημένων συστημάτων συλλογής παραπόνων στον Τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα και να επισημανθούν οι τρόποι με τους οποίους υπόκεινται σε ανάλυση και διαχείριση τα εν λόγω παράπονα.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Για τη θεωρητική – βιβλιογραφική έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν βιβλιοθήκες, έγινε εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου, μελετήθηκαν οι πολιτικές και οικονομικές εφημερίδες, καθώς και ο ειδικός Τύπος και εξετάστηκαν εισηγήσεις από ημερίδες και συνέδρια στο χώρο της Ποιότητας.

Παράλληλα, αποφασίστηκε η ταχυδρομική αποστολή αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου σε 180 επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (ελληνικές και πολυεθνικές).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει καθορισμένη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, αλλά δεν υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων.

Η συλλογή των παραπόνων των εξωτερικών πελατών των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, γίνεται με τους ακόλουθους τρόπους (με φθίνουσα σειρά):

- Από τα τμήματα (ή υπαλλήλους) που έρχονται σε επαφή με πελάτες.
- Αποστολή ερωτηματολογίων σε πελάτες.
- Κουτί συλλογής παραπόνων.

- Έρευνα αγοράς.
- Συναντήσεις με πελάτες ή ομάδες πελατών (focus groups).
- Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας.
- Συμμετοχή σε περιοδικές έρευνες (omnibus).
- Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων.

Εφόσον μια επιχείρηση συλλέγει (με οποιονδήποτε τρόπο) τα παράπονα των πελατών της (με φθίνουσα σειρά):

- Διεξάγει διορθωτικές ενέργειες.
- Ανακοινώνει τα παράπονα στη διοίκηση της εταιρείας.
- Συζητά με τους εργαζόμενους.
- Συζητά με κάθε πελάτη ξεχωριστά.
- Αναλύει τα παράπονα και εξάγει δείκτες.
- Αρχαιοθετεί τα παράπονα σε φακέλους.
- Αρχαιοθετεί τα παράπονα σε ηλεκτρονική μορφή.
- Χρησιμοποιεί διαγράμματα και στατιστικές τεχνικές.
- Συζητά με κάποιους από τους πελάτες (δειγματοληπτικά).

Οι εταιρείες του δείγματος, θεωρούν ως πιο σημαντικό παράγοντα όταν εξετάζουν ένα παράπονο που έχει υποβληθεί (με φθίνουσα σειρά):

- Να λυθεί σωστά.
- Αν το παράπονο είναι δίκαιο.
- Να λυθεί γρήγορα.
- Η περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος.

Οι συνήθεις διορθωτικές ενέργειες που διενεργούν οι εταιρείες, αφού έχει διατυπωθεί ένα παράπονο από κάποιον πελάτη, είναι (με φθίνουσα σειρά):

- Έλεγχος αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του πελάτη.
- Επικοινωνία με τον πελάτη.
- Προσπάθεια να εντοπίσουν αν πάσχει η διαδικασία τους.
- Πλήρης αποζημίωση στον πελάτη.
- Δώρο στον πελάτη.
- Αποστολή απολογητικής επιστολής στον πελάτη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	4
1.3	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	6
1.4	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ	13
1.5	ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΕΡΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΠΑΡΑΠΟΝΑ	16
1.6	ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ	17
1.7	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΩΣ «ΕΜΠΟΔΙΑ» ΣΤΗΝ ΕΚΦΡΑΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	25
1.8	ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	27
1.9	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	29
1.10	ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO	30
1.10.1	ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 10002	32
1.11	ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	33
1.12	ΠΑΡΑΠΟΝΑ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	34
1.13	ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	36
1.14	ΜΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	40
1.15	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	43
1.15.1	THE AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ACSI)	48
1.15.2	THE SERVICE–PROFIT CHAIN	49
1.16	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	62
2.2	ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	68
2.3	ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	70
2.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ	71
2.4.1	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ BLODGETT, WAKEFIELD, BARNES	74
2.4.2	ΜΟΝΤΕΛΟ TAX, BROWN, CHANDRASHEKARAN	77
2.4.3	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ HOFFMAN–KELLEY	79

2.4.4	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ JOHNSTON	81
2.5	ΣΥΝΗΘΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	83
2.6	ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	85
2.6.1	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΔΩΡΕΑΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	86
2.7	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	95
3.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	97
3.2.1	ΜΕΘΟΔΟΣ SERVQUAL	97
3.2.2	ΜΕΘΟΔΟΣ SERVPERF	101
3.2.3	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	103
3.2.4	ΣΥΓΚΡΙΣΗ SERVQUAL, SERVPERF, ΜΕΘΟΔΩΝ TEAS	105
3.3	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ	106
3.4	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	110
3.4.1	ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	112
3.4.2	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΘΕΝΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	114
3.4.3	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	117
3.5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	121
4.2	ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	122
4.3	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	123
	ΠΙΝΑΚΑΣ 1 – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ)	125
	ΠΙΝΑΚΑΣ 2 – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ)	126
	ΠΙΝΑΚΑΣ 3 – ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	127
	ΠΙΝΑΚΑΣ 4 – ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	128
	ΠΙΝΑΚΑΣ 5 – ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	129
	ΠΙΝΑΚΑΣ 6 – Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ	130
4.3.1	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	131
4.3.2	ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ – ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ	133
4.3.3	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	134

4.3.3.1	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	134
4.3.3.2	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	134
4.3.3.3	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	135
4.3.3.4	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	135
4.3.3.5	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΥΓΕΙΑ	136
4.3.3.6	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	136
4.3.3.7	ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	137
4.3.4	ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ	137
4.3.4.1	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	137
4.3.4.2	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	138
4.3.4.3	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	138
4.3.4.4	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΥΓΕΙΑ	139
4.3.4.5	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	140
4.3.4.6	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	141
4.3.4.7	ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	141
4.3.4.8	ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	142
4.3.4.9	ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΥΓΕΙΑ	143
4.3.4.10	ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	144
4.3.4.11	ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	144
4.3.4.12	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	145
4.3.4.13	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΥΓΕΙΑ	146
4.3.4.14	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	146
4.3.4.15	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	147
4.3.4.16	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ – ΥΓΕΙΑ	148
4.3.4.17	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	149
4.3.4.18	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	150
4.3.4.19	ΥΓΕΙΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	150
4.3.4.20	ΥΓΕΙΑ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	151
4.3.4.21	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	152
4.3.5	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ	153
4.3.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	155
4.3.6.1	ΕΡΩΤΗΣΗ 31	155
4.3.6.2	ΕΡΩΤΗΣΗ 32	160
4.3.7	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	164

4.3.7.1	ΕΡΩΤΗΣΗ 33	164
4.3.7.2	ΕΡΩΤΗΣΗ 34	169
4.3.7.3	ΕΡΩΤΗΣΗ 35	173
4.3.7.4	ΕΡΩΤΗΣΗ 36	173
4.3.7.5	ΕΡΩΤΗΣΗ 37	174
4.3.7.6	ΕΡΩΤΗΣΗ 38	174
4.3.7.7	ΕΡΩΤΗΣΗ 39	175
4.3.7.8	ΕΡΩΤΗΣΗ 40	176
4.3.8	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	178
4.3.8.1	ΕΡΩΤΗΣΗ 41	178
4.3.8.2	ΕΡΩΤΗΣΗ 42	182
4.3.9	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	186
4.3.9.1	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	187
4.3.9.2	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 5 – 6	187
4.3.9.3	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 8 – 18	187
4.3.9.4	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 12 – 16	187
4.3.9.5	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 13 – 14	188
4.3.9.6	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 24 – 27	188
4.3.9.7	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 25 – 27	188
4.3.9.8	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 29 – 30	188
4.4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	189

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	190
5.2	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	192
5.3	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	193
5.4	ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	194
5.5	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΝΑ ΕΚΦΡΑΖΟΥΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ	195
5.5.1	ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	197
5.6	ΟΡΘΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	199
5.7	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	206
5.7.1	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	208
5.8	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (EMPOWERMENT)	211
5.9	ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ	212

5.10	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΩΣ «ΔΩΡΩΝ»	215
5.11	ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΔΙΩΚΕΤΑΙ «ΜΕΙΩΣΗ» ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ;	217
5.12	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	219
5.13	ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΑ ΒΑΘΥΤΕΡΑ ΑΙΤΙΑ	220
5.14	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ	221
5.15	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	223

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	227
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	229

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ – ΕΡΕΥΝΗΤΗ

ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ S.P.S.S.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΛΟΤ ISO 10002:2005

ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΛΟΤ ISO 10002:2005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση των Μεταπτυχιακών μου Σπουδών, κλείνει ένας από τους πολλούς, ιδιαίτερα ενδιαφέροντες και αλληλένδετους κύκλους ζωής. Θεωρώ, λοιπόν, απαραίτητο, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε ορισμένους ανθρώπους, η συμμετοχή και η συμβολή των οποίων υπήρξαν καθοριστικές στον εν λόγω κύκλο.

Για τους γονείς μου, Αναστάσιο και Δήμητρα Βούλγαρη, είναι δύσκολο να βρεθούν λόγια ικανά να περιγράψουν την υποστήριξη που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, αλλά και την αγάπη που απλόχερα μου έχουν προσφέρει μέχρι τώρα.

Ευχαριστώ τους Καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ.κ. Αθανάσιο Κουρεμένο, Λεωνίδα Χυτήρη και Σωτήρη Καρβούνη, οι οποίοι είναι πραγματικοί ΔΑΣΚΑΛΟΙ, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ο καθένας με τον τρόπο του, μάς δίδαξε τι σημαίνει Ποιότητα και Management. Ιδιαίτερες ευχαριστίες για την πολύτιμη στήριξη που μου παρείχαν σε δύσκολες στιγμές.

Τη Σοφία Ζαφειροπούλου για την αγάπη, την αντοχή και την ανοχή της.

Ευχαριστώ τους συμφοιτητές και φίλους: Δημήτρη Αγάλο (θιασώτη της Ποιότητας και πολύτιμο επαγγελματικό συνεργάτη), Νίκο Καράλλη (ο οποίος είχε σημαντική συμβολή στην εξεύρεση βιβλιογραφίας) και Αλέξη Έιπκεν.

Την «τρομερή ομάδα» των εργασιών στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού, που αποτελούσαν οι: Μαρία Αναγνωστάκη, Νίκος Κοκκινάκης, Στέλιος Κυριακίδης και ο γράφων. Τον Στέλιο ευχαριστώ ιδιαίτερα και για τη συνεργασία στη Δανία.

Ευχαριστώ τη Δέσποινα Ψυχάρη για την πολύτιμη βοήθεια στη σχεδίαση του ερωτηματολογίου, αλλά και για την ψυχική στήριξη που μου παρείχε, καθώς και τις: Μαρία Δανέζη, Θεώνη Χαλάτση και Ιωάννα Λιανέρη για τη βοήθειά τους.

Ευχαριστώ θερμά όσους συμμετείχαν στην έρευνα, θυσιάζοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους, απαντώντας με προθυμία τα ερωτηματολόγια που τούς απέστειλα.

Ευχαριστώ τον συμφοιτητή και φίλο Γιώργο Δόνο για την «κοσμοθεωρία» του, τα εποικοδομητικά του σχόλια και την αγαστή συνεργασία μας. Τη Σοφία Δέδε για την (σύντομη αλλά άκρως αποτελεσματική) συνεργασία. Τον Κώστα Καλαμπούκα, συνοδοιπόρο στα πρώτα επαγγελματικά βήματα στο χώρο της Ποιότητας. Την Έλενα Σταμούλη, η οποία σε μια δύσκολη στιγμή «μού έλυσε τα χέρια».

Τη Gemma Blanco Aparicio, την Patricia Amado Peribañez, τη María Angeles Ruiz Pérez, τον José María Penalva Calatayud και τον Karel Tkác, πολύτιμους συντρόφους στη Δανία, καθώς και τους υπεύθυνους υποδοχής σπουδαστών στο Aarhus School of Business.

Δεν παραλείπω να ευχαριστήσω όλους όσοι με πίκραναν στο διάστημα των Μεταπτυχιακών μου Σπουδών. Μερικές φορές, η πικρία είναι απαραίτητος μοχλός ψυχικής ανάπτυξης.

Θα ήθελα, τέλος, να ζητήσω συγγνώμη από όλους τους φίλους και γνωστούς, τούς οποίους παραμέλησα κατά τη συγγραφή τής παρούσας μελέτης. Θέλω να ξέρουν ότι εκτιμώ ιδιαίτερα την υπομονή και την ανεκτικότητα τους. Τούς ευχαριστώ από καρδιάς.

Παύλος Βούλγαρης

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ)	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ)	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 – ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 – ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 – ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 – Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ	130

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ – «ΖΩΝΗ ΑΝΟΧΗΣ» _____	44
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ _____	46
A CUSTOMER SATISFACTION RESEARCH PROSPECTUS (ΓΕΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ) _____	47
A CUSTOMER SATISFACTION RESEARCH PROSPECTUS (ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ) _____	47
A CUSTOMER SATISFACTION RESEARCH PROSPECTUS (ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ) _____	47
THE AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ACSI) _____	48
THE SERVICE–PROFIT CHAIN _____	49
«ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ» ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ _____	64
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ DAY – LONDON _____	71
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ BLODGETT, WAKEFIELD, BARNES _____	74
ΜΟΝΤΕΛΟ TAX, BROWN, CHANDRASHEKARAN _____	77
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ HOFFMAN–KELLEY _____	80
LINKING COMPLAINT MANAGEMENT TO PROFIT _____	81
5 ^ο ΧΑΣΜΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SERVQUAL _____	99
A CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY (SERVQUAL) _____	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα συστήματα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων από ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις ή Οργανισμούς, Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών στην Ελλάδα, αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Παράλληλα, διερευνώνται οι τρόποι διαχείρισης των εν λόγω παραπόνων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος διαχείριση παραπόνων, καλύπτει τόσο την επαφή της επιχείρησης με τον παραπονούμενο πελάτη (“handling complaints”) όσο και τη βελτίωση των διαδικασιών ώστε να μην επαναληφθούν τα προβλήματα (“managing complaints”).

Η παροχή υπηρεσιών θεωρείται η «βαριά βιομηχανία» της Ελλάδας. Αποτελούν το 70% του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας¹ και η συνεισφορά τους στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν είναι περίπου 62%, με αυξητικές τάσεις. Αν προστεθεί ο Δημόσιος Τομέας, είναι φανερό ότι η πλειονότητα των Ελλήνων εργαζομένων απασχολείται στον Τομέα των υπηρεσιών.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση των «15», το 70% των εργαζομένων απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών. Με την πάροδο του χρόνου μάλιστα, το ποσοστό των απασχολούμενων στις υπηρεσίες αυξάνεται, ενώ δεν διαφαίνεται τάση αναστροφής. Το συγκεκριμένο στοιχείο έχει ιδιαίτερη βαρύτητα αν αναλογιστούμε ότι στην Ευρώπη των «15» συμπεριλαμβάνονται όλες οι κατά παράδοση θεωρούμενες «βιομηχανικές» χώρες της Δυτικής Ευρώπης (Γερμανία, Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Ιταλία). Ο συνολικός, δε, πληθυσμός τους, είναι σαφέστατα μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των προσανατολισμένων στις υπηρεσίες χωρών (Λουξεμβούργο, Ελλάδα, Ολλανδία, κ.λπ.).

1 Δήμητρα Καδδά, «Προσοχή, ο “Φρανκενστάιν” ζει ανάμεσά μας», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 19 Φεβρουαρίου 2006, σελ. 33.

Από πλευράς απόλυτων οικονομικών μεγεθών, στην ευρωζώνη, ο τομέας των υπηρεσιών αντιπροσωπεύει περίπου το ένα τρίτο του συνόλου της οικονομικής δραστηριότητας και αναπτύσσεται ραγδαία. Είναι ενδεικτικό ότι το Νοέμβριο του 2005 σημειώθηκε ο ταχύτερος ρυθμός ανάπτυξης των τελευταίων 16 μηνών.²

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (όπου, κατά το έτος 1987, μόλις το 9% των εργαζομένων απασχολούνταν σε εργοστάσια),³ οι υπηρεσίες συνεισφέρουν περίπου τα 2/3 έως 3/4 του ΑΕΠ (υποσημειώσεις^{4,5}). Σε αυτό το ποσοστό ενσωματώνεται ο Δημόσιος Τομέας και οι μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, αλλά δεν συμπεριλαμβάνεται ο λεγόμενος «κρυφός» τομέας υπηρεσιών (hidden service sector) ή «εσωτερικές υπηρεσίες» (“internal services”). Ο εν λόγω τομέας, εμπεριέχει όλες τις αμιγείς υπηρεσίες (π.χ. καθαριότητα, επιλογή προσωπικού, νομικές υπηρεσίες, μισθοδοσία, κ.α.) οι οποίες παρέχονται από αυτοτελή τμήματα μεγάλων εταιρειών που ανήκουν σε διάφορους κλάδους, (π.χ. βιομηχανία, γεωργία), αλλά κατατάσσεται από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία των ΗΠΑ στον αντίστοιχο κλάδο.

Τα τελευταία χρόνια, η συνολική ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των καταναλωτών αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο. Επόμενο είναι, λοιπόν, να αυξάνονται και οι απαιτήσεις τους. Πλέον, η Τιμή και η Ποιότητα δεν αρκούν για να δελεάσουν τους υπάρχοντες ή υποψήφιους πελάτες μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Ο «καταλύτης» είναι η εξυπηρέτηση. Η ποιότητα εξυπηρέτησης ζητείται ολοένα και περισσότερο, διότι ο Τομέας των Υπηρεσιών αυξάνεται συνεχώς, ενώ όλες οι αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες προσανατολίζονται στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Το γεγονός αυτό, συνδυασμένο με την αυξανόμενη είσοδο των γυναικών στην αγορά εργασίας και την αύξηση του προσδόκιμου ζωής, δημιουργεί την ανάγκη για νέες, πρωτοποριακές υπηρεσίες, όπου οι κύριοι παράγοντες διαφοροποίησης είναι περισσότερο η Εξυπηρέτηση και η Ποιότητα και λιγότερο η τιμή.⁶

2 «Αναπτύχθηκε ο Τομέας των Υπηρεσιών», άρθρο του in.gr, 5 Δεκεμβρίου 2005.

3 Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*, The Free Press, 1990, p. 1.

4 Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, p. 3.

5 Ronald Henkoff, “Service is Everybody’s Business”, *Fortune*, June 27 1994, pp. 48–60.

6 Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, 1994, pp. 15–16.

Εξάλλου, με τις νέες τεχνολογίες στο χώρο της βιομηχανίας, ο ανθρώπινος παράγοντας βαίνει συνεχώς μειούμενος και στρέφεται προς άλλους κλάδους για να εξασφαλίσει εργασία. Οι νέοι εργαζόμενοι, συνήθως προτιμούν να ασχοληθούν με την παροχή υπηρεσιών, παρά με βιοτεχνικές, βιομηχανικές ή αγροτικές ενασχολήσεις. Αλλά και οι παλαιότεροι εργαζόμενοι που αισθάνονται τον κλάδο ή τη θέση εργασίας τους να απειλείται, είναι φυσικό να προσπαθούν να επαναπροσδιορίσουν την καριέρα τους στρεφόμενοι αλλού. Επειδή, όμως, ένας εξειδικευμένος εργάτης συγκεκριμένου κλάδου δύσκολα θα αλλάξει επαγγελματικό προσανατολισμό, είναι πιο πιθανό να στραφεί στις σχετικές με τον κλάδο του υπηρεσίες παρά να προσπαθήσει να εξειδικευθεί σε άλλο κλάδο.

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιτυχής επίλυση των παραπόνων των πελατών, εντασσόμενη στη γενικότερη φιλοσοφία ικανοποίησης του πελάτη, εξασφαλίζει συνθήκες βιωσιμότητας και ανάπτυξης.⁷ Ικανοποιημένοι πελάτες (και υπάλληλοι), εξασφαλίζουν βιωσιμότητα της επιχείρησης και κερδοφορία.

⁷ Arthur L. Dolinsky, "A Consumer Complaining Framework with Resulting Strategies", *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 3, 1994, pp. 27–39.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ο Berry ορίζει το προϊόν ως «αντικείμενο, συσκευή, πράγμα», σε αντίθεση με την υπηρεσία, η οποία είναι «πράξη, καθόρθωμα απόδοση, προσπάθεια».⁸ Η εταιρεία Federal Express, ορίζει την έννοια της υπηρεσίας ως «το σύνολο των δράσεων και αντιδράσεων που οι πελάτες θεωρούν ότι αγόρασαν».⁹ Γενικά, οι Υπηρεσίες είναι ο τομέας της οικονομίας που προσφέρει μάλλον κάποιο «έργο», παρά ένα συγκεκριμένο υλικό αγαθό.

Οι υπηρεσίες, λοιπόν, δεν είναι υλικά αγαθά. Ο McLuhan, ίσως το είχε θέσει με τον καλύτερο τρόπο, από το 1964 ακόμη, όταν υποστήριξε ότι η υπηρεσία είναι μια διαδικασία. «Λέμε “αεροπορική εταιρεία” ενώ εννοούμε “μεταφορά από αέρος”. Λέμε “κινηματογραφική ταινία” και εννοούμε “υπηρεσία ψυχαγωγίας”. Λέμε “ξενοδοχείο” εννοώντας “ενοικίαση καταλύματος”. Η χρήση των ουσιαστικών μας εμποδίζει να κατανοήσουμε το θεμελιώδες χαρακτηριστικό των υπηρεσιών, οι οποίες είναι διαδικασίες και όχι προϊόντα».¹⁰ Ο Currie ισχυρίζεται ότι «στον Τομέα των Υπηρεσιών, οι άνθρωποι είναι το προϊόν», θέλοντας να τονίσει την ενδυνάμωση (empowerment) του προσωπικού, που αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.¹¹

Υπάρχει, όμως, αμιγής υπηρεσία, σε αντιδιαστολή με κάποιο αμιγές προϊόν;

Αμιγής υπηρεσία, στην οποία δεν εμπεριέχεται προϊόν ή χρήση εγκαταστάσεων απαντάται σπανιότατα. Παραδείγματος χάριν, στο καθαριστήριο ο πελάτης δεν παίρνει κάτι μαζί του φεύγοντας, ούτε και χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις. Το μόνο «προϊόν» που εμπλέκεται κατά την παροχή της υπηρεσίας είναι οι χημικές ουσίες που χρησιμοποιούνται για τον καθαρισμό των ενδυμάτων (με τις οποίες ο πελάτης δεν έρχεται καν σε οπτική επαφή).

⁸ Leonard L. Berry, “Services Marketing is Different”, *Business*, May–June 1980.

⁹ Christopher H. Lovelock, “Federal Express: Quality Improvement Programs”, IMD Case, Cranfield, UK: European Case Clearing House, Case No. 392–001–1–1990, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, p. 337.

¹⁰ Marshall McLuhan, *Understanding Media*, McGraw–Hill, 1964.

¹¹ Nigel Currie, “The UK Automobile Association: empower staff for customer retention”, *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 4, 1996, pp. 15–19.

Στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων, κάθε υπηρεσία εμπεριέχει κατά τη διαδικασία παροχής της ένα ποσοστό υλικού προϊόντος ή τη χρήση κάποιων εγκαταστάσεων, ενώ μετά την κατανάλωση της υπηρεσίας ο πελάτης δεν αποκτά την κυριότητα (ιδιοκτησία) κάποιου υλικού αγαθού. Για παράδειγμα, η παραμονή ενός πελάτη στο ξενοδοχείο (ως υπηρεσία θεωρείται η «φιλοξενία»), εμπεριέχει τη χρήση και απτών προϊόντων (δωμάτιο με κρεβάτι, λουτρό κ.λπ.). Η παροχή γευμάτων στο εστιατόριο του ξενοδοχείου (ως υπηρεσία θεωρείται η «σίτιση»), εμπεριέχει απτά προϊόντα, όπως η τροφή, οι καρέκλες, τα τραπέζια), κ.ο.κ.

Αντίστοιχα, σχεδόν κάθε προϊόν εμπεριέχει κάποιο ποσοστό υπηρεσίας κατά τη διαδικασία παραγωγής ή κατανάλωσής του. Αγοράζοντας, π.χ., έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή, ο πελάτης αναμένει από τον πωλητή κάποια επίδειξη των δυνατοτήτων του μηχανήματος, συμβουλές για συνοδευτικά προγράμματα software, βοήθεια για την εγκατάστασή του, κ.λπ.

Συμπληρωματικές υπηρεσίες οι οποίες είχαν αρχικά σχεδιαστεί για την υποστήριξη πωλήσεων βιομηχανικών προϊόντων (π.χ. πιστώσεις, μεταφορά, εγκατάσταση, συμβουλές, εκπαίδευση, συντήρηση), αποτελούν πλέον αυτοτελή τμήματα πολλών επιχειρήσεων. Δεν είναι λίγες, μάλιστα, οι φορές που τα τμήματα αυτά συνεισφέρουν στα κέρδη της επιχείρησης περισσότερο από όσο οι πωλήσεις του κύριου προϊόντος! Στις ΗΠΑ, εταιρείες όπως η General Electric και η Ford κατέχουν εξέχουσα θέση στην αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, λόγω των οργανωμένων τμημάτων πιστώσεων ή χρονομίσθωσης, ενώ πολλοί γνωστοί κατασκευαστές προϊόντων (IBM, Hewlett-Packard, General Motors, κ.α.) αντλούν σημαντικό μέρος των κερδών τους από τις υπηρεσίες που παρέχουν.¹² Η Ford, μάλιστα, διατείνεται ότι «οι κατασκευαστικές ιδιότητες της εταιρείας είναι απλώς ένα μέρος της συνολικής δραστηριότητας εξυπηρέτησης (overall service activity). Αυτό που πουλάμε, είναι η υπηρεσία της μετακίνησης»,¹³ ενώ η IBM τονίζει πως το κύριο προϊόν της είναι «η εξυπηρέτηση».¹⁴

12 Christopher H. Lovelock, ό.π., π. 8.

13 Colin Morgan & Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector*, Open University Press, 1997, p. 58.

14 Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, 1986, p. 133.

1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Είναι, άραγε, εύκολο να μετρηθεί η ποιότητα κατά την «παραγωγή» μιας υπηρεσίας; Σίγουρα η διαδικασία δεν είναι τόσο απλή όσο στην παραγωγή κάποιου προϊόντος, όπου ο έλεγχος ποιότητας γίνεται απλούστερα, γρηγορότερα, οικονομικότερα και με περισσότερη αξιοπιστία, με την εγκατάσταση ενός σχετικά απλού συστήματος Στατιστικού Ελέγχου Διαδικασιών (Statistical Process Control ή SPC).

Όσον αφορά όμως στον τομέα των υπηρεσιών, το θέμα «μέτρηση, διασφάλιση και διαχείριση ποιότητας» δυσκολεύει σημαντικά, λόγω των αρκετών υποκειμενικών στοιχείων που υπεισέρχονται, αλλά και των εγγενών δυσκολιών που ενέχει η φύση της υπηρεσίας (υποσημειώσεις ^{15,16}). Πιο συγκεκριμένα:

1. Οι υπηρεσίες είναι (συνήθως) **άυλες**. Δηλαδή, ο καταναλωτής που απολαμβάνει μία υπηρεσία, αντλεί ικανοποίηση από αυτήν χωρίς να αποκτά μόνιμη κυριότητα υλικών προϊόντων. Το άυλο της υπηρεσίας δυσχεραίνει τη χρήση οργάνων, μονάδων μέτρησης ή εργαστηριακών ελέγχων, περιορίζοντας τη μέτρηση μόνον στο μέρος του προϊόντος που ενυπάρχει στην υπηρεσία (π.χ. τα κρεβάτια του ξενοδοχείου να μην έχουν χαλαρές βίδες, το ATM να δουλεύει σωστά, κ.λπ.). Σε αυτήν την περίπτωση, βέβαια, (μετρώντας μόνο ό,τι είναι απτό), υπάρχει ο φόβος να οδηγηθεί η επιχείρηση σε υπέρ του δέοντος τυποποίηση «μόνο για το θεαθήναι», ξεφεύγοντας από τον πραγματικό της σκοπό, που είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη.¹⁷

2. Δεν υπάρχει σαφής διάκριση της διαδικασίας «παραγωγής» από τη διαδικασία «κατανάλωσης» (**συγχρονιστικότητα**). Κατά συνέπεια, δεν υπάρχουν τα χρονικά περιθώρια για μέτρηση και εξασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας πριν από την κατανάλωση αυτής (π.χ. ο υπάλληλος της ρεσεψιόν ο οποίος δεν θα κάνει σωστά την κράτηση, πιθανότατα θα γίνει

15 Αθανάσιος Κουρεμένος, «Μέθοδοι Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών», ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Η ποιότητα σε συστήματα παροχής υπηρεσιών, Πειραιάς, 1993, σελ. 2–3.

16 W. Earl Sasser, R. Paul Olsen & D. Daryl Wyckoff, Management in Service Operations: Text, Cases and Readings, Allyn & Bacon, 1978.

17 Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Century Business, 1992, p. 333.

αμέσως αντιληπτός από τον πελάτη, ο οποίος θα σχηματίσει αρνητική εντύπωση για τον υπάλληλο, και κατ' επέκταση για το ξενοδοχείο. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο από πλευράς μέτρησης, να προσδιορίζεται αν μετράται παραγωγή ή κατανάλωση. Λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα, θα μπορούσε να είναι η ενθάρρυνση του πελάτη να συμμετέχει πιο ενεργά στην διαδικασία της υπηρεσίας (π.χ. να μετράει τα χρήματα που του δίνει ο ταμίας).

3. Η **φθαρτότητα**, είναι ένα ακόμη εγγενές στοιχείο της υπηρεσίας. Στην πλειονότητά τους, οι υπηρεσίες δεν αποθεματοποιούνται (π.χ. κάθε δωμάτιο ξενοδοχείου που δεν χρησιμοποιήθηκε από κάποιον πελάτη, είναι μια υπηρεσία που δεν παρασχέθηκε και ούτε υπάρχει η δυνατότητα να παρασχεθεί). Συνεπώς, δεν υπάρχει η δυνατότητα δειγματοληπτικού ελέγχου «αποθεμάτων», ή έστω μιας «παρτίδας» υπηρεσιών, προτού αυτές αποσταλούν στον πελάτη, ενώ καθίσταται δύσκολη και η «αντικατάσταση» «ελαττωματικής» υπηρεσίας.

Ειδικά ως προς την μη αποθεματοποίηση, η ύπαρξη αχρησιμοποίητων πόρων σε μία υπηρεσία έχει πολύ εύστοχα παρομοιαστεί με ένα νεροχύτη όπου πέφτει νερό χωρίς να υπάρχει πώμα!¹⁸ Το νερό πάει χαμένο εάν δεν υπάρχουν πελάτες να το εκμεταλλευθούν. Από την άλλη, εάν δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι, εάν δηλαδή η ζήτηση ξεπερνά τη δυναμικότητα της επιχείρησης, σχηματίζονται ουρές και οι πελάτες δυσαρεστούνται. Απαιτείται, λοιπόν, βέλτιστη κατανομή των πόρων.

4. Λόγω της μεγάλης εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας, η **αστάθεια** είναι επίσης εγγενές χαρακτηριστικό κάθε υπηρεσίας. Η φυσική και ψυχολογική κατάσταση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, αλλά και των ίδιων των πελατών, δεν είναι δυνατόν να είναι πάντοτε ακριβώς η ίδια. Είναι, λοιπόν, φυσιολογικό, η ποιότητα της υπηρεσίας να παρουσιάζει διακυμάνσεις πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες ενός προϊόντος και οι (όποιες) μετρήσεις ποιότητας να είναι, επίσης, ασταθείς. Η υπηρεσία ουδέποτε μπορεί να έχει τη σταθερή ποιότητα ενός προϊόντος. Επιπροσθέτως, είναι εξαιρετικά δύσκολο να προτυποποιηθεί ή να ρυθμιστεί.

¹⁸ Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 18.

Παράλληλα, η κινητικότητα του προσωπικού, (που σε εταιρείες υπηρεσιών είναι σαφώς μεγαλύτερη από ότι σε εταιρείες παραγωγής προϊόντων), καθιστά πιο δύσκολη τη δημιουργία συνεπούς «εταιρικής κουλτούρας» και σταθερής διαδικασίας. (Κατά συνέπεια, η μέτρηση ποιότητας καθίσταται δυσχερής).¹⁹ Όπως, όμως, προαναφέρθηκε, σε κάθε υπηρεσία ενυπάρχει και υλικό μέρος («προϊόν» ή εγκατάσταση), για το οποίο η μέτρηση ποιότητας είναι ευκολότερη.

Όσον αφορά στην αυξημένη εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα, σωστή επιλογή προσωπικού, συστηματική εκπαίδευση, ικανοποίηση των υπαλλήλων και δομημένες διαδικασίες, είναι δυνατόν να αποτελέσουν βήματα για την εξάλειψη της αστάθειας. Ενώ, όμως, υπάρχει η δυνατότητα να «τυποποιηθεί» η διαδικασία, είναι πολύ αμφίβολο αν γίνεται να «κλωνοποιηθεί» κάθε φορά το τελικό (επιθυμητό) αποτέλεσμα.

Η μέτρηση ποιότητας υπηρεσιών καθίσταται δυσχερής για έναν ακόμα λόγο: Οι βελτιώσεις στην ποιότητα, πολλές φορές δεν είναι εύκολα ορατές. Για παράδειγμα, εάν ένας εργάτης βιομηχανίας παράξει 11 προϊόντα αντί για 10, αυξάνει την παραγωγικότητά του κατά 10%. Εάν, όμως, ένας κομμωτής αποφασίσει να διαθέτει περισσότερο χρόνο σε κάθε κούρεμα, συμβουλευόμενος καλύτερα τους πελάτες του, άρα κουρεύει λιγότερους ανά ώρα, πρέπει να θεωρηθεί λιγότερο παραγωγικός (αποδοτικός) ή μήπως πιο αποτελεσματικός, με συνέπεια την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών του;

Τα προαναφερθέντα προβλήματα μέτρησης που αφορούν σε υπηρεσίες δεν αποτελούν δικαιολογία για τη μη μέτρηση. Λήψη αποφάσεων με το ένστικτο, χωρίς μετρήσιμα και αντικειμενικά στοιχεία (εκλογίκευση της μη μέτρησης), θα σήμαινε σίγουρα λανθασμένα αποτελέσματα. Το «κίνημα της ποιότητας» (Quality Movement), που διαδραματίστηκε εν πολλοίς κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες και μετέπειτα στην Ευρώπη (αν και στην Ιαπωνία η αντίστοιχη κινητοποίηση ξεκίνησε αμέσως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, λόγω της ανάγκης αναδιοργάνωσης των εργοστασίων),

¹⁹ James R. Evans & William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, 3rd edition, West Publishing Company, 1996, p. 124.

συντέλεσε στην πιο εκτεταμένη χρήση της έρευνας μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνεισέφερε ιδιαίτερα στην κατανόηση δύο σημαντικών σημείων:

Το πρώτο ήταν η πελατοκεντρική φιλοσοφία. Η ανάγκη προσδιορισμού των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών είναι «σημείο – κλειδί», συνεπώς η κάλυψή τους αποτελεί την ύψιστη προτεραιότητα της επιχείρησης. Κατά κάποιο τρόπο, δηλαδή, η φιλοσοφία της ποιότητας συμπλήρωσε τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ (η οποία, αν και είχε προηγηθεί χρονικά, δεν είχε τύχει της δέουσας προσοχής στον τομέα των υπηρεσιών). Ο πελάτης, που παλαιότερα θεωρείτο «το πιο παραμελημένο στοιχείο Ενεργητικού (Asset) της επιχείρησης»,²⁰ βρήκε, επιτέλους, τη θέση που του αξίζει.

Γνωστός Έλληνας επιχειρηματίας, συνηθίζει να λέει στους υπαλλήλους της εταιρείας του: «πελάτης είναι το αφεντικό του αφεντικού σας». Αμερικανικές εταιρείες, συνηθίζουν να αναγράφουν στο φάκελο της μισθοδοσίας του προσωπικού τους: «από τον πελάτη για εσένα», προσπαθώντας να περάσουν το μήνυμα ότι «πελάτης δεν είναι ένας ενοχλητικός τύπος που διακόπτει τη δουλειά μας. Ο πελάτης είναι η δουλειά μας», ώστε να μειωθεί η (ούτως ή άλλως απαράδεκτη) φιλοσοφία «εμείς έτσι δουλεύουμε και σε όποιον αρέσει» που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις ή υπάλληλοι.

Η δεύτερη ουσιαστική συμβολή του «κινήματος της Ποιότητας», ήταν η διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών με συγκεκριμένα, μετρήσιμα στοιχεία, η κατανόηση δηλαδή του γεγονότος ότι τα πάντα είναι δυνατόν να μετρηθούν, αρκεί να βρεθούν οι κατάλληλοι δείκτες. Οι προσπάθειες πολλών ερευνητών, δημιούργησαν αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL, SERVPERF, κ.λπ.), τα οποία αναφέρονται αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 3. Η υπηρεσία (ή, μάλλον, η ικανοποίηση από την υπηρεσία) είναι δυνατόν να μετρηθεί, και μάλιστα με τρόπους παρόμοιους με αυτούς που χρησιμοποιούνται για μέτρηση προϊόντων.

20 E. C. Bursk, "View Your Customers as Investments", *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 92–93.

Οι Parasuraman, Zeithaml, Berry,²¹ εμπνευστές του πιο διαδεδομένου «εργαλείου» μέτρησης υπηρεσιών (SERVQUAL), έπειτα από αρχική κατηγοριοποίηση δέκα (10) μεταβλητών, ορίζουν τελικά πέντε (5) Διαμορφωτές της Αντίληψης του Πελάτη για την παροχή της Υπηρεσίας (αποκαλούνται «οι 5 διαστάσεις της παροχής Υπηρεσιών σχετικά με την Ποιότητα»):

- § Αξιοπιστία (Reliability). Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης. Αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Ωστόσο, από μόνη της δεν επαρκεί για να ξεπεράσει τις προσδοκίες αυτές.
- § Απτά ή Εμφανή Στοιχεία (Tangibles).
- § Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness), δηλαδή διάθεση να βοηθηθεί ο πελάτης και να τού παρασχεθεί σωστά η υπηρεσία.
- § Αυτοπεποίθηση (Assurance).
- § Κατανόηση και Συναισθηματική συμμετοχή (Empathy).

Στην αρχική κατηγοριοποίηση (10 μεταβλητές), η Αυτοπεποίθηση (Assurance) περιλάμβανε 4 χαρακτηριστικά: Ικανότητες (Competence), Ευγένεια (Courtesy), Εμπιστοσύνη (Credibility) και Ασφάλεια (Security). Η δε Συναισθηματική συμμετοχή (Empathy) περιελάμβανε 3 χαρακτηριστικά: Προσβασιμότητα (Access), Επικοινωνία (Communication) και Κατανόηση των αναγκών του Πελάτη (Understanding the Customer).

Αντίστοιχα, ο Grönroos,²² αναφέρει έξι (6) κριτήρια της αντιλαμβανόμενης «καλής» ποιοτικής υπηρεσίας (Criteria of good perceived Service Quality):

- § Επαγγελματισμός (Professionalism and skill).
- § Attitudes and Behavior (Συμπεριφορά).
- § Πρόσβαση (στους υπαλλήλους) και Ευελιξία (Access and Flexibility).
- § Αξιοπιστία και Εμπιστοσύνη (Reliability and Trustworthiness).
- § Διορθωτικές ενέργειες (Recovery).
- § Φήμη και Αξιοπιστία (Reputation and Credibility).

²¹ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, ό.π., pp. 21–26.

²² Christian Grönroos, Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition, Lexington Books, 1990.

ο Grönroos θεωρεί πως η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης, κατά την οποία οι πελάτες συγκρίνουν τις αντιλήψεις τους για την παροχή της υπηρεσίας και το αποτέλεσμα αυτής με τις προσδοκίες τους. Διαχωρίζει, δηλαδή, την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας (functional quality) από το αποτέλεσμα (technical quality). Όταν, όμως, συγκριθούν η Ποιότητα με τις Προσδοκίες, ενσκήπτει το (ιδιαίτερα ουσιαστικό) μειονέκτημα: εάν οι προσδοκίες είναι πολύ χαμηλές και η υπηρεσία μέτρια, τότε αντιλαμβανόμαστε υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Αντιστοίχως, εάν υπάρχουν πολύ υψηλές προσδοκίες, οι οποίες ξεπερνούν την ποιότητα της υπηρεσίας που μάς παρασχέθηκε, τότε αντιλαμβανόμαστε χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών, ακόμη και αν η παρασχεθείσα υπηρεσία ήταν πολύ καλή. («Μήνυμα είναι ό,τι καταλαβαίνει ο αποδέκτης»).

Θα πρέπει, πάντως, να αποφεύγεται από πλευράς της εταιρείας η εσκεμμένη «υπο-υπόσχεση» (underpromising) για λόγους χειραγώγησης και αντίστοιχα η «υπερ-υπόσχεση» (overpromising) για λόγους εντυπωσιασμού ή διαφήμισης. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση υπόσχεται λιγότερα από όσα πραγματικά μπορεί να προσφέρει, έτσι ώστε η τελικά αντιλαμβανόμενη ποιότητα να είναι υψηλή, ενώ στη δεύτερη, η οποία ονομάζεται και “lip-service” (κάνω κάτι μόνο στα λόγια),²³ απλώς δεν μπορεί να ανταποκριθεί. Και στις δύο περιπτώσεις, τέτοιου είδους συμπεριφορά λειτουργεί ως «μπούμερανγκ» και τελικά στρέφεται εναντίον της.²⁴

Η διαφήμιση δεν είναι δυνατόν να υποκαταστήσει την ποιότητα σε καμία περίπτωση.²⁵ Εάν, πάντως, η επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να επιλέξει μία από τις δύο στρατηγικές, τότε σαφώς είναι καλύτερο να υπόσχεται λιγότερα και να αποδίδει περισσότερο (underpromise and over-perform), παρά το αντίστροφο.²⁶ Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι η αποτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη είναι πάντοτε περισσότερο

²³ John A. Schibrowsky & Richard S. Lapidus, “Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 1, 1994, pp. 15–26.

²⁴ A. Parasuraman, Leonard L. Berry & Valarie A. Zeithaml, “Understanding Customer Expectations of Service”, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, 1991, pp. 39–48.

²⁵ Beth Hogan Henthorne & Tony L. Henthorne, “The Tarnished Image: Anticipating and Minimizing the Impact of Negative Publicity in Health Service Organizations”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 3, 1994, pp. 44–54.

²⁶ Diane Bailey, “Recovery from Customer Service Shortfalls”, *Managing Service Quality*, Vol. 4, No. 6, 1994, pp. 25–28.

εμφανής από την επιτυχία, ενώ σε κάθε άτομο υπάρχει η τάση να θυμάται πιο έντονα τα αρνητικά συμβάντα απ' ό,τι τα θετικά.

Σε τελική ανάλυση, οι πελάτες περιμένουν από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και αξιόπιστα, δηλαδή να προσφέρουν τη σχετική με το αντικείμενό τους υπηρεσία σε λογικές τιμές.

Λόγω των πολλών και βασικών διαφορών ανάμεσα σε ένα προϊόν και μία υπηρεσία, υπάρχουν και συγκεκριμένες δυσκολίες όσον αφορά στο μάρκετινγκ. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες: Έλλειψη εξειδικευμένων ατόμων στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, δυσκολία κοστολόγησης, εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. στο Δημόσιο Τομέα, οι προτεραιότητες καθορίζονται από τους πολιτικούς).

Από πλευράς μάρκετινγκ, λοιπόν, το «στοίχημα» είναι οι πελάτες να θεωρούν ότι υπάρχει διαφορετική ποιότητα ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Ο Gale, πολύ εύστοχα, ισχυρίζεται ότι «Η Αξία είναι απλώς Ποιότητα, σύμφωνα με το πώς την ορίζει ο πελάτης, που προσφέρεται στην κατάλληλη τιμή»,²⁷ ενώ η Zeithaml ορίζει την Αξία ως «συνολική αξιολόγηση (από τον πελάτη), της χρησιμότητας ενός προϊόντος, η οποία βασίζεται σε αντιλήψεις σχετικές με το τι ο πελάτης έδωσε και τι πήρε».²⁸ Η Αξία βέβαια είναι εντελώς υποκειμενική («Πάντων των πραγμάτων μέτρον, άνθρωπος εστί»,²⁹ «Εάν ο πελάτης λέει πως το προϊόν είναι καλό, τότε είναι καλό. Αν λέει πως είναι κακό, τότε είναι κακό»)³⁰. Σύμφωνα με αυτό το πνεύμα, η έρευνα PIMS προσπάθησε να εξετάσει την διαφορετική υποκειμενική ποιότητα ανάμεσα σε ανταγωνιστές, θέτοντας την εξής ερώτηση: «Τι ποσοστό του τζίρου σας προέρχεται από προϊόντα ή υπηρεσίες που οι πελάτες σας θεωρούν ως Κατώτερα, Ίσα ή Ανώτερα σε σχέση με τους τρεις κυριότερους ανταγωνιστές σας»;

27 Bradley T. Gale, Managing Customer Value, The Free Press, 1994.

28 Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Vol. 52, July 1988, p. 14.

29 Πρωταγόρας.

30 Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Product Quality, Van Gorcum, 1989, σελ. 59, αναφέροντας ότι η φράση ανήκει στον M. F. Wolff, "Quality/process control: What R and D can do", Research Management, 1986.

1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

Ως Παράπονο ορίζεται «Το αίσθημα του ανικανοποίητου ή η δυσαρέσκεια από τη διάψευση των προσδοκιών (κάποιου) ή από την αναγνώριση της προσφοράς ή της αξίας του». Είναι, επίσης, «η εξωτερίκευση διαμαρτυρίας, η διαφωνία που εκφράζεται για μια κατάσταση που είναι άδικη ή θίγει ένα πρόσωπο ή σύνολο» και «οποιοσδήποτε ή οτιδήποτε είναι αιτία για στενοχώρια».³¹ Η αντίστοιχη λέξη στην αγγλική (Complaint), έχει λατινική ρίζα. Προέρχεται από το “plangere”, που αρχικά σήμαινε «χτυπώ» (hit) ή (μεταφορικά), «χτυπώ το στήθος κάποιου» (beat one’s breast).³²

Στο νέο, σχετικό με τη διαχείριση παραπόνων, Πρότυπο ISO 10002:2005, το παράπονο ορίζεται ως «εκδήλωση δυσαρέσκειας προς έναν οργανισμό, σχετικής με τα προϊόντα του ή με την ίδια τη διεργασία χειρισμού παραπόνων, όπου αναμένεται ρητά ή υπονοείται μια απάντηση ή η επίλυσή του» και ο παραπονούμενος ως «το φυσικό πρόσωπο, οργανισμός ή ο αντιπρόσωπός του, που διατυπώνουν παράπονο».³³

Τα παράπονα είναι κάτι καλό και πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν να ήταν θησαυρός. Εάν μία επιχείρηση δεν λαμβάνει παράπονα, η μικρότερη πιθανότητα είναι να λειτουργεί τέλεια και να μην υπάρχουν παραπονούμενοι πελάτες. Η συνήθης περίπτωση, όμως, είναι ότι οι πελάτες (για οποιονδήποτε λόγο) επιλέγουν να μην παραπονεθούν και απλώς αλλάζουν προμηθευτή.³⁴

Τα τελευταία χρόνια, αποφεύγεται κάποιες φορές να χρησιμοποιείται η λέξη «παράπονο», διότι είναι συνυφασμένο με δυσάρεστες εμπειρίες. Προτιμάται, πολλές φορές, η φράση (ευφημισμός) «εξυπηρέτηση του πελάτη» (customer service) ή η λέξη «ρύθμιση» (service adjustment).

31 Γεώργιος Δ. Μπαμπινιώτης, *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, 1998.

32 Janelle Barlow & Claus Möller, *A Complaint is a Gift*, Berrett-Koehler, 2000, p. 1.

33 ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, *Διαχείριση της Ποιότητας – Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες Οδηγίες για το χειρισμό των παραπόνων εντός των οργανισμών*, 30 Μαΐου 2005, σελ. 9, Παράγραφοι 3.2 και 3.1 αντίστοιχα.

34 Malcolm Peel, *Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction*, Kogan Page, 1993, p. 112.

Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη (ή «παράπονο»), είναι δυνατόν να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε στιγμή της διαδικασίας, εάν για οποιονδήποτε λόγο ο πελάτης αισθανθεί ότι δεν εκπληρώνονται οι ανάγκες ή οι προσδοκίες του. Εκτός από την λήψη ενός «κακού», δηλαδή μη ποιοτικού, προϊόντος ή υπηρεσίας, η δυσαρέσκεια μπορεί επίσης να προέλθει και από το χρονοδιάγραμμα παράδοσης, τις σχετικές με το προϊόν ή υπηρεσία πληροφορίες, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την μη αρμόζουσα χρήση προσωπικών δεδομένων, τις εγγυήσεις, κ.λπ. Κατά συνέπεια, είναι ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση να καλύψει επαρκώς όλες τις πιθανές παραμέτρους, έτσι ώστε να μένουν οι πελάτες της ικανοποιημένοι και η ίδια να αποκτά καλή φήμη.

Ας σημειωθεί ότι ελάχιστες επιχειρήσεις (είτε παράγουν προϊόντα είτε προσφέρουν υπηρεσίες) δίνουν τη δέουσα σημασία στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after-sales service), παρόλο που έχει αποδειχθεί ότι, τόσο το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους (ποσοστιαία και σε απόλυτες τιμές), όσο και η επαναληπτικότητα αγοράς, προέρχεται ακριβώς από αυτήν τη φάση της διαδικασίας. Ειδικά σε περιπτώσεις παραγωγής προϊόντων, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση υποτιμάται σε μεγάλο βαθμό.

Αν αναλογιστούμε την περίπτωση ενός αυτοκινήτου. Το περιθώριο κέρδους από την πώληση είναι σχετικά μικρό. Στη συντήρηση όμως (ανταλλακτικά, ρυθμίσεις, σέρβις, κ.λπ.), το περιθώριο κέρδους είναι τεράστιο. Παρόλα αυτά, ελάχιστες αντιπροσωπεύεις αυτοκινήτων αντιμετωπίζουν αυτό το θέμα όπως θα έπρεπε. Εννοείται ότι δεν υπάρχει αυτοκίνητο που να μην χρειάζεται συντήρηση, άρα όλοι ανεξαιρέτως οι αγοραστές αυτοκινήτου θα χρειαστούν τη συγκεκριμένη υπηρεσία, και μάλιστα περισσότερες από μία φορές.

Εάν, λοιπόν, ουδείς αποδίδει την αρμόζουσα σημασία σε ένα προϊόν τέτοιου τύπου, φανταστείτε τι συμβαίνει σε προϊόντα που δεν χρειάζονται συντήρηση (π.χ. μπουκάλια), είναι σπανιότερη η βλάβη ή η συντήρησή τους (π.χ. ηλεκτρικές συσκευές), δεν είναι δυνατόν να επιδιορθωθούν (π.χ. μπάλες ποδοσφαίρου) ή έχουν μικρή αξία (π.χ. αναπτήρες). Στις περιπτώσεις αυτές, η εταιρεία, τις περισσότερες φορές, πολύ απλά «ξεχνάει» τον πελάτη, θεωρώντας

πως δεν θα έπρεπε καν να υπάρχει ένα τμήμα πληροφόρησης ή εξυπηρέτησης πελατών. Πιθανά παράπονα, απασχολούν μόνο το νομικό τμήμα.

Στις υπηρεσίες, βέβαια, τα πράγματα είναι λίγο καλύτερα, ίσως επειδή δεν υπάρχει «απτό προϊόν» και η αίσθηση της «ποιότητας» προκύπτει από την συνολική εικόνα ή από μικρολεπτομέρειες, ή επειδή η διαφοροποίηση ανάμεσα στις υπηρεσίες δεν είναι ιδιαίτερα αισθητή (π.χ. πώς να αξιολογηθούν απόλυτα οι υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας όσον αφορά στο «βασικό» τους προϊόν; τι δείκτες να εξαχθούν σε εξυπηρέτηση νοσοκομείου); Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αντικειμενική μέτρηση είναι δύσκολη, ενώ καθίσταται πιο εύκολη όταν υπάρχουν διαδικασίες ρουτίνας (π.χ. αλλαγή λαδιών αυτοκινήτου).

Ακόμη και έτσι όμως, σπάνια υπάρχουν επιχειρήσεις ή Οργανισμοί που ασχολούνται με τη συστηματική και δομημένη συλλογή, διαχείριση και ανάλυση παραπόνων των (υπαρχόντων ή δυνητικών) πελατών τους. Συνήθως, αρκούνται σε μία γενική έρευνα αγοράς, ακόμη και αν διεξάγεται από κοινού με άλλες εταιρείες του ίδιου ή διαφορετικών κλάδων (π.χ. έρευνες omnibus, κ.λπ.).

Από όλα τα προαναφερθέντα, συνάγεται ότι η συλλογή, επεξεργασία, διαχείριση και ανάλυση παραπόνων στον Τομέα των Υπηρεσιών, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Ελλάδα. Στον Τομέα των υπηρεσιών, που η μέτρηση είναι δυσκολότερη, τα παράπονα αποτελούν οιονεί ελαττωματικά προϊόντα.

Η αξιολόγηση των παραπόνων ως μέρος της γενικότερης μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη, αποτελεί κομβικό σημείο για τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μείωση παραπόνων, οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη και αφοσίωσή του στην επιχείρηση, που έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία και την επιβίωσή της.³⁵ Όμως, παρόλο που οι τεχνικές ποιότητας έχουν σημειώσει μεγάλη πρόοδο τα τελευταία χρόνια, δεν έχει υπάρξει αντίστοιχη πρόοδος στον τομέα της έρευνας που αφορά σε παράπονα, ούτε έχει «εφευρεθεί» ένα ολοκληρωμένο και ταυτόχρονα αξιόπιστο σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων.

³⁵ E. W. Anderson, C. Fornell, & D. R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 1994, pp. 53–66.

1.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΕΡΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟ ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Τόσο στην παραγωγή προϊόντων, όσο και στην παροχή υπηρεσιών, ενυπάρχει το κόστος διασφάλισης της επιθυμητής ποιότητας, το οποίο συχνότερα αναφέρεται ως «Κόστος Ποιότητας».³⁶ Συνίσταται στο κόστος που θα απέφυγε μία επιχείρηση αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει, αλλά και κάθε δραστηριότητα παραγωγής, διάθεσης ή υποστήριξης, εκτελούνταν άψογα κατά την πρώτη φορά.

Το Άμεσο Κόστος Ποιότητας που προκύπτει από τα παράπονα εντάσσεται κυρίως στο Κόστος Αντιμετώπισης μετά την πώληση (Εξωτερικό Κόστος ή external failure cost) και (ενδεικτικά) περιλαμβάνει: εγγυήσεις, αποζημιώσεις, αγωγές, διορθωτικές ενέργειες, διαφημίσεις για αποκατάσταση φήμης, δημόσιες σχέσεις, ανθρωποώρες, κ.α.

Σε μικρότερο βαθμό, ως αποτέλεσμα ανάλυσης των αιτίων που προκάλεσαν τα παράπονα, υπάρχει Κόστος Αποφυγής, το οποίο αναλύεται σε Κόστος Αξιολόγησης (π.χ. ανάλυση προβλημάτων ποιότητας) και Κόστος Πρόληψης (π.χ. εξουδετέρωση αιτίων κακής ποιότητας, αλλαγές στις διαδικασίες).

Το Έμμεσο Κόστος είναι πολύ πιο σημαντικό και μπορεί να περιλαμβάνει: χαμένο κέρδος από πελάτες που αντιμετώπισαν πρόβλημα και σταμάτησαν να συνεργάζονται με την επιχείρηση, γενικότερη δυσφήμιση της επιχείρησης, ενδεχόμενη μείωση εσόδων, αλλά και έξοδα προσέλκυσης νέων πελατών, που, όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντικά υψηλότερα από το κόστος διατήρησης των ικανοποιημένων υπαρχόντων πελατών.

36 Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1997, σελ. 124–128.

1.6 ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής αντιμετώπισης παραπόνων, ως μέρους της ικανοποίησης του πελάτη, έχει επιβεβαιωθεί από διάφορες έρευνες.³⁷ Ουσιαστικά, η έρευνα TARP (Technical Assistance Research Program) που πραγματοποιήθηκε κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ήταν η πρώτη που κατέδειξε τη σημασία της διαχείρισης παραπόνων. Τα αποτελέσματα δεν περιορίστηκαν μόνον στις παραμέτρους που ερευνήθηκαν, αλλά λήφθηκαν υπόψη και άλλες έρευνες που διεξάγονταν ταυτόχρονα σε διάφορα κράτη. (Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι τα ευρήματα δεν αφορούν μόνον σε υπηρεσίες, αλλά και σε προϊόντα). Η εν λόγω έρευνα, κατέδειξε ότι:³⁸

- § Από τους δυσαρεστημένους πελάτες μιας επιχείρησης, το 96% περίπου δεν θα εκφράσουν τα παράπονά τους απευθείας στην επιχείρηση, αλλά εμμέσως, συζητώντας με γνωστούς και φίλους και αμαυρώνοντας την καλή φήμη της επιχείρησης (“negative word of mouth”).
- § Κάθε πελάτης θα μοιραστεί την αρνητική εμπειρία του με άλλα 10 άτομα, ενώ το 13% των δυσαρεστημένων πελατών θα το πει σε άλλα 20 άτομα!
- § Για κάθε παράπονο που φθάνει στην επιχείρηση, υπάρχουν άλλα 26 (!) που δεν θα μαθευτούν ποτέ. Τα 6 μάλιστα θα είναι «σοβαρά» παράπονα.
- § Εάν το παράπονο διευθετηθεί αποτελεσματικά, 70% των πελατών θα συνεχίσουν να συνεργάζονται με την επιχείρηση. Αν, επιπροσθέτως, διευθετηθεί και γρήγορα, το ποσοστό ανέρχεται στο 95%.
- § Πελάτες που το παράπονό τους αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά, θα το πουν σε (μόνον) 5 άλλα πρόσωπα.

³⁷ Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ. 27, 117.

³⁸ Technical Assistance Research Program (TARP), Consumer Complaint Handling in America: A Final Report, White House Office of Consumer Affairs, Washington DC, 1979.

Μία από τις μεγαλύτερες έρευνες όλων των εποχών στο θέμα της διαχείρισης παραπόνων ήταν η έρευνα PIMS (Profit impact of Market Strategy), που διεξήχθη το 1987. Κατέδειξε τη σημασία των παραπόνων ως υποσυνόλου της εξυπηρέτησης (service delivery) στην επιχειρηματική απόδοση (business performance), συσχετίζοντας θετικά την ποιότητα εξυπηρέτησης (service quality) με το κέρδος (profit).³⁹ Αναφέρονται, μεταξύ άλλων, τα εξής:

- § Περίπου μία στις τέσσερις συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας στον πελάτη.
- § Το κόστος τού να μην εξυπηρετείται ικανοποιητικά ο πελάτης την πρώτη φορά με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, εκτιμάται ότι αντιστοιχεί στο 20 έως 50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης.
- § Περίπου το 70–90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους, δεν παραπονούνται στην επιχείρηση. Συνεπώς, σε κάθε παραπονούμενο πελάτη αντιστοιχούν τουλάχιστον άλλοι 3 δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν ακούγονται. Το χειρότερο, όμως, είναι ότι πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι δεν υπάρχουν πελάτες που αντιμετωπίζουν προβλήματα και δεν παραπονούνται. Αν συμβεί αυτό, η επιχείρηση επαναπαύεται και θεωρεί πως «όλα πάνε καλά», άρα δεν καταβάλει προσπάθειες βελτίωσης.
- § Από τους πελάτες που δεν εκφράζουν παράπονα, μόνο ένα 10% συνεχίζει να πραγματοποιεί συναλλαγές με την επιχείρηση.
- § Ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα υπηρεσιών που του προσφέρει μία επιχείρηση, θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους 9 πιθανούς πελάτες.⁴⁰ (Σύμφωνα με άλλες μετρήσεις, ο αριθμός ανεβαίνει στους 16-20)! Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις θα τό σχολιάσουν μόνο με τρεις ή τέσσερις άλλους.

39 R. Buzzel & B. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, 1987.

40 Karl Albrecht & Ronald E. Zemke, *Service America*, Dow Jones-Irvin, 1985.

- § Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη με την ποιότητα ενός προϊόντος ή την εξυπηρέτηση μιας επιχείρησης, επιδρά αρνητικά στη γνώμη του για την αναμενόμενη ποιότητα των άλλων προϊόντων και υπηρεσιών της ίδιας επιχείρησης. Μάλιστα, το 91% των παραπονούμενων πελατών δηλώνει ότι δεν θα ξαναγοράσει ποτέ προϊόντα ή υπηρεσίες από την ίδια εταιρεία.
- § Σε περίπτωση κακής αντιμετώπισης των παραπόνων, το 83% των δυσαρεστημένων πελατών επιλέγει άλλη επιχείρηση.
- § Αντίθετα, εάν η εταιρεία διορθώσει με ταχύτητα, ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τα λάθη που έγιναν, το 82–95% των παραπονούμενων πελατών θα συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρεία.
- § Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι 5 (υποσημειώσεις ^{41,42}) έως 6 (υποσημείωση ⁴³) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος ικανοποιημένου πελάτη, ενώ οι πελάτες αλλάζουν προμηθευτή λόγω κακής εξυπηρέτησης με πενταπλάσια συχνότητα από ότι για θέματα τιμών ή κακής ποιότητας προϊόντος!⁴⁴

Είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι η ραγδαία αύξηση του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα σε περισσότερους ανθρώπους από ποτέ να επικοινωνούν ευχερέστερα, γρηγορότερα και ανώνυμα, αποστέλλοντας μεγάλο όγκο δεδομένων, σε υψηλές ταχύτητες, σε παραλήπτες από όλη την υφήλιο. Οι ολοένα αυξανόμενες τεχνικές δυνατότητες επικοινωνίας, πιθανόν να οδηγήσουν όσους εκφράζουν παράπονα στο να μοιραστούν τη δυσαρέσκειά τους με ακόμη περισσότερα άτομα από όσα έχουν δείξει οι μέχρι τώρα έρευνες. Επίσης, είναι πολύ πιο εύκολο να κλιμακωθούν αρνητικές ενέργειες για την επιχείρηση (μπούκοτάζ, κ.λπ.). Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων.

41 Tom Peters, Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, 1988.

42 R. L. Desatnick, Managing to Keep the Customer, Houghton Mifflin, 1988.

43 Paul S. Bender, Design and Operation of Customer Service Systems, Amacom, 1976.

44 James R. Evans & William M. Lindsay, ό.π., p. 148.

Σε έρευνα που διεξήχθη από τους Bitner, Booms, Tetreault στους Τομείς Τουρισμού, Εστίασης και Αεροπορικών Εταιρειών, με δείγμα 700 περιστατικών εξυπηρέτησης, διαπιστώθηκε ότι από το σύνολο των περιπτώσεων όπου οι πελάτες είχαν θετικές εμπειρίες από την εταιρεία, το 25% ξεκίνησε από κάποιου είδους «αποτυχία» της εταιρείας η οποία τελικώς διορθώθηκε.⁴⁵

Σε απόλυτους αριθμούς, ο Bender⁴⁶ υπολόγισε ότι κάθε «χαμένος» πελάτης μειώνει την κερδοφορία της επιχείρησης κατά 118 \$, όταν το κόστος για να είναι ικανοποιημένος ανέρχεται σε μόλις 20 \$, ενώ ο Power⁴⁷ αναφέρει ότι η αύξηση διατηρησιμότητας των πελατών κατά 20% έχει την ίδια οικονομική επίδραση όσο η μείωση του συνολικού κόστους κατά 10%. Η British Airways ήταν από τις πρώτες εταιρείες παγκοσμίως που τό συνειδητοποίησε.⁴⁸

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο, είναι το εξής: το 60–80% των πελατών που τελικά αλλάζει προμηθευτή, στις ενδιάμεσες περιοδικές έρευνες αγοράς δηλώνουν «Ευχαριστημένοι» ή «Πολύ ευχαριστημένοι».⁴⁹ Ενώ σε έρευνα που δημοσιεύθηκε το 1990, αναφέρθηκε ότι κάθε επιχείρηση χάνει κατά μέσο όρο 20% των πελατών της λόγω δυσαρέσκειας από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.⁵⁰

Η αφοσίωση και η διατήρηση των πελατών, είναι στενά συνδεδεμένη με την κερδοφορία. Στον παραπάνω κανόνα, όμως, υπάρχουν και εξαιρέσεις. (π.χ. πελάτες που «κοστίζουν» στην επιχείρηση περισσότερο από τη συνεισφορά τους στην κερδοφορία ή που δεν συμφέρουν την εταιρεία λόγω αλλαγής στρατηγικής). Ο Reichheld, πολύ εύστοχα, διευκρινίζει πως «δεν είναι όλοι οι πελάτες ίσοι»!⁵¹

Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να εξετάζεται το κατά πόσο κάθε πελάτης ή κάθε ομάδα πελατών «συμφέρει» την επιχείρηση. Αν, όμως, μία επιχείρηση αποφασίσει να

45 Mary Jo Bitner, B. H. Booms, & M. S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 71–84.

46 Paul S. Bender, ό.π.

47 C. Power, "Smart selling: how companies are winning over today's tougher customer", *Business Week*, Vol. V3277, August 3, 1992, p. 46.

48 Mohamed Zairi, "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 6, 2000, pp. 389–394.

49 Janelle Barlow & Claus Möller, ό. π., p. 152.

50 R. Timm, "Use the profit Power of Customer Service", *Executive Excellence*, Vol. 20, February 1990, pp. 27–29.

51 Frederick F. Reichheld, "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, March-April 1993, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 245–253.

μην συνεχίσει τη συνεργασία με κάποιον πελάτη, καλό θα είναι να εξετάσει ενδελεχώς όλους τους παράγοντες (π.χ. αν κάποιος πελάτης ή υπηρεσία δεν αποφέρουν κέρδη, να εξεταστεί μήπως η συνεισφορά τους στα Γενικά Έξοδα της επιχείρησης αξίζει τον κόπο διατήρησής τους, ακόμη και εάν δεν καλύπτεται το σύνολο των σταθερών και μεταβλητών εσόδων).

Οι Reichheld και Sasser,⁵² εξάλλου, ήταν αυτοί που κατέστησαν ιδιαίτερα δημοφιλή για τον τομέα των Υπηρεσιών τον όρο “zero defections” (κανένα ελαττωματικό), περιγράφοντάς τον ως «να κρατάει (μια εταιρεία) κάθε πελάτη τον οποίο μπορεί να εξυπηρετήσει αποκομίζοντας κέρδος».

Βέβαια, ο όρος “zero defects”, για προϊόντα, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον (μάλλον άγνωστο ακόμη και σε αυτούς που ασχολούνται επιστημονικά με τον τομέα της ποιότητας) Ιάπωνα Shigeo Singo, έγινε γνωστός στο Δυτικό Κόσμο από τον Αμερικανό Philip Crosby, έναν από τους θεωρούμενους «γκουρού» της Ποιότητας.⁵³

Ας σημειωθεί ότι, για ένα προϊόν που παράγεται από μηχανήματα είναι σχετικά εύκολο για μία επιχείρηση να δηλώνει «Το φτιάχνουμε σωστά από την πρώτη φορά» (“Do it right in the first time”), διότι με σχετικά απλή στατιστική επεξεργασία, εάν ρυθμιστεί το μηχάνημα να παράγει ακριβώς στο μέσον των ορίων προδιαγραφής, τότε, σύμφωνα με την κανονική κατανομή κατά Gauss, το 95% των προϊόντων θα βρίσκεται εντός του ορίου των $\pm 1,96\sigma$, (όπου «σ» η τυπική απόκλιση), το 99,7% θα βρίσκεται εντός των $\pm 3\sigma$, δηλαδή θα υπάρχει 0,3% εκτός προδιαγραφών, ενώ τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι εταιρείες που ισχυρίζονται ότι εφαρμόζουν «προσέγγιση $\pm 6\sigma$ », (το οποίο μεταφράζεται σε ποσοστό 0,0000034%, δηλαδή 3,4 «ελαττωματικά» ανά εκατομμύριο). Είναι, ωστόσο, εξαιρετικά δύσκολο να ισχυριστεί κάποιος ότι το “Do it right in the first time” ισχύει για τον τομέα της υπηρεσίας, ειδικά όταν κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται διαφορετικά την έννοια της «ποιοτικής υπηρεσίας».⁵⁴

52 Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, September-October 1990, pp. 105–111.

53 Philip Crosby, *Quality is Free: The Art of Making Quality Free*, McGraw-Hill, 1979.

54 Stephen W. Brown, Raymond R. Fisk & Mary Jo Bitner, “The Development and Emergence of Services Marketing Thought”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, pp. 61–103.

Συμπληρωματικά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι με την πάροδο του χρόνου, οι ικανοποιημένοι πελάτες γίνονται ολοένα πιστότεροι στην εταιρεία, αγοράζουν υπηρεσίες με αυξανόμενο ρυθμό (συνήθως με το υψηλότερο για την επιχείρηση περιθώριο κέρδους, χωρίς δηλαδή να απολαμβάνουν προνομιακή μεταχείριση) και δημιουργούν λειτουργικές αποδοτικότητες (operating efficiencies) για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.⁵⁵ Κατά συνέπεια, κάθε ικανοποιημένος πελάτης που χάνεται, αποτελεί διπλή απώλεια για την επιχείρηση, διότι αναλογικά συνεισφέρει περισσότερο στα κέρδη της από έναν νέο πελάτη.

Ένα από τα πιο εντυπωσιακά στοιχεία της έρευνας των Reichheld και Sasser,⁵⁶ είναι ότι η «πιστότητα» του πελάτη σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση (customer loyalty) συνεισφέρει περισσότερο στην κερδοφορία της από ότι το μερίδιο αγοράς! Αποδίδουν, δε, ιδιαίτερη σημασία στην έγκαιρη αντιμετώπιση της δυσαρέσκειας του πελάτη, αναφέροντας ότι η διαδικασία αλλαγής προμηθευτή είναι μία «εξελικτική διαδικασία» και πως κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διερευνά σε τακτά χρονικά διαστήματα τις απόψεις των πελατών της.

Προτείνουν «προληπτικές» μεθόδους μέτρησης και αντίστοιχους δείκτες (π.χ. το χαμηλό υπόλοιπο ενός Τραπεζικού λογαριασμού και οι μειωμένες επισκέψεις στην Τράπεζα, ενδέχεται να είναι απόρροια δυσαρέσκειας. Η Τράπεζα θα πρέπει να διερευνήσει την ενδεχόμενη δυσαρέσκεια, αντί να περιμένει να «κλείσει» ο πελάτης το λογαριασμό). Οι «έρευνες χαμένων πελατών» (Lost Customers Surveys) είναι ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο μέτρησης.⁵⁷ Με την άποψη αυτή συμφωνούν οι Bejou και Palmer,⁵⁸ αλλά και οι Hammer, Liu και Sudharshan,⁵⁹ αναφέροντας ότι η αλλαγή παρόχου υπηρεσίας δεν είναι, συνήθως, μια απόφαση που λαμβάνεται ξαφνικά, αλλά μια δυναμική διαδικασία, που έχει ως αποτέλεσμα να λαμβάνεται η απόφαση σωρευτικά. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη σημασία σε όσους αποφεύγουν να

55 Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, April 1995, pp. 71–82.

56 Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., ό.π.

57 Sheila Kessler, *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*, ASQC Quality Press, 1996, p. 163.

58 D. Bejou, & A. Palmer, "Services Failure and Loyalty: an exploratory empirical study of airline customers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 1, 1998, pp. 7–22.

59 Lawrence O. Hamer, Ben Shaw-Ching Liu & D. Sudharshan, "The effects of intra-encounter changes in expectations on perceived service quality models", *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 3, 1998, pp. 275–289.

απαντήσουν ερωτηματολόγια, ή δηλώνουν ικανοποιημένοι αλλά μειώνουν τις συναλλαγές τους.

Ο Reichheld, έχοντας διεξάγει πολλές έρευνες, συσχετίζει την ύπαρξη ικανοποιημένου προσωπικού με την ικανοποίηση των πελατών, ενώ θεωρεί ότι οι managers δεν αναγνωρίζουν πλήρως τα οικονομικά οφέλη από την «πίστη» των πελατών στην εταιρεία. Μάλλον από ένστικτο συμφωνούν (οι managers) ότι θα πρέπει να δίδεται προτεραιότητα στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών, παρά στην απόκτηση νέων, όμως δεν μπαίνουν στον κόπο να διεξάγουν μετρήσεις. Μάλιστα τείνουν να υποτιμούν την αξία ενός πιστού πελάτη και να υπερεκτιμούν την ευκολία οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης.⁶⁰

Είναι αναγκαίο, επίσης, να σημειωθεί ότι η αλλαγή παρόχου υπηρεσιών δεν αποφασίζεται μόνον λόγω αποτυχίας της επιχείρησης να προσφέρει ποιοτική υπηρεσία ή γενικότερης «μη ικανοποίησης» του πελάτη. Μπορεί, κάλλιστα, να σημαίνει ότι ένας ανταγωνιστής προσφέρει στον πελάτη καλύτερη υπηρεσία, καλύτερη τιμή ή σχέση τιμής/αξίας, ή απλώς λιγότερη «δυσχέρεια» (Inconvenience) στις συναλλαγές του με την επιχείρηση, δηλαδή μεγαλύτερη ευκολία. Σε σχετική έρευνα διερεύνησης των αιτίων αλλαγής παρόχου υπηρεσιών,⁶¹ το 21% όσων δήλωσαν ότι αντιμετωπίζουν «δυσχέρεια» στις συναλλαγές τους, δήλωσαν επίσης ότι αυτός ήταν ο μοναδικός λόγος που τούς έκανε να επιλέξουν διαφορετική επιχείρηση!

Εάν κρατηθούν οι υπάρχοντες πελάτες, η ανταμοιβή είναι ιδιαίτερα ελκυστική. Υπολογίζεται ότι αν μειωθούν κατά μόλις 5% τα «ελαττώματα» σε υπηρεσίες ή προϊόντα που καταναλώνουν οι δυσαρεστημένοι πελάτες, η κερδοφορία θα αυξηθεί κατά 25–85%(!),⁶² διότι οι υπάρχοντες πελάτες είναι πιο δεκτικοί στο μάρκετινγκ του εκάστοτε προμηθευτή τους, συνεπώς αποτελούν σταθερή πηγή κέρδους. Συνδυάζοντας το συγκεκριμένο στοιχείο με το πενταπλάσιο κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη, οι αριθμοί γίνονται ακόμα εντυπωσιακότεροι.

⁶⁰ Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 480.

⁶¹ Susan M. Keaveney, ό.π., p. 76.

⁶² Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., ό.π.

Σε μελέτη σχετική με την απόφαση διακοπής συνεργασίας με Τράπεζες, που διεξήχθη στη Νέα Ζηλανδία το 2001, διαπιστώθηκε ότι στο 86% των περιπτώσεων, οι Τράπεζες δεν μπήκαν καν στον κόπο να ρωτήσουν τους πελάτες τους γιατί άλλαξαν Τράπεζα!⁶³ Στην Ελλάδα, εκτιμάται ότι το ποσοστό μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερο.

Ο Bolfing, σε έρευνά του,⁶⁴ το 1989, κατέδειξε διαφορά στα ποσοστά των παραπονούμενων αγοραστών προϊόντων σε σχέση με τους αγοραστές υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ενώ περίπου 20% των μη ικανοποιημένων αγοραστών προϊόντων εξέφρασε παράπονο, το αντίστοιχο ποσοστό για τους πελάτες υπηρεσιών είναι υπερδιπλάσιο (ανέρχεται σε 44%).

Σε έρευνα του 1977, οι Andreassen και Best ανέφεραν ότι μόνον 30–53% από τους πελάτες που αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα κατέληξαν να είναι ικανοποιημένοι από την επίλυσή του.⁶⁵ Σε νεότερη έρευνα (1991), που διεξήχθη από τους Berry–Parasuraman, το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε 50–67%.⁶⁶

Σε έρευνα που διεξήχθη στη Δανία⁶⁷ σε «εταιρείες που ασχολούνται με την ποιότητα», η μείωση των παραπόνων από πελάτες ήταν το σημαντικότερο πλεονέκτημα που αναφέρθηκε. Το ποσοστό των εταιρειών που ανέφερε μείωση παραπόνων ήταν 44% (δεσπόζουσα τιμή), το οποίο ανέρχεται στο 57% όταν διερευνώνται οι προσδοκίες για το μέλλον (επίσης δεσπόζουσα τιμή). Η άποψη των Δανών έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι στη συγκεκριμένη χώρα υπάρχει μακρά παράδοση και ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται σε πολλούς τομείς, όπως στην Εκπαίδευση (όπου το Aarhus Business School είναι από τα πλέον γνωστά Πανεπιστήμια στην Ευρώπη που ασχολούνται με την Ποιότητα), στον Δημόσιο Τομέα, και αλλού. Από πλευράς πιστοποιήσεων κατά ISO 9000, η Δανία έρχεται τέταρτη πανευρωπαϊκά, ακολουθώντας τη Μεγάλη Βρετανία, την Ιρλανδία και την Ολλανδία.

63 Marc Colgate & Rachel Hedge, "An Investigation into the switching process in retail banking services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 201–212.

64 C. P. Bolfing, "How Do Customers Express Dissatisfaction and What Can Service Marketers Do about it?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 3, No. 2, 1989, pp. 5–23.

65 A. R. Andreassen & A. Best, "Customers Complain. Does Business Respond?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, July–August 1977, pp. 93–101.

66 Leonard L. Berry, & A. Parasuraman, *Marketing Services*, The Free Press, 1991.

67 Peter Neergård, "Quality management: a survey on accomplished results", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 277–288.

1.7 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΩΣ «ΕΜΠΟΔΙΑ» ΣΤΗΝ ΕΚΦΡΑΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε, οι καταναλωτές δεν διατυπώνουν εύκολα παράπονα:

- § Διότι θεωρούν ότι δεν αξίζει τον κόπο ή το χρόνο.
- § Διότι κανένας δεν φαίνεται να αντιλαμβάνεται το πρόβλημά τους και να προσπαθεί να το επιλύσει.
- § Διότι δεν γνωρίζουν την ακριβή διαδικασία που απαιτείται για να εκφράσουν το παράπονό τους.
- § Διότι αισθάνονται ότι δεν έχουν τη διάθεση ή το κουράγιο να παραπονεθούν.

Στα παραπάνω «προβλήματα», προστίθεται το εξής: Τα παράπονα που διατυπώνονται από τους πελάτες «εξαφανίζονται κάπου» μέσα στην εταιρεία.

Για παράδειγμα, το τμήμα Πωλήσεων (που κατά κανόνα δέχεται τα περισσότερα παράπονα από τους πελάτες) μιας εταιρείας, μπορεί να εδρεύει στα κεντρικά γραφεία. Εάν το εν λόγω τμήμα δεν μεταφέρει τα παράπονα στο Τμήμα Παραπόνων (που πιθανώς εδρεύει αλλού), τότε η πολύτιμη πληροφορία που έδωσε ο πελάτης εκφράζοντας δυσαρέσκεια, πρακτικά «εξαφανίζεται».

Έχει παρατηρηθεί ότι, σε πολλές περιπτώσεις (ιδιαίτερα όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός ενδιάμεσων), τα παράπονα τείνουν να μη φθάνουν στα Κεντρικά, διότι πολλές φορές οι εν λόγω ενδιάμεσοι προσπαθούν να καλύψουν δικά τους προβλήματα ή δεν θέλουν να φανεί ότι είναι «ο αδύναμος κρίκος» στην αλυσίδα, ειδικά εάν είναι εξωτερικοί συνεργάτες και επιθυμούν να συνεχιστεί η συνεργασία τους με την εταιρεία. Η έρευνα TARP κατέδειξε ότι (μόλις) ένα ποσοστό της τάξης του 5% φτάνει τελικά στα Κεντρικά Γραφεία της επιχείρησης, επειδή οι ενδιάμεσοι δεν θέλουν ή δεν μπορούν να τα προωθήσουν.⁶⁸

⁶⁸ Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 474.

Το ίδιο ισχύει, πολλές φορές, και για τους υπαλλήλους της επιχείρησης, οι οποίοι πιθανόν να έχουν άγχος ή «φόβο» μήπως θεωρηθούν υπαίτιοι για τα παράπονα των πελατών, οπότε προσπαθούν να μην προωθήσουν παράπονα στη διοίκηση. Η απομάκρυνση αυτού ακριβώς του φόβου είναι ένα από τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming για αποτελεσματική διοίκηση, με τη συνεχή βελτίωση της Ποιότητας. Στο σημείο 8, αναφέρεται η αποφυγή επίπληξης των υπαλλήλων για «προβλήματα που δημιουργούνται εξαιτίας των υπαρχόντων συστημάτων».⁶⁹

Οι Fornell–Westbrook, αναφέρουν ότι, το ποσοστό των υπαλλήλων που δεν προωθούν τα παράπονα, είναι περίπου αντίστοιχο του ποσοστού των πελατών που δεν παραπονούνται!⁷⁰ Μάλιστα, επειδή οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ίδια δυνατότητα κινητικότητας με τους πελάτες (δεν μπορούν, δηλαδή, να αλλάξουν επιχείρηση τόσο εύκολα), είναι ιδιαίτερα πιθανό σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας να εμπλακούν σε διασπορά αρνητικών φημών για την επιχείρηση.

Ως λύση στο φαινόμενο αυτό, προτείνεται οι διαδικασίες χειρισμού παραπόνων να μην συνδέονται με πειθαρχικές διαδικασίες και να μην τίθενται στόχοι μείωσης του αριθμού των παραπόνων από πελάτες. (Ισχύει για τους εργαζόμενους, αλλά και για τους ενδιάμεσους). Εννοείται, βέβαια, ότι ποτέ δεν χειρίζεται κάποιος παράπονο που τόν αφορά προσωπικά.

69 Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ. 59.

70 C. Fornell & R. A. Westbrook, “The Vicious Circle of Consumer Complaints”, *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, 1984.

1.8 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Το να είναι κάποιος (άτομο ή επιχείρηση) δέκτης παραπόνου, προφανώς δεν είναι θετική εμπειρία. Έχει αποδειχθεί, όμως, ότι η έκφραση παραπόνων είναι ένας από τους πλέον άμεσους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Συνήθως, το παράπονο είναι απλώς ένα μέσο έκφρασης. Το τελικό μήνυμα («είμαστε δυσαρεστημένοι και πρέπει να κάνετε κάτι εάν θέλετε να συνεχίσουμε να είμαστε πελάτες») θα πρέπει να εκλαμβάνεται από την επιχείρηση κυριολεκτικά ως δώρο που τής κάνει ο πελάτης.⁷¹

Η παρακολούθηση των παραπόνων των πελατών, υπό την προϋπόθεση ότι είναι συστηματική⁷² και τεκμηριωμένη, αποτελεί την σημαντικότερη πηγή αναπληροφόρησης (feedback) της διοίκησης μιας επιχείρησης σχετικά με το πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.⁷³

Πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης αφού συλλέξει το οποιοδήποτε παράπονο, είναι η επίλυσή του, έτσι ώστε ο πελάτης να συνεχίσει να είναι πελάτης. Σε δεύτερο επίπεδο, η συστηματική συλλογή, κατηγοριοποίηση και ανάλυση, οδηγεί σε γενικότερα συμπεράσματα.

Έτσι, μετά την στατιστική επεξεργασία των παραπόνων των πελατών, αναδεικνύονται τα συστηματικά εσωτερικά προβλήματα της επιχείρησης που αφορούν τόσο στην ποιότητα των προϊόντων όσο και στην ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχει η επιχείρηση τους πελάτες της. Ο εντοπισμός τέτοιων αδυναμιών, οδηγεί στη λήψη διορθωτικών μέτρων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη, κάτι που αποτελεί πολιτική κάθε εταιρείας που αντιμετωπίζει σοβαρά τα θέματα ποιότητας.

71 Janelle Barlow & Claus Møller, ό. π., p. 1–2.

72 Roger Bennett, "Anger, catharsis, and purchasing behavior following aggressive customer complaints", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, No. 2, 1997, pp. 156–172.

73 Mohamed Zairi, "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, 2000, pp. 331–337.

Ακόμη και οι «κατά συρροήν» παραπονούμενοι πελάτες, αυτοί δηλαδή που τείνουν να παραπονούνται συνεχώς, έχουν μεγάλη χρησιμότητα για την επιχείρηση, διότι κατανοώντας τις ανάγκες τους είναι δυνατόν να διερευνηθούν βαθύτερες αιτίες προβλημάτων ή να επινοηθούν νέοι τρόποι για να μένουν ικανοποιημένοι (εάν μία επιχείρηση καταφέρει να βρει τον τρόπο να αφήνει ικανοποιημένους ακόμη και τους πλέον «δύστροπους» πελάτες, είναι βέβαιο ότι παρέχει ποιοτική υπηρεσία).⁷⁴

Επιπλέον, και μόνον η έκφραση του παραπόνου, πολλές φορές βοηθάει τον πελάτη να ηρεμήσει, να αισθανθεί καλύτερα και να μειωθεί η δυσαρέσκειά του.

Γενικότερα, οι κυριότερες ανάγκες τις οποίες καλείται να εξυπηρετήσει ένα σύστημα διαχείρισης, επεξεργασίας και αντιμετώπισης) παραπόνων είναι:

- § Αξιολόγηση της παρούσας θέσης της εταιρείας σε τακτική βάση.
- § Επισήμανση των σημείων υψηλής μόχλευσης για βελτιώσεις.
- § Μείωση του κόστους ποιότητας.
- § Δέσμευση για την ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας με κάθε τρόπο.

Η αντιμετώπιση παραπόνων είναι μάλλον η εξαίρεση, παρά η συνήθης διαδικασία κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον προσήκοντα επαγγελματισμό και τη δέουσα σοβαρότητα. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι προτυποποιημένη και κατανοητή από το σύνολο του προσωπικού, και ειδικά από όσους έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Τα βήματα που απαιτούνται (δηλαδή οι επιμέρους διεργασίες που συνθέτουν τη διαδικασία), επιβάλλεται να είναι σαφώς προσδιορισμένα.⁷⁵

74 Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", Journal of Marketing, Vol. 58 (October 1994), pp. 95-106, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 106-121.

75 Alison Spenser, "Using consumer feedback to improve services", International Journal of Health Care Quality Assistance, Vol. 9, No. 1, 1996, pp. 29-33.

1.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Οι επιχειρήσεις και Οργανισμοί που εφαρμόζουν ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα συλλογής, ανάλυσης, διαχείρισης και αντιμετώπισης παραπόνων, απολαμβάνουν πλήθος ευεργετημάτων, κυριότερα από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

1. Αυξάνεται το ποσοστό των αφοσιωμένων στην επιχείρηση πελατών.
2. Μειώνεται η διασπορά αρνητικών «φημών» (damaging word-of-mouth).
3. Αυξάνεται η διασπορά θετικών «φημών».
4. Αυξάνεται η από τον πελάτη «Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα» (Perceived Quality).
5. Αυξάνονται οι ευκαιρίες πώλησης στους δυσαρεστημένους πελάτες (εάν το παράπονό τους επιλυθεί αποτελεσματικά).
6. Βελτιώνεται η συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.
7. Βελτιώνεται η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
8. Βελτιώνεται η «ευφυΐα» του Μάρκετινγκ (Marketing Intelligence).
9. Δημιουργείται μία γενικότερη θετική εικόνα για την επιχείρηση.
10. Μειώνεται η πιθανότητα αγωγών και προσφυγών εναντίον της επιχείρησης.

1.10 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO

Στα παλαιότερα πρότυπα ISO 9001:1994 (πιστοποίηση προϊόντων που εμπεριείχαν σχεδιασμό) και ISO 9002:1994 (πιστοποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν εμπεριείχαν σχεδιασμό), υπήρχαν είκοσι (20) κεφάλαια (αν και στο ISO:9002, το κεφάλαιο του σχεδιασμού δεν είχε εφαρμογή). Στα εν λόγω Πρότυπα, η συλλογή και διαχείριση παραπόνων δεν αποτελούσε ξεχωριστό κεφάλαιο. Συνέπεια αυτού του γεγονότος, ήταν η εκπόνηση εναλλακτικών σεναρίων από την επιχείρηση που επιθυμούσε να εντάξει στο Πρότυπο το σύστημα συλλογής παραπόνων.

Το πρώτο σενάριο ήταν η ένταξη του συστήματος στο 1^ο Κεφάλαιο («Ευθύνη της Διοίκησης»), και συγκεκριμένα στην ενότητα όπου περιγράφεται η Πολιτική Ποιότητας, με το σκεπτικό ότι ο καθορισμός υψηλού επιπέδου ποιότητας εξυπηρέτησης, η συνεχής βελτίωση και η τελική ικανοποίηση των πελατών αποτελούν γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Εναλλακτικά, η διαδικασία παραπόνων εντασσόταν στο 19^ο Κεφάλαιο («Παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση»), δικαιολογούμενη από την επιθυμία της εταιρείας για διασφάλιση συνεχούς και ενεργού παρουσίας, που ανταποκρίνεται άμεσα σε κάθε προβληματισμό ή δυσκολία του πελάτη σχετικά με την αποτελεσματική χρήση των προϊόντων της, τόσο μετά όσο και πριν από την πραγματοποίηση της παραγγελίας από τον πελάτη.

Μια τρίτη προσέγγιση ήταν η δημιουργία ενός ξεχωριστού Κεφαλαίου στο πρότυπο με τον τίτλο «Αντιμετώπιση παραπόνων / προβλημάτων». Αυτού του είδους η κωδικοποίηση αιτιολογείται από την έμφαση που δίδεται στην ικανοποίηση του πελάτη και στις βελτιώσεις που προέρχονται από τα παράπονα ή τις υποδείξεις του. Επιπλέον, δικαιολογείται από την απαιτούμενη συμμετοχή και άλλων τμημάτων καθώς και από την ανάλυση σημαντικών πόρων για την δημιουργία και λειτουργία του τμήματος. Μεμονωμένες επιχειρήσεις, ενέτασαν μόνο τη διαχείριση παραπόνων στο 20^ο Κεφάλαιο («Στατιστικές Τεχνικές»).

Η πλειονότητα, όμως, των πιστοποιημένων κατά ISO 9000 εταιρειών, επέλεγε να εντάξει το σύστημα συλλογής και διαχείρισης παραπόνων στο 14^ο Κεφάλαιο «Διορθωτικές και Προληπτικές ενέργειες». Η άποψη αυτή θεωρείτο δικαιολογημένη από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη διαδικασία είχε ως στόχο να εξασφαλίσει ότι τα όποια προβλήματα παρουσιάζονταν με μορφή παραπόνων, αντιμετωπιζόνταν έγκαιρα και συστηματικά, ώστε να μην επαναλαμβάνονται.

Στη μετεξέλιξη του Προτύπου, δηλαδή στην ενιαία μορφή του ISO 9001:2000, που ισχύει έως σήμερα, η πιστοποίηση γίνεται μόνον κατά ISO 9001, ανεξαρτήτως του τύπου της επιχείρησης. Τα Κεφάλαια του νέου προτύπου είναι πλέον λιγότερα (οκτώ), αλλά πολύ πιο περιεκτικά. Στις μόλις έξι (6) υποχρεωτικές Διαδικασίες του ισχύοντος Προτύπου, οι τρεις (3) συνδέονται με τα παράπονα.

Είναι η Διαδικασία «Διορθωτικές Ενέργειες» (Παράγραφος 8.5.2), στην οποία συμπεριλαμβάνεται η συλλογή και διαχείριση παραπόνων, η Διαδικασία «Προληπτικές Ενέργειες», (Παράγραφος 8.5.3), η οποία αναφέρεται, μεταξύ άλλων και στο σχεδιασμό του συστήματος συλλογής και ανάλυσης παραπόνων και η Διαδικασία «Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος» (Παράγραφος 8.3). Τα παράπονα αναφέρονται επίσης στις παραγράφους 5.2 (Εστίαση στον πελάτη), 7.2.3 (Επικοινωνία με τους πελάτες), 8.2.1 (Ικανοποίηση των πελατών), 8.4 (Ανάλυση Δεδομένων) και 8.5.1 (Διαρκής βελτίωση).⁷⁶

Αυτό καθαυτό το γεγονός ότι τρεις από τις έξι υποχρεωτικές Διαδικασίες του ισχύοντος Προτύπου σχετίζονται με τα παράπονα, αναδεικνύει την ουσιαστική συμβολή των παραπόνων ως μοχλών βελτίωσης. Παράλληλα, καταδεικνύει τη «σύγχυση» που υπήρχε στο παλαιότερο Πρότυπο ως προς την ένταξη των παραπόνων σε κάποιο συγκεκριμένο Κεφάλαιο.

76 ΕΛΟΤ EN ISO 9001, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις, Δεκέμβριος 2000.

1.10.1 ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 10002

Πολύ πρόσφατα, τέθηκε σε εφαρμογή ένα νέο Πρότυπο, το “ISO 10002:2005”– Quality Management–Customer Satisfaction–Guidelines for complaint handling in Organizations. Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου του ΕΛΟΤ, Ευάγγελου Βόσσου,⁷⁷ η εφαρμογή του εν λόγω Προτύπου προβλέπεται να ξεκινήσει από το Δημόσιο και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Το Πρότυπο ISO 10002:2005, είναι πλήρες και μπορεί να εφαρμοστεί είτε μεμονωμένα (εάν, δηλαδή, μία επιχείρηση ή Οργανισμός επιθυμεί να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων), είτε σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών, όπως ISO 9001:2000, CRM (Customer Relation Management), προσέγγιση «6σ», μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM (European Foundation for Quality Management), κ.λπ.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις του Bill Dee, του επικεφαλής της ομάδας εργασίας που ανέπτυξε το ISO 10002:2005, «Το Πρότυπο παρέχει πλήρη καθοδήγηση (συμπεριλαμβάνοντας αρχές, θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη και ζητήματα δομής) για τη συνολική διαδικασία διαχείρισης παραπόνων».⁷⁸

Στο **Παράρτημα Γ**, παρουσιάζονται η δομή και τα κυριότερα σημεία του. Ακολουθείται περίπου η δομή του ISO 9001:2000, (Οκτώ Κεφάλαια και παρεμφερείς τίτλοι). Θεωρείται αρκετά αναλυτικό, με σαφείς οδηγίες προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά, (ως Πρότυπο), προσπαθώντας να καλύψει κάθε πιθανή περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική τυποποίηση, εμποδίζοντας μια επιχείρηση ή έναν Οργανισμό να αναπτυχθεί. Μέχρι στιγμής, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΕΛΟΤ (Δεκέμβριος 2005), δεν έχει υπάρξει ακόμη πιστοποίηση κάποιας επιχείρησης ή Οργανισμού. Στο ίδιο Παράρτημα, παρατίθεται το προτεινόμενο από το ISO 10002 υπόδειγμα εντύπου που συμπληρώνουν οι παραπονούμενοι.

⁷⁷ Συνέντευξη του Ευάγγελου Βόσσου στον Νίκο Χρυσικόπουλο, «Αποτελούμε εγγύηση για τους καταναλωτές», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, Ένθετο ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, 24 Απριλίου 2005, σελ. 14.

⁷⁸ <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/archives/2004/Ref925.html>

1.11 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, βάσει της τελευταίας αναθεώρησης του μοντέλου (2002), τα παράπονα αναφέρονται ευθέως στα εξής κριτήρια: Διαδικασίες (Κριτήριο 5, υποκριτήριο 5ε), Αποτελέσματα πελατών (Κριτήριο 6, υποκριτήρια 6α και 6β), Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού (Κριτήριο 7, υποκριτήριο 7β). Επίσης, αναφέρονται εμμέσως στα Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης (Κριτήριο 9, υποκριτήρια 9α και 9β) και στο υποκριτήριο 7α. Η συνολική βαρύτητα των άμεσων αναφορών είναι 25,05% επί του συνόλου (5ε:2,80 6α:15,00 6β:5,00 7β:2,25), ενώ οι έμμεσες αναφορές αθροιζόμενες φτάνουν το 21,75% (7α:6,75 9α:7,50 9β:7,50). Συνολικά, οι άμεσες και έμμεσες αναφορές φτάνουν το 46,80%. Μάλιστα στο Κριτήριο 6, που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα από κάθε άλλο (20%), τα παράπονα αναφέρονται αρκετές φορές.⁷⁹

Στο αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm-Baldrige, η διαχείριση παραπόνων εντάσσεται στην Κατηγορία 7.0 «Ικανοποίηση του Πελάτη» που είχε 30% βαρύτητα επί του συνόλου (300 βαθμοί στους 1000). Ως υποκατηγορία, υπήρχε η «Επίλυση παραπόνων για τη βελτίωση ποιότητας» (Complaint resolution for Quality Improvement) με 30 βαθμούς.⁸⁰ Συνολικά, δηλαδή, τα παράπονα αφορούσαν στο 3% επί του συνόλου. Με βάση το σημερινό μοντέλο, εντάσσονται στην Κατηγορία 3 (Εστίαση στην αγορά και τον πελάτη), στις υποκατηγορίες 3.1 (Γνώση της Αγοράς και του Πελάτη, 40 βαθμοί) και 3.2 (Σχέση με Πελάτες και Ικανοποίησή τους, 45 πόντοι). Επίσης, στα αποτελέσματα (Κατηγορία 7), στις υποκατηγορίες 7.2 (Εστιασμένα στον Πελάτη Αποτελέσματα, 70 βαθμοί) και 7.2 (Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού, 70 βαθμοί).^{81, 82} Συνολικά, τα παράπονα αναφέρονται σε κατηγορίες που αντιστοιχούν στο 22,5% της συνολικής βαθμολογίας (225 / 1000 βαθμοί).

Αναφορές γίνονται και στο (ιαπωνικό) βραβείο Deming, ενώ σε άλλες χώρες υπάρχουν εξειδικευμένα πρότυπα (π.χ. Αυστραλία, AS 4269–1995).

79 ΕΕΔΕ, Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, 1999–2003.

80 Stanley J. Spanbauer, A Quality System for Education, ASQC Quality Press, 1992, p. 214.

81 Tat Y. Lee, Hareton K. N. Leung & Keith C. C. Chan, "Improving quality management on the basis of ISO 9000", The TOM Magazine, Vol. 11, No. 2, 1999, pp. 88–94.

82 Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2006.

1.12 ΠΑΡΑΠΟΝΑ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Ο συνήθης στόχος κάθε κυβέρνησης, δεν είναι τόσο η καλή απόδοση, όσο η επανεκλογή. Από εκεί, ίσως πηγάζουν τα περισσότερα παράπονα για τον Δημόσιο Τομέα. Αποτυχία για μία κυβέρνηση δεν είναι η μη επίτευξη αποτελεσμάτων, αλλά η αδυναμία να εξασφαλίσει την εκλογική της νίκη. Η αξιολόγηση της απόδοσής της είναι η ικανοποίηση των ψηφοφόρων,⁸³ ενώ για τους περισσότερους δημόσιους υπάλληλους η λέξη απόδοση είναι άγνωστη.⁸⁴

Το γεγονός αυτά ισχύουν διεθνώς. Οι πολίτες όλων των χωρών, ακόμη και των θεωρούμενων ως «προηγμένων» σε κοινωνικά θέματα (π.χ. Σουηδία και Νορβηγία), συνηθίζουν να παραπονούνται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα και να χαμογελούν στο άκουσμα των λέξεων «Ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα». Και όμως, η βασική φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδίδει εξίσου και στο Δημόσιο.⁸⁵

Στις ΗΠΑ, αρκετοί πολιτικοί ακολούθησαν το ρεύμα της δεκαετίας του 1980 που έφερνε την Ποιότητα ξανά στην επιφάνεια. Το 1990, ως Κυβερνήτης του Αρκάνσας, ο μετέπειτα Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών, Μπιλ Κλίντον, ήταν ο πρώτος πολιτικός που εφάρμοσε στην Πολιτεία του ένα εκτεταμένο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με εντυπωσιακά Διοικητικά αποτελέσματα.⁸⁶

Στην Ελλάδα, το 1998 είχε ανακηρυχθεί «έτος Ποιότητας» από τον τότε Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, ο οποίος στα τέλη του 1997 είχε ζητήσει από όλους τους Υπουργούς να τού περιγράψουν πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση στην Ελλάδα με όρους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας! Ωστόσο, τα αποτελέσματα της όλης προσπάθειας ήταν ιδιαίτερα φτωχά για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας της Ποιότητας.

83 David Osborne & Ted Gaebler, *Reinventing Government*, Plume, 1993, p. 140.

84 Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, 1996, p. 9.

85 Colin Morgan & Stephen Murgatroyd, *ό.π.*, p. 43.

86 V. Daniel Hunt, *Quality Management for Government*, ASQC Quality Press, 1993, pp. 185–188.

Σήμερα, με την ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου και τη δυνατότητα οποιουδήποτε να υποβάλλει παράπονα ηλεκτρονικά, τα «κουτιά παραπόνων» εξακολουθούν να είναι ο πιο δημοφιλής τρόπος έκφρασης παραπόνων. Ωστόσο, στις περισσότερες ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες, τα κουτιά είναι «εξαφανισμένα», κρυμμένα πίσω από κολώνες, πόρτες ή ντουλάπες, πολλές φορές κλειδωμένα, χωρίς κανείς να γνωρίζει που βρίσκονται τα κλειδιά, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου ακόμη και οι υπάλληλοι αγνοούν αν και που υπάρχουν!⁸⁷ Υπό τέτοιες συνθήκες, είναι φυσιολογικό να μην μπορούν να επιτελέσουν σωστά τη λειτουργία τους, αφού σχεδόν πάντοτε είναι άδεια.⁸⁸



Τα τελευταία χρόνια, η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή (Υπουργείο Ανάπτυξης) έχει εγκαινιάσει την τηλεφωνική γραμμή 1520 και το δικτυακό τόπο www.efprolis.gr, όπου περιέχεται ενημέρωση σχετική με Νομοθεσία, δικαιώματα πολιτών, διαδικασίες έκφρασης παραπόνων, καταγγελίες, κ.λπ. Περιέχει μεγάλο όγκο πληροφοριών και ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η γραμμή 1520 λειτουργεί με διευρυμένο ωράριο (08.00 – 22.00). Οι υπάλληλοι που απαντούν στα τηλέφωνα είναι ευγενέστατοι, ωστόσο πολλές φορές δεν απαντούν καν στο τηλέφωνο! Επιπροσθέτως, όταν δεν γνωρίζουν κάποια πληροφορία, ο καλών υποχρεώνεται να ξανατηλεφωνήσει σε ώρα που βρίσκονται στην υπηρεσία οι (επίσης ευγενικοί) προϊστάμενοι (08.00 – 13.00).

87 Σπύρος Φρεμεντίτης, «Ψάξε, ψάξε, δε θα το βρεις», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 30 Νοεμβρίου 2003, σελ. 62.
88 Φωτογραφία, εφημερίδα Το Βήμα της Κυριακής, 16 Ιουλίου 2000.

1.13 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η εταιρεία Procter & Gamble, παράλληλα με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, δίδει ιδιαίτερη προσοχή στις υπηρεσίες που προσφέρει. Έχει εγκαταστήσει τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας και οι υπάλληλοι παρακινούνται να εμβαθύνουν στα παράπονα των πελατών, διερευνώντας τα αληθινά αίτια δυσαρέσκειας. Οι Senior Vice Presidents, περνούν τουλάχιστον 3 ώρες εβδομαδιαίως απαντώντας οι ίδιοι στα τηλέφωνα και κατηγοριοποιώντας παράπονα.⁸⁹ Περιγράφοντας την εμπειρία, ένας από αυτούς τόνισε: «Δεν μπορώ να πω σε τι ακριβώς άλλαξε ο τρόπος που λαμβάνω αποφάσεις, ωστόσο καμία απόφαση, πλέον, δεν λαμβάνεται με το σκεπτικό που είχα πριν αρχίσω να απαντώ στο τηλέφωνο».

Η British Airways, εγκατέστησε στο αεροδρόμιο Heathrow ειδικούς θαλάμους, ενθαρρύνοντας και διευκολύνοντας τους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους, τα οποία καταγράφονται σε βιντεοκασέτα.⁹⁰ Οι πελάτες αισθάνονται ανακούφιση εκφράζοντας το παράπονό τους και φεύγουν λιγότερο εκνευρισμένοι, ενώ οι managers που μελετούν τις κασέτες έχουν μια «ολοζώντανη» εικόνα για τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Επιπροσθέτως, σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης πελατών, εκπρόσωπος της εταιρείας τηλεφωνεί κατά καιρούς σε πελάτες (ειδικά στους πιο «πιστούς») απλώς για να τους ρωτήσει αν είναι καλά!

Η εταιρεία Southwest Airlines απασχολεί δεκάδες άτομα σε δύο Τμήματα, που έχουν ως αρμοδιότητα την ανάλυση παραπόνων και τη μετέπειτα επικοινωνία με πελάτες. Οι επιστολές που αποστέλλονται, δεν έχουν τυποποιημένη φόρμα (π.χ. η ανάλυση των αιτίων καθυστέρησης μιας πτήσης μπορεί να χρειάζεται αρκετές σελίδες για να καλυφθεί). Υπολογίζεται πως οι υπάλληλοι απαντούν σε τουλάχιστον 1.000 επιστολές την εβδομάδα.⁹¹

⁸⁹ Valarie A. Zeithaml, Parasuraman, A., & Berry, L. L., Delivering Quality Service, The Free Press, 1990, pp. 55–56.

⁹⁰ Valarie A. Zeithaml, A., & Berry, L. L., *ό.π.*, p. 56.

⁹¹ Christopher H. Lovelock, *ό.π.*, p. 476.

Η εταιρεία Singapore Airlines, λόγω της κουλτούρας των Ιαπώνων οι οποίοι δεν συνηθίζουν να παραπονούνται, οργάνωσε «έρευνες εν πτήσει» (in-flight surveys), βασισμένες σε προσωπικές συνεντεύξεις.

Η εταιρεία ταχυμεταφορών TNT, διεξήγαγε σεμινάρια σε όλους τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με πελάτες, σχετικά με τη χρησιμότητα των παραπόνων. Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να αναφέρουν το σύνολο των παραπόνων που υποβάλλονται (χωρίς να θέτει στόχους μείωσης) και να τα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά.⁹²

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας Birmingham Midshires Building Society, επισκέπτεται ο ίδιος κάποιους από τους παραπονούμενους πελάτες, ούτως ώστε να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης.⁹³

Όλοι οι senior managers της Xerox, περνούν μία μέρα το μήνα απαντώντας σε τηλεφωνικές κλήσεις πελατών. Ο πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, David Kearns, αναφέρει πως «Τίποτε δεν μπορεί να υποκαταστήσει την άμεση επαφή. Καθιστά τους managers ενήμερους, σε επαφή, τους κάνει πιο έντιμους».⁹⁴

Η αλυσίδα ξενοδοχείων Ritz-Carlton, η οποία έχει ως βασικό της επικοινωνιακό μήνυμα το «Είμαστε Κυρίες και Κύριοι που εξυπηρετούμε Κυρίες και Κυρίους» (“We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen”), παρακινεί συστηματικά τους υπαλλήλους της, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, να «κινούν γη και ουρανό» προκειμένου να εξυπηρετούνται σωστά οι πελάτες,⁹⁵ ενώ κάθε υπάλληλος είναι εξουσιοδοτημένος να διαθέτει μέχρι και 2.000 δολάρια για κάθε περιστατικό που αφορά σε παράπονο πελάτη.⁹⁶

Υπάλληλος του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών Ελλάδος (ο οποίος είναι άτομο με αναπηρία), εφαρμόζει στην πράξη ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό

92 Janelle Barlow & Claus Möller, ό.π., p. 35.

93 Sarah Cook & Steve Macaulay, “Practical steps to empowered complaint management”, *Managing Service Quality*, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 39–42.

94 David Osborne & Ted Gaebler, ό.π., p.140.

95 James R. Evans & William M. Lindsay, ό.π., p. 124.

96 James R. Evans & William M. Lindsay, ό.π., p. 167.

σύστημα διαχείρισης παραπόνων, ακριβώς όπως περιγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία και στις πλέον ορθές πρακτικές (χωρίς να έχει διαβάσει κάτι σχετικό και χωρίς να έχει πραγματοποιήσει ιδιαίτερες σπουδές). Το μόνο του κίνητρο είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών που απευθύνονται σε αυτόν. Χωρίς καμία βοήθεια, χωρίς ηλεκτρονικό υπολογιστή, με αποκλειστικά δική του πρωτοβουλία, κρατά πλήρη φάκελο των παραπόνων που υποβάλλονται στον Τομέα Ευθύνης του, καταγράφει τα πάντα (παράπονο, πως αντιμετωπίστηκε, δικές του ενέργειες, κ.λπ.) σε ένα κλασικό σχολικό μπλε τετράδιο και προσπαθεί να απαντήσει σε κάθε παράπονο εντός 48 ωρών και, ει δυνατόν, να το επιλύσει. Όσες φορές, όμως, προσπάθησε να προωθήσει τα παράπονα στους προϊσταμένους του, ουδείς ενδιαφέρθηκε να τα παραλάβει!

Σε ψητοπωλείο στην Αργυρούπολη Αττικής, ο ιδιοκτήτης αναγράφει το κινητό του τηλέφωνο σε περίοπτη θέση του ενημερωτικού φυλλαδίου που μοιράζεται σε σπίτια διαφημίζοντας το κατάστημα και τη διανομή στο σπίτι (delivery), ώστε να είναι βέβαιος ότι θα λαμβάνει προσωπικά γνώση των πιθανών παραπόνων πελατών (βλ. φωτογραφία).



Συνεργείο αυτοκινήτων στην Αργυρούπολη Αττικής (βλ. φωτογραφία), δίδει στους πελάτες του «Υπόσχεση Ποιότητας» με τη μορφή φυλλαδίου που τοποθετείται στον εσωτερικό καθρέφτη του αυτοκινήτου μετά το πέρας των εργασιών συντήρησης ή επισκευής, έτσι ώστε να είναι ορατό αμέσως μόλις ο πελάτης εισέλθει στο όχημα (βλ. φωτογραφία). Το φυλλάδιο αναγράφει ότι όλες οι εργασίες εκτελέστηκαν σύμφωνα με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή, ενθαρρύνει τους πελάτες να επικοινωνήσουν για οποιοδήποτε πρόβλημα ή απορία και φέρει την υπογραφή του Αρχιμηχανικού. Σε ενδεχόμενο παράπονο, εκτός από τον (πάντοτε ευγενικό και πρόθυμο να δώσει λύσεις) Αρχιμηχανικό, έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και ο ιδιοκτήτης του συνεργείου.

Η ελληνική εταιρεία παραγωγής στρωμάτων COCOMAT (φινάλιστ του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας το 2000, Prize Winner το έτη 2001, 2002 και Award Winner το 2003), στο πλαίσιο της προσπάθειάς της για ικανοποίηση των πελατών, προσπαθεί να καλύπτει απαιτήσεις που προέρχονται από αλλαγή απαιτήσεων ή ακόμη και από λάθη πελατών! Είναι χαρακτηριστικό το εξής παράδειγμα: Πελάτης παρήγγειλε στρώμα και διαπίστωσε (αφού το είχε χρησιμοποιήσει) ότι ήθελε να αγοράσει μεγαλύτερο κρεβάτι. Επικοινωνήσε με την εταιρεία, η οποία δεν είχε αντίρρηση να του προμηθεύσει μεγαλύτερο στρώμα. (Πρέπει να σημειωθεί ότι το αρχικό στρώμα ήταν επί παραγγελία, και μάλιστα σε όχι «συνηθισμένη» διάσταση, άρα δεν θα ήταν εύκολη ή πώλησή του).

Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου της COCOMAT, κ. Παύλου Ευμορφίδη, η εταιρεία θεώρησε ότι είναι φυσιολογικό να αλλάξουν οι ανάγκες κάποιου πελάτη, ακόμη και να δοθεί εκ μέρους του λάθος παραγγελία. Θεωρεί, όμως, ότι καλύπτοντας ένα «λάθος» που προέρχεται από τον πελάτη, θα ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του, θα τον καταστήσει ιδιαίτερα ικανοποιημένο, ίσως να γίνει πελάτης για όλη του τη ζωή και σίγουρα θα μοιραστεί τη θετική του εμπειρία με πολλούς άλλους. (Τελικά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας δεν απονέμεται τυχαία)...

1.14 ΜΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η ύπαρξη δομημένων και αποτελεσματικών συστημάτων συλλογής, ανάλυσης, διαχείρισης και αντιμετώπισης παραπόνων στην Ελλάδα, είναι μάλλον η εξαίρεση. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα παράπονα αντιμετωπίζονται ως κάτι «κακό», δεν φθάνουν στην Ανώτατη Διοίκηση και η αντιμετώπισή τους γίνεται κυρίως βάσει διαίσθησης και όχι μετρήσιμων ή αντικειμενικών στοιχείων.

Στην Ελλάδα, «Πρωταθλητές» στη δυσαρέσκεια των καταναλωτών αποδεικνύονται τα τραπεζικά προϊόντα ή τα παράγωγά τους.⁹⁷ Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι ο Τραπεζικός Μεσολαβητής δέχεται ετησίως περίπου 7.000 κλήσεις για παράπονα, εκ των οποίων το 40% αφορά σε πιστωτικές κάρτες, ενώ ο όγκος των παραπόνων που διεκπεραιώνουν μόνες τους οι τράπεζες εκτιμάται ότι είναι 20πλάσιος!⁹⁸ Με λίγα λόγια, μόνο τα (διατυπωμένα) παράπονα για τις Τράπεζες αγγίζουν ετησίως τις 140.000!

Ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας, αποτελεί επίσης χαρακτηριστικό παράδειγμα αναποτελεσματικής λειτουργίας. Δυστυχώς, η πλειονότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών λειτουργεί υπό συνθήκες απίστευτης γραφειοκρατίας, αν και τα ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών) έχουν βελτιώσει κάπως την κατάσταση. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι από τις αρχές του 2006, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να προσφεύγουν στα ΚΕΠ⁹⁹ και να καταθέτουν καταγγελίες ή αναφορές για προϊόντα οι υπηρεσίες. Κατόπιν, οι εν λόγω καταγγελίες προωθούνται στη Γενική Γραμματεία Καταναλωτή.

Όπως προαναφέρθηκε, η τηλεφωνική γραμμή 1520, παρόλο που έχει στελεχωθεί με ευγενείς ανθρώπους, δεν λειτουργεί αποτελεσματικά (είναι σύνηθες να υποχρεώνεται ο καλών να περιμένει 30 λεπτά και τελικά να μην απαντηθεί η κλήση). Προκειμένου να καταστεί πιο αποτελεσματική, αναμένεται

97 Δημήτρης Μαρής, «Ιστορίες Καθημερινής Αισχροκέρδειας», εφημερίδα Ο Κόσμος του Επενδυτή, Σάββατο 1 – Κυριακή 2 Απριλίου 2006, σελ. 48.

98 Κώστας Κυριακόπουλος & Άρης Χατζηγεωργίου, «Πώς τα λεφτά γίνονται ΑΤΜος...», εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 20/03/2006, σελ. 17.

99 Δημήτρης Μαρής, *ό.π.*, σελ. 48.

να λειτουργήσει σε διαφορετική βάση στο εγγύς μέλλον. Η διαχείρισή της πρόκειται να ανατεθεί σε εταιρεία διαχείρισης call centers.¹⁰⁰ Διαθέτει, πάντως, την νομική ισχύ να υποχρεώσει κάθε εμπλεκόμενο να απαντήσει εγγράφως στον Καταναλωτή.

Σε γραπτό παράπονο που υπέβαλλε ο γράφων μέσω του 1520 για υπερβολικές χρεώσεις χρήσης διαδικτύου, τού απάντησαν γραπτώς όλοι (πάροχος σταθερής τηλεφωνίας, πάροχος σύνδεσης internet και γενική γραμματεία καταναλωτή). Το ότι απάντησαν, βέβαια, δεν σημαίνει ότι επιλύθηκε το παράπονο (οι πάροχοι αρνούνται την ευθύνη τους και η Γενική Γραμματεία διατείνεται ότι δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε άλλες ενέργειες)!

Και στον Ιδιωτικό Τομέα, όμως, τα πράγματα δεν είναι πολύ καλύτερα. Για την πιστωτική κάρτα VISA ΑΘΗΝΑ 2004, που εκδίδεται από την ALPHA BANK, ο γράφων παραπονέθηκε (γραπτώς) ότι δεν ήταν δυνατή η πληρωμή με μετρητά μέσω ATM, παρόλο που αναγραφόταν στο συμβόλαιο, ζητώντας να μην ανανεωθεί η κάρτα. Όντως, η πιστωτική κάρτα δεν ανανεώθηκε, ωστόσο ουδείς επικοινωνήσε με τον γράφοντα!

Η Citibank, «πουλάει» στα γκισέ της διάφορα χρηματοπιστωτικά προϊόντα (ασφάλειες ζωής, αποταμιευτικά προγράμματα, πιστωτικές κάρτες, κ.λπ.), σε κάθε πελάτη που ανοίγει λογαριασμό. Παρέχονται ψευδείς πληροφορίες (και μάλιστα για βασικά στοιχεία, όπως η ελάχιστη απόδοση των αποταμιευτικών προγραμμάτων), ενώ υπάρχουν και «κρυφές» χρεώσεις. Αν ο πελάτης το διαπιστώσει εγκαίρως και ζητήσει αντίγραφο εγγράφου (π.χ. του τελικού ποσού που θα λάβει από αποταμιευτικό πρόγραμμα), δεν τού το δίνουν.

Επιπροσθέτως, στις τηλεφωνικές επικοινωνίες του πελάτη με την Τράπεζα, τού απαντούν να καλέσει την (θυγατρική της Τράπεζας) ασφαλιστική εταιρεία για να διακοπεί το συμβόλαιο. Εάν απαντήσει κάποιος στην ασφαλιστική εταιρεία, ενημερώνει τον πελάτη ότι τη διακοπή μπορεί να κάνει μόνον η Τράπεζα! Το ίδιο ακριβώς σύστημα ακολουθείται στις πιστωτικές κάρτες που φέρουν το σήμα

100 Μ. Σιδέρη, «Αύξηση ρεκόρ στις καταγγελίες καταναλωτών στη γραμμή 1520», εφημερίδα Καθημερινή, 9 Φεβρουαρίου 2006.

της CITIBANK. Από τη στιγμή που ο πελάτης υπογράψει τη σύμβαση, «συνεννοείται» αποκλειστικά με την εταιρεία ταχυμεταφορών που του προμηθεύει την κάρτα!

Η εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας ALTEC Telecoms, πληροφορεί κάθε υποψήφιο πελάτη ότι η εξόφληση μπορεί να πραγματοποιηθεί από ATM γνωστής Τράπεζας (αναγράφεται και στα συμβόλαια). Τέτοια συμφωνία, όμως, δεν υφίσταται!

Η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας VODAFONE, αν χρεώσει από δικό της λάθος έστω και 1 € σε λογαριασμό πελάτη, τον αναγκάζει να επικοινωνήσει πάρα πολλές φορές με την εταιρεία (το λάθος θα διορθωθεί σε 2–3 μήνες, εάν ο πελάτης είναι υπομονετικός και δεν αλλάξει εταιρεία).

Όλα τα εστιατόρια στην Ελλάδα, υποχρεούνται να διαθέτουν (διπλότυπα) έντυπα παραπόνων και ειδικό κουτί σε εμφανές σημείο. Το κάθε φύλλο είναι αριθμημένο, έτσι ώστε να μην είναι δυνατόν να «χαθεί» κάποιο παράπονο. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως, τα καταστήματα εστίασης «ξεχνούν» να βάλουν έντυπα, κουτί, στυλό, κ.λπ.

1.15 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

«Ένα πρόβλημα είναι πρόβλημα όταν ο καταναλωτής αισθάνεται ότι είναι πρόβλημα».¹⁰¹ Η «μη ικανοποίηση» του πελάτη (Dissatisfaction), ορίζεται ως το αποτέλεσμα του ελλείμματος ανάμεσα σε προσδοκώμενη (expected) και αντιλαμβανόμενη (realized) απόδοση (performance), ή απλώς ως δυσαρέσκεια για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας.¹⁰²

Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι η «μη ικανοποίηση» δεν είναι το αντίθετο της ικανοποίησης.¹⁰³ Ικανοποίηση είναι ο λόγος που οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και μη ικανοποίηση το γιατί παραπονούνται. Μπορεί ένα προϊόν να είναι πολύ καλό, χωρίς ελαττώματα ή παράπονα από πελάτες, αλλά να μην είναι ευπώλητο διότι υπάρχουν πιο ποιοτικά ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η λέξη ικανοποίηση προέρχεται από τις λέξεις ικανός και ποιώ και σημαίνει «καθιστώ κάποιον επαρκή, πλήρη». Η αντίστοιχη λέξη στην αγγλική (Satisfaction), έχει λατινική ρίζα. Σχηματίζεται από τις λέξεις “satis” (enough) και “facere” (to do or make).¹⁰⁴

Γενικά, ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και άλλες προσδοκίες σχετικά με ένα χαμηλότερο, αλλά αποδεκτό, επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι ο Adam Smith, ήδη από το 1776 (!) είχε αναφέρει την ανάγκη ικανοποίησης τού πελάτη, γράφοντας: «η πραγματική και πανίσχυρη πειθαρχία που ασκείται σε κάθε εργαζόμενο, δεν προέρχεται από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, αλλά από τους πελάτες αυτής».¹⁰⁵

Η διαφορά μεταξύ των δύο ορίζει μια ζώνη ανοχής. Εφόσον η ίδια αντίληψη τού πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια της ζώνης ανοχής,

¹⁰¹ S. L. Diamond, S. Ward & R. Faber, “Consumer problems and consumerism: analysis of calls to a consumer hot-line”, *Journal of Marketing*, Vol. 40, January 1976, pp. 58–62.

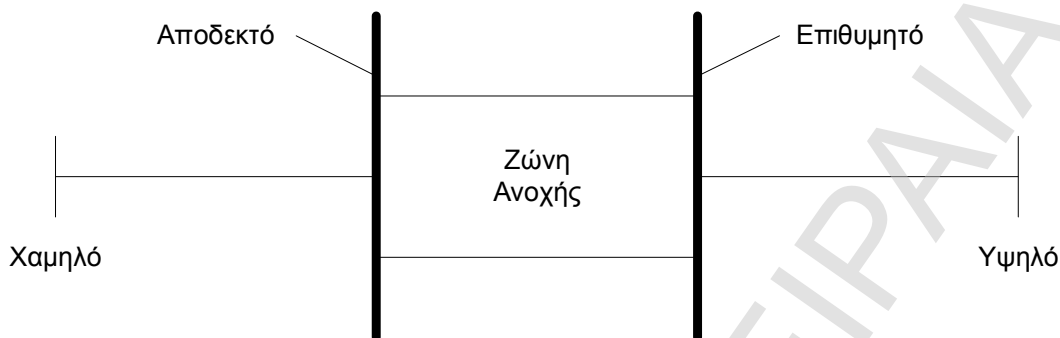
¹⁰² Adelina Broadbridge & Julie Marshall, “Consumer complaint behaviour: the case of electrical goods”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 23, No. 9, 1995, pp. 8–18.

¹⁰³ Joseph M. Juran, *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, 1988, p. 5.

¹⁰⁴ Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, *ό.π.*, p. 2.

¹⁰⁵ Anthony Simpson, *Company Man. The Rise and Fall of Corporate Life*, Harper Collins, 1995, p. 46.

αυτός μένει ικανοποιημένος. Η ζώνη ανοχής απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα (όπου ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης).



Είναι, όμως, σημαντικό να ειπωθεί πως το εύρος της εν λόγω «ζώνης ανοχής» ποικίλλει ανάλογα με τις προσδοκίες (δηλαδή είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο) και μετατοπίζεται κατά μήκος του άξονα (δηλαδή δεξιά ή αριστερά), ως συνεπεία μιας σειράς παραγόντων (όπως, π.χ. η τιμή). Επειδή η βελτίωση εξυπηρέτησης πολλές φορές διακρίνεται δυσκολότερα, είναι επίσης πιο δύσκολο να δικαιολογηθεί και η αντίστοιχη αύξηση τιμής.

Οι προσδοκίες μπορεί να είναι γενικές, δηλαδή να σχετίζονται με τον κλάδο που εξετάζεται (normative expectations) ή ειδικές (predictive expectations), δηλαδή να αναφέρονται σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση (π.χ. μία ιδιωτική επιχείρηση κούριερ προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση από ότι τα Δημόσια Ταχυδρομεία) ή συναλλαγή (π.χ. σε ATM θα υπάρχει μικρότερη ουρά από ότι στο ταμείο της τράπεζας).¹⁰⁶

Οι διάφοροι μελετητές, απομακρύνονται από την παραδοσιακή έννοια της ικανοποίησης και προσπαθούν να τήν περιγράψουν όπως τήν καταλαβαίνει ο πελάτης.

Σύμφωνα με τους Rust–Oliver, η ικανοποίηση του πελάτη είναι υποκειμενική. Ορίζεται ως η γνωστική (cognitive) και συναισθηματική (affective) αντίδραση σε ένα περιστατικό εξυπηρέτησης ή σε μία μακροχρόνια σχέση εξυπηρέτησης,¹⁰⁷

¹⁰⁶ Ben Shaw–Ching Liu, D. Sudharshan & Lawrence O. Hamer, “After–Service response in service quality assessment: a real–time model approach”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 2, 2000, pp. 160–177.

¹⁰⁷ Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, *ό.π.*, p. 3.

ενώ στον ορισμό του νεόκοπου ISO 10002:2005 περιγράφεται ως «η αντίληψη του πελάτη σε ό,τι αφορά το βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις του».¹⁰⁸ Στο ISO 9000, στην αντίστοιχη παράγραφο για την ικανοποίηση του πελάτη (όπου ο ορισμός ήταν ακριβώς ο ίδιος), περιλαμβανόταν η εξής σημείωση: Τα παράπονα του πελάτη αποτελούν έναν συνήθη δείκτη χαμηλής ικανοποίησής του, όμως η απουσία τους δεν υποδηλώνει αναγκαστικά υψηλό βαθμό ικανοποίησής του.¹⁰⁹ Είναι, λοιπόν, σαφής η διασύνδεση ικανοποίησης και παραπόνων.

Το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύσσει ο Oliver,¹¹⁰ θεωρεί την ικανοποίηση ως μία κατάσταση πληρότητας σε σχέση με την ενδυνάμωση (reinforcement) και διέγερση (arousal). Αναφέρει τέσσερις τύπους ικανοποίησης: ικανοποίηση ως πληρότητα, ως έκπληξη, ως ευχαρίστηση, ή ως ανακούφιση.

Επίσης, η ικανοποίηση μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία εκπλήρωσης ή υπέρβασης των προσδοκιών του πελάτη. Η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν νοείται πλέον ως παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,¹¹¹ αλλά ως μία ολοκληρωμένη συναλλαγή, η οποία ικανοποιεί τον πελάτη σε κάθε βήμα της.

Μία άλλη προσέγγιση, θεωρεί την ικανοποίηση ως πολυδιάστατη έννοια και διακρίνει δύο τύπους ικανοποίησης:¹¹²

α. Service encountered satisfaction (ικανοποίηση κατά τη στιγμή παροχής της υπηρεσίας): ορίζει την ικανοποίηση που προκύπτει κατά τη χρονική περίοδο την οποία ο πελάτης και η επιχείρηση αλληλεπιδρούν. Αποτελεί την ικανοποίηση που προκύπτει από μια συγκεκριμένη συναλλαγή με την επιχείρηση. Η λέξη “encounter” σημαίνει «συνάντηση, εμπειρία».¹¹³ Ο όρος “service encounter” αποδίδεται στην αγγλική γλώσσα και ως “moment of truth” («στιγμή αλήθειας») η οποία περιγράφει κάθε σημείο αλληλεπίδρασης¹¹⁴ μεταξύ

108 ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, ό.π., σελ. 9, Παράγραφος 3.4.

109 ΕΛΟΤ EN ISO 9000, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9, Παράγραφος 3.4.1.

110 Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, ό.π. p. 4.

111 R. W. Bly, Keeping Clients Satisfied: Make your Service Business More Successful and Profitable, 1993, p. 42.

112 Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, ό.π. pp. 73–75.

113 Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 49.

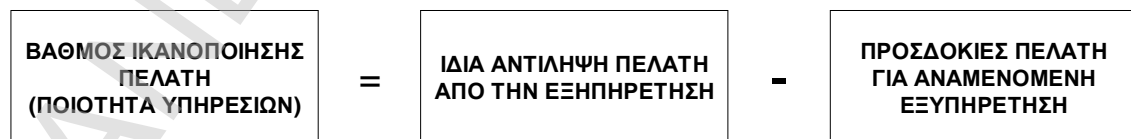
114 G. Lynn Shostack, “Planning the Service Encounter”, The Service Encounter, Lexington Books, 1985, pp. 243–254.

πελάτη και υπαλλήλου της επιχείρησης η οποία παρέχει την υπηρεσία, ενώ ο όρος “moment of truth” χρησιμοποιήθηκε μεταφορικά από τον Richard Normann για πρώτη φορά σε μια μελέτη στη Σουηδία.¹¹⁵ Κυριολεκτικά, το “moment of truth” προέρχεται από τις ταυρομαχίες (!) και είναι η στιγμή που ο ταυρομάχος αποτελείώνει τον ταύρο. Ίσως ακούγεται σκληρό, όμως περιγράφει γλαφυρά την καθημερινή πραγματικότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

β. Overall service satisfaction (συνολική ικανοποίηση από την υπηρεσία): αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση υφίσταται σε πολλαπλά επίπεδα μέσα σε μια επιχείρηση και περιλαμβάνει ικανοποίηση από το προσωπικό επαφής, από τις κύριες υπηρεσίες και από την επιχείρηση ως σύνολο.¹¹⁶

Σε κάθε περίπτωση, είναι βέβαιο ότι η αποτελεσματική επίλυση των παραπόνων συντελεί στη συνολική ικανοποίηση, ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης στη συνείδηση του καταναλωτή¹¹⁷ και συσχετίζεται θετικά με την επαναληπτικότητα αγορών. Όσον αφορά, όμως, στην επαναληπτικότητα αγορών, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει ότι η απόφαση που λαμβάνει ο πελάτης είναι αποτέλεσμα κυρίως της τελευταίας εμπειρίας που αποκόμισε από την επιχείρηση (υποσημείωση^{118, 119}). Συνεπώς, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να εφησυχάζει, αλλά να «παλεύει» συνεχώς για να έχει ικανοποιημένους πελάτες.

Σε γενικές γραμμές, ο βαθμός ικανοποίησης ισούται με τη διαφορά της αντιλαμβανόμενης εξυπηρέτησης από τις αρχικές προσδοκίες (αναφέρεται και στο μοντέλο SERVQUAL ως «Το 5^ο χάσμα», βλ. Κεφάλαιο 3).



115 Richard Normann, Service management: Leadership and Strategy in Service Business, John Wiley & Sons, 2nd edition, 1991, pp. 16–17.

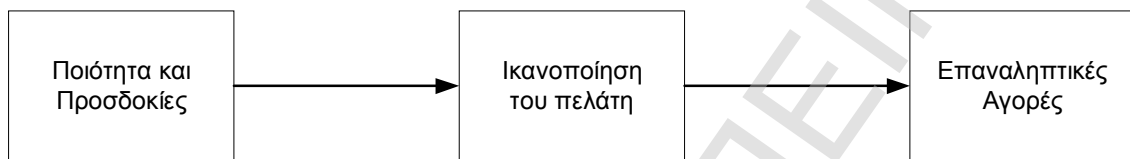
116 Mary Jo Bitner & Amy R. Hubbert, “Encounter Satisfaction Versus Overall Dissatisfaction Versus Quality”, μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994, p.77.

117 P. U. Nyer, “An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, 2000.

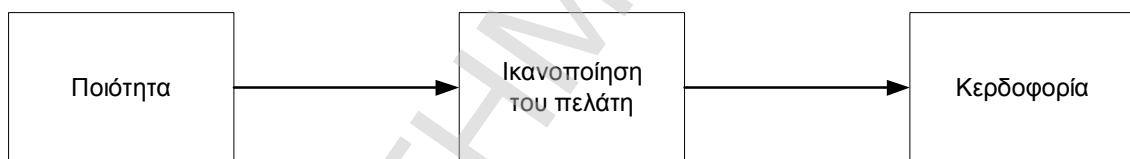
118 Mohamed Zairi, “Managing customer satisfaction: a best practice perspective”, ό.π.

119 Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, & Murali Chandrashekar, “Consumer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 62, April 1998, pp. 60–76.

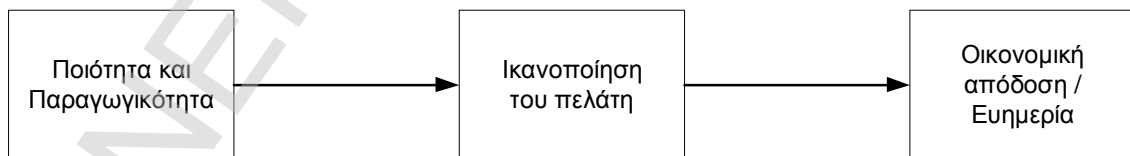
Οι Anderson και Fornell,¹²⁰ πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο σχετικά με τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα της ικανοποίησης του πελάτη. Θεωρούν ότι οι προσδοκίες είναι η βασική γραμμή (η «άγκυρα») για το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Σε επίπεδο πελάτη, η Ποιότητα και οι εκπληρωμένες Προσδοκίες αποτελούν προϋπόθεση για την ικανοποίηση του πελάτη και έχουν ως αποτέλεσμα την επαναληπτικότητα αγορών (βλ. ακόλουθο σχήμα).



Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η Ποιότητα (αναγκαία προϋπόθεση), οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη και έχει ως αποτέλεσμα αυξημένη κερδοφορία της επιχείρησης (βλ. ακόλουθο σχήμα),



ενώ σε μακροοικονομικό επίπεδο, η Ποιότητα και η Παραγωγικότητα συντελούν στην ικανοποίηση του πελάτη και σε γενικότερη οικονομική απόδοση και ευημερία (του κράτους, της αγοράς, των πολιτών, κ.λπ.).

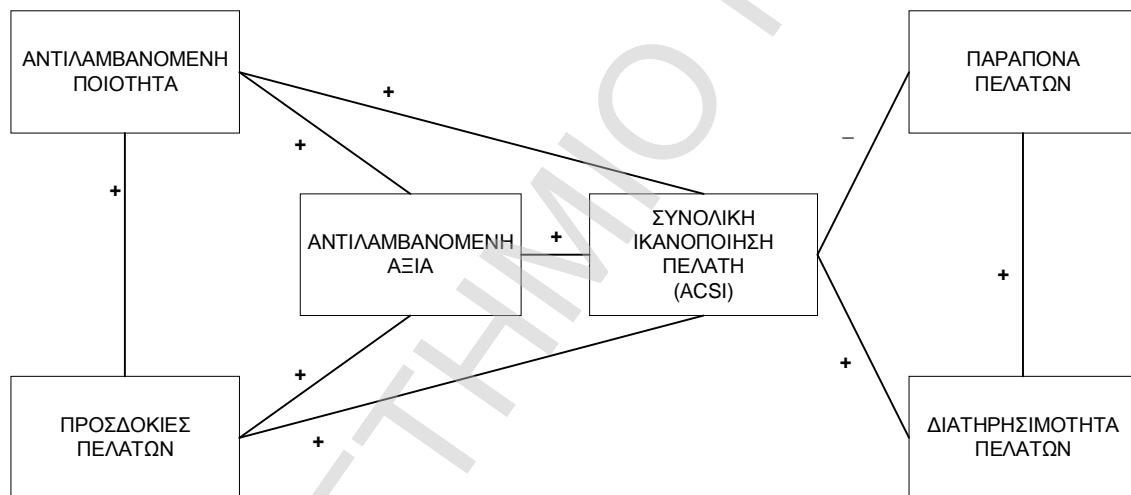


Είναι απαραίτητο, τέλος, να σημειωθεί ότι δεν αρκεί μόνο η (γενική και αόριστη) δέσμευση μιας επιχείρησης να προσφέρει «ανώτερη αξία». Η προσφερόμενη αξία πρέπει να είναι και μετρήσιμη.

120 Eugene W. Anderson, & Claes Fornell, "A Customer Satisfaction Research prospectus", μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, 1994, σελ. 241–268.

1.15.1 THE AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ACSI)

Το 1994, αναπτύχθηκε ένας τύπος μέτρησης απόδοσης με βάση τον πελάτη, από Αμερικανούς ερευνητές του University of Michigan και της American Society for Quality Control (ASQC), νυν American Society for Quality (ASQ). Οι ερευνητές δημιούργησαν το American Customer Satisfaction Index (ACSI),¹²¹ που «μετρά» την ποιότητα αγαθών/υπηρεσιών με βάση τις εμπειρίες των πελατών. Ο δείκτης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση ή από ένα κλάδο, ενώ έχει προβλεφθεί το μοντέλο να είναι γενικό για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από διαφορετικούς κλάδους.

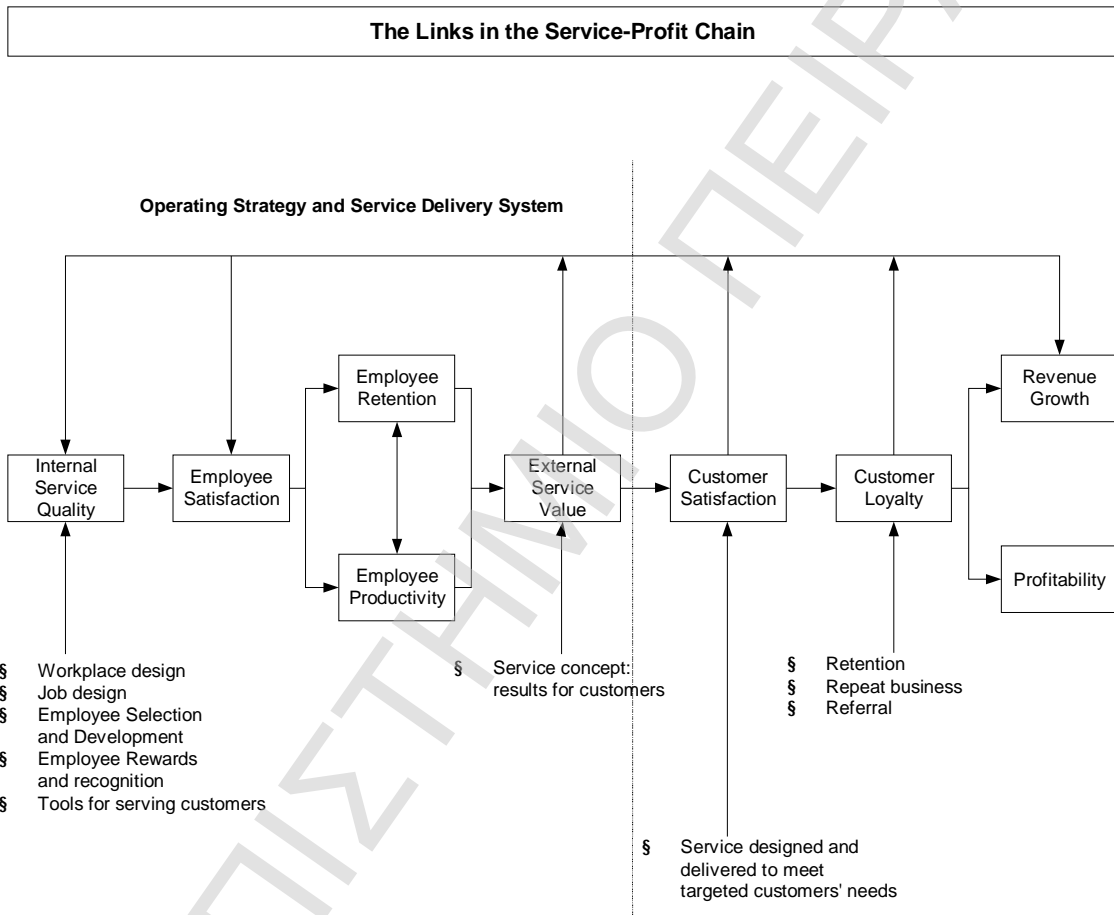


Η συνολική ικανοποίηση του πελάτη (ACSI), εξαρτάται από τρεις παράγοντες: αντιλαμβανόμενη ποιότητα, αντιλαμβανόμενη αξία και προσδοκίες του πελάτη. Όταν οποιοσδήποτε από τους τρεις παράγοντες αυξηθεί, αυξάνεται το ACSI. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, σε συνδυασμό με τη μείωση των παραπόνων, την αύξηση του ποσοστού των πελατών που μένουν πιστοί στην επιχείρηση (που συνεπάγεται αύξηση της κερδοφορίας).

121 E. W. Anderson, C. Fornell, M. D. Johnson, J. Cha, B. E. Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 7-18.

1.15.2 THE SERVICE–PROFIT CHAIN

Η «αλυσίδα εξυπηρέτησης και κέρδους» (Service–Profit Chain),¹²² προσδιορίζει τις σχέσεις μεταξύ κερδοφορίας, αφοσίωσης του πελάτη, ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και ποιότητας.



Η «εσωτερική ποιότητα» (δομημένες διαδικασίες, συστήματα επιλογής και εκπαίδευσης, εμπράγματα στοιχεία), οδηγεί σε ικανοποίηση των υπαλλήλων. Τούτο συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του ποσοστού αποχώρησης. Ως αποτέλεσμα προκύπτει η εξωτερική ποιότητα, δηλαδή η αξία της υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Η αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση, οδηγεί σε αύξηση εσόδων και κερδοφορία.

122 James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., & Leonard A. Schlesinger, "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 164–174, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock *Services Marketing*, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 582–593.

1.16 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Δήμητρα Καδδά, «Προσοχή, Ο “Φρανκενστάιν” ζει ανάμεσά μας», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 19 Φεβρουαρίου 2006, σελ. 33.
2. «Αναπτύχθηκε ο τομέας των Υπηρεσιών», Άρθρο του in.gr, 5 Δεκεμβρίου 2005.
3. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990, p. 1.
4. Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, p. 3.
5. Ronald Henkoff, “Service is Everybody’s Business”, Fortune, June 27 1994, pp. 48–60.
6. Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994, pp. 15–16.
7. Arthur L. Dolinsky, “A Consumer Complaining Framework with Resulting Strategies”, Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 3, 1994, pp. 27–39.
8. Leonard L. Berry, “Services Marketing is Different”, Business, May–June 1980.
9. Christopher H. Lovelock, “Federal Express: Quality Improvement Programs”, IMD Case, Cranfield, UK: European Case Clearing House, Case No. 392–001–1–1990, μέρος του βιβλίου τού Christopher H. Lovelock, Services Marketing, Prentice Hall International, 1996, p. 337.
10. Marshall McLuhan, Understanding Media, McGraw–Hill, 1964.

11. Nigel Currie, "The UK Automobile Association: empower staff for customer retention", Managing Service Quality, Vol. 6, No. 4, 1996, pp. 15–19.
12. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 8.
13. Colin Morgan & Stephen Murgatroyd, Total Quality Management in the Public Sector, Open University Press, 1997, p. 58.
14. Gareth Morgan, Images of Organization, Sage Publications, 1986, p. 133.
15. Αθανάσιος Κουρεμένος, «Μέθοδοι Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών», ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Η ποιότητα σε συστήματα παροχής υπηρεσιών, Πειραιάς, 1993, σελ. 2–3.
16. W. Earl Sasser, R. Paul Olsen & D. Daryl Wyckoff, Management in Service Operations: Text, Cases and Readings, Allyn & Bacon, 1978.
17. Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Century Business, 1992, p. 333.
18. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 18.
19. James R. Evans & William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, 3rd edition, West Publishing Company, 1996, p. 124.
20. E. C. Bursk, "View Your Customers as Investments", Harvard Business Review, May–June 1996, pp. 92–93.
21. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, ό.π., pp. 21–26.

22. Christian Grönroos, Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition, Lexington Books, 1990, Chapter 2.
23. John A. Schibrowsky & Richard S. Lapidus, “Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 11, No. 1, 1994, pp. 15–26.
24. A. Parasuraman, Leonard L. Berry & Valarie A. Zeithaml, “Understanding Customer Expectations of Service”, Sloan Management Review, Vol. 32, No. 3, 1991, pp. 39–48.
25. Beth Hogan Henthorne & Tony L. Henthorne, “The Tarnished Image: Anticipating and Minimizing the Impact of Negative Publicity in Health Service Organizations”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 11, No. 3, 1994, pp. 44–54.
26. Diane Bailey, “Recovery from Customer Service Shortfalls”, Managing Service Quality, Vol. 4, No. 6, 1994, pp. 25–28.
27. Bradley T. Gale, Managing Customer Value, The Free Press, 1994.
28. Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means–End Model and Synthesis of Evidence”, Journal of Marketing, Vol. 52, July 1988, p. 14.
29. Πρωταγόρας.
30. Jan–Benedict E. M. Steenkamp, Product Quality, Van Gorcum, 1989, p. 59.
31. Γεώργιος Δ. Μπαμπινιώτης, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, 1998.

32. Janelle Barlow & Claus Møller, A Complaint is a Gift, Berrett-Koehler, 2000, p. 1.
33. ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, Διαχείριση της Ποιότητας– Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες Οδηγίες για το χειρισμό των παραπόνων εντός των οργανισμών, 30 Μαΐου 2005, σελ. 9, Παράγραφοι 3.2 και 3.1.
34. Malcolm Peel, Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction, Kogan Page, 1993, p. 112.
35. E. W. Anderson, C. Fornell, & D. R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994, pp. 53–66.
36. Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1997, σελ. 124–128.
37. Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ. 27, 117.
38. Technical Assistance Research Program (TARP), Consumer Complaint Handling in America: A Final Report, White House Office of Consumer Affairs, Washington DC, 1979.
39. R. Buzzel & B. Gale, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, The Free Press, 1987.
40. Karl Albrecht & Ronald E. Zemke, Service America, Dow Jones–Irvin, 1985.
41. Tom Peters, Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, 1988.
42. R. L. Desatnick, Managing to Keep the Customer, Houghton Mifflin, 1988.

43. Paul S. Bender, Design and Operation of Customer Service Systems, Amacom, 1976.
44. James R. Evans & William M. Lindsay, ό.π., p. 148.
45. Mary Jo Bitner, B. H. Booms, & M. S. Tetreault, “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 71–84.
46. Paul S. Bender, ό.π.
47. C. Power, “Smart selling: how companies are winning over today’s tougher customer”, Business Week, Vol. V3277, August 3, 1992, p. 46.
48. Mohamed Zairi, “Managing customer satisfaction: a best practice perspective”, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 6, 2000, pp. 389–394.
49. Janelle Barlow & Claus Møller, ό. π., p. 152.
50. R. Timm, “Use the profit Power of Customer Service”, Executive Excellence, Vol. 20, February 1990, pp. 27–29.
51. Frederick F. Reichheld, “Loyalty-Based Management”, Harvard Business Review, March-April 1993, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, Prentice Hall International, 1996, pp. 245–253.
52. Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services”, Harvard Business Review, Vol. 68, September-October 1990, pp. 105–111.
53. Philip Crosby, Quality is Free: The Art of Making Quality Free, McGraw–Hill, 1979.

54. Stephen W. Brown, Raymond R. Fisk & Mary Jo Bitner, "The Development and Emergence of Services Marketing Thought", Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, 1993, pp. 61–103.
55. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol. 59, No. 2, April 1995, pp. 71–82.
56. Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., ό.π.
57. Sheila Kessler, Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold, ASQC Quality Press, 1996, p. 163.
58. D. Bejou, & A. Palmer, "Services Failure and Loyalty: an exploratory empirical study of airline customers", Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 1, 1998, pp. 7–22.
59. Lawrence O. Hamer, Ben Shaw–Ching Liu & D. Sudharshan, "The effects of intra-encounter changes in expectations on perceived service quality models", Journal of Service Research, Vol. 1, No. 3, 1998, pp. 275–289.
60. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 480.
61. Susan M. Keaveney, ό.π., p. 76.
62. Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., ό.π.
63. Marc Colgate & Rachel Hedge, "An Investigation into the switching process in retail banking services", International Journal of Bank Marketing, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 201–212.

64. C. P. Bolting, "How Do Customers Express Dissatisfaction and What Can Service Marketers Do about it?", Journal of Services Marketing, Vol. 3, No. 2, 1989, pp. 5–23.
65. R. Andreasen & A. Best, "Customers Complain. Does Business Respond?", Harvard Business Review, Vol. 55, July–August 1977, pp. 93–101.
66. Leonard L. Berry, & A. Parasuraman, Marketing Services, The Free Press, 1991.
67. Peter Neergård, "Quality management: a survey on accomplished results", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 277–288.
68. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 474.
69. K. N. Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ. 59.
70. C. Fornell & R. A. Westbrook, "The Vicious Circle of Consumer Complaints", Journal of Marketing, Vol. 48, No. 3, 1984.
71. Janelle Barlow & Claus Møller, ό. π., p. 1–2.
72. Roger Bennett, "Anger, catharsis, and purchasing behavior following aggressive customer complaints", Journal of Consumer Marketing, Vol. 14, No. 2, 1997, pp. 156–172.
73. Mohamed Zairi, "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5, 2000, pp. 331–337.
74. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", Journal of Marketing, Vol. 58

(October 1994), pp. 95–106, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 106–121.

75. Alison Spenser, “Using consumer feedback to improve services”, International Journal of Health Care Quality Assistance, Vol. 9, No. 1, 1996, pp. 29–33.

76. ΕΛΟΤ EN ISO 9001, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις, Δεκέμβριος 2000.

77. Νίκος Χρυσικόπουλος, (συνέντευξη Ευάγγελου Βόσσου, δ/ντος συμβούλου ΕΛΟΤ), «Αποτελούμε εγγύηση για τους καταναλωτές», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, Ένθετο ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, 24 Απριλίου 2005, σελ. 14.

78. <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/archives/2004/Ref925.html>.

79. ΕΕΔΕ, Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, 1999–2003.

80. Stanley J. Spanbauer, A Quality System for Education, ASQC Quality Press, 1992, p. 214.

81. Tat Y. Lee, Hareton K. N. Leung & Keith C. C. Chan, “Improving quality management on the basis of ISO 9000”, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 2, 1999, pp. 88–94.

82. Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2006.

83. David Osborne & Ted Gaebler, Reinventing Government, Plume, 1993, p. 140.

84. Mark H. Moore, Creating Public Value: Strategic Management in Government, Harvard University Press, 1996, p. 9.
85. Colin Morgan & Stephen Murgatroyd, ό.π., p. 43.
86. V. Daniel Hunt, Quality Management for Government, ASQC Quality Press, 1993, pp. 185–188.
87. Σπύρος Φρεμεντίτης, «Ψάξε, ψάξε, δε θα το βρεις», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 30 Νοεμβρίου 2003, σελ. 62.
88. Φωτογραφία, εφημερίδα Το Βήμα της Κυριακής, 16 Ιουλίου 2000.
89. Valarie A. Zeithaml., A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, ό.π., pp. 55–56.
90. Valarie A. Zeithaml., A. Parasuraman, & Leonard L. Berry, ό.π., p. 56.
91. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 476.
92. Janelle Barlow & Claus Møller, ό. π., p. 35.
93. Sarah Cook & Steve Macaulay, “Practical steps to empowered complaint management”, Managing Service Quality, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 39–42.
94. David Osborne & Ted Gaebler, ό.π., p.140.
95. James R. Evans & William M. Lindsay, ό.π., p. 124.
96. James R. Evans & William M. Lindsay, ό.π., p. 167.
97. Δημήτρης Μαρής, «Ιστορίες Καθημερινής Αισχροκέρδειας», εφημερίδα Ο Κόσμος του Επενδυτή, Σάββατο 1 – Κυριακή 2 Απριλίου 2006, σελ. 48.

98. Κώστας Κυριακόπουλος & Άρης Χατζηγεωργίου, «Πώς τα λεφτά γίνονται ΑΤΜος...», εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 20 Μαρτίου 2006, σελ. 17.
99. Δημήτρης Μαρής, ό.π., σελ. 48.
100. Μ. Σιδέρη, «Αύξηση ρεκόρ στις καταγγελίες καταναλωτών στη γραμμή 1520», εφημερίδα Καθημερινή, 9 Φεβρουαρίου 2006.
101. S. L. Diamond, S. Ward & R. Faber, “Consumer problems and consumerism: analysis of calls to a consumer hot-line”, Journal of Marketing, Vol. 40, January 1976, pp. 58–62.
102. Adelina Broadbridge & Julie Marshall, “Consumer complaint behaviour: the case of electrical goods”, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 23, No. 9, 1995, pp. 8–18.
103. Joseph M. Juran, Juran on Planning for Quality, The Free Press, 1988, p. 5.
104. Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, ό.π., p. 2.
105. Anthony Simpson, Company Man. The Rise and Fall of Corporate Life, Harper Collins, 1995, p. 46.
106. Ben Shaw–Ching Liu, D. Sudharshan & Lawrence O. Hamer, “After–Service Response in service quality assessment: a real–time model approach”, Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 2, 2000, pp. 160–177.
107. Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, ό.π., p. 3.
108. ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, ό.π., σελ. 9, Παράγραφος 3.4.

109. ΕΛΟΤ EN ISO 9000, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9, Παράγραφος 3.4.1.
110. Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, ό.π. p. 4.
111. R. W. Bly, Keeping Clients Satisfied: Make your Service Business More Successful and Profitable, 1993, p. 42.
112. Ronald T. Rust & Richard L. Oliver, ό.π. pp. 73–75.
113. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 49.
114. G. Lynn Shostack, “Planning the Service Encounter”, The Service Encounter, Lexington Books, 1985, pp. 243–254.
115. Richard Normann, Service management: Leadership and Strategy in Service Business, John Wiley & Sons, 2nd edition, 1991, pp. 16–17.
116. Mary Jo Bitner & Amy R. Hubbert, “Encounter Satisfaction Versus Overall Dissatisfaction Versus Quality”, μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994, p.77.
117. P. U. Nyer, “An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, 2000.
118. Mohamed Zairi, “Managing customer satisfaction: a best practice perspective”, ό.π.
119. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, & Murali Chandrashekar, “Consumer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 62, April 1998, pp. 60–76.

120. Eugene W. Anderson, & Claes Fornell, “A Customer Satisfaction Research prospectus”, μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994, σελ. 241–268.
121. E. W. Anderson, C. Fornell, M. D. Johnson, J. Cha & B. E. Bryant, “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings”, Journal of Marketing, Vol. 60, October 1996, pp. 7–18.
122. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., & Leonard A. Schlesinger, “Putting the service–profit chain to work”, Harvard Business Review, March–April 1994, pp. 164–174, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock Services Marketing, 3rd edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 582–593.