



*Ικανοποίηση του πελάτη: Η προσέγγιση των προτύπων  
συστημάτων διαχείρισης κατά ISO 10002 και 10004*

*Διπλωματική Εργασία στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive M.B.A)»*

Αναστάσιος Σερβετάς: emba 1652

Επιβλέπων Καθηγητής: Dr. Γεώργιος Μποχώρης

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

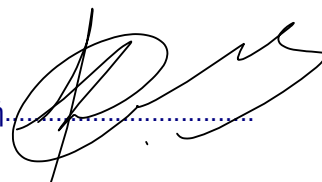
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:« *Ικανοποίηση του πελάτη: Η προσέγγιση των προτύπων συστημάτων διαχείρισης κατά ISO 10002 και ISO 10004*»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή.....



Όνοματεπώνυμο....Αναστάσιος Π. Σερβετάς

Ημερομηνία.

1-11-2022.....

Στον Άλκη

Τίτλος: «*Ικανοποίηση πελατών: Η προσέγγιση των προτύπων συστημάτων διαχείρισης κατά ISO 10002 και ISO 10004*»

Λέξεις κλειδιά: Ικανοποίηση πελάτη, Διαχείριση παραπόνων πελάτη, ISO 10002, ISO 10004

Περίληψη:

Στο σημερινό επιχειρηματικό γίγνεσθαι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η εξασφάλιση περισσότερων και περισσότερο πιστών πελατών επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους. Έρευνες δείχνουν ότι τόσο η επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών όσο και η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων τους μεταφράζεται τελικά σε αύξηση των εσόδων των επιχειρήσεων. Τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας της σειράς 10000 που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη βοηθούν τις επιχειρήσεις στην επίτευξη του παραπάνω στόχου. Της Στόχος της παρούσης βιβλιογραφικής έρευνας είναι η προσέγγιση της ικανοποίησης του πελάτη και της διαχείρισης των παραπόνων του μέσω των διεθνών προτύπων ISO 10002 και ISO 10004. Στην παρούσα βιβλιογραφική έρευνα, στο εισαγωγικό κεφάλαιο, παρουσιάζεται η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη και της διαχείρισης των παραπόνων του για τη σύγχρονη επιχείρηση, μέσα από έρευνες από εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων. Γίνεται επίσης αναφορά στη σειρά ISO 10000 που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη ενώ τέλος περιγράφεται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της παρούσης έρευνας. Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται η εννοιολογική προσέγγιση, θεωρίες και μοντέλα μέτρησης που αφορούν την ικανοποίηση των πελάτη και της διαχείρισης των παραπόνων του μέσα από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Στα κεφάλαιο 3 και 4 περιγράφονται τα πρότυπα 10002:2018 και 10004: 2018 αντιστοίχως καθώς και εφαρμογές τους. Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας ενώ στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται οι βιβλιογραφικές αναφορές.

### **Ευχαριστίες**

*Κλείνοντας αυτό το ταξίδι γνώσεων και εμπειριών υιώθω την επιθυμία να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος Ε-ΜΒΑ του Πανεπιστημίου Πειραιά για όσα μου προσέφεραν τα όμορφα αυτά έτη. Θα ήταν παράληψη αν στην παράγραφο αυτή δεν αναφερόταν το διοικητικό προσωπικό του προγράμματος για την υποστήριξη του κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή τις Διπλωματικής Εργασίας μου κ. Γεώργιο Μποχώρη για την υποστήριξη του και τις καθοριστικές παρεμβάσεις του. Επίσης του Διευθυντή του προγράμματος κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για την υποστήριξη που μου παρείχε σε δύσκολες στιγμές κατά την διάρκεια του προγράμματος.*

## Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή.....	11
1.1.	Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη στη σύγχρονη επιχείρηση- Η εμπειρία του πελάτη.....	11
1.2.	Η σημασία των παραπόνων του πελάτη στη σύγχρονη επιχείρηση.....	20
1.3.	Η σημασία των προτύπων ISO για την ικανοποίηση του πελάτη στη σύγχρονη επιχείρηση.....	25
1.4.	Σκοπός και στόχοι της Εργασίας.....	27
1.5.	Βιβλιογραφία Εισαγωγής.....	28
2.	Ικανοποίηση του Πελάτη και Διαχείριση παραπόνων-Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	30
2.1	Ικανοποίηση του πελάτη: Ορισμοί- Εννοιολογικό πλαίσιο.....	30
2.2	Διαχείριση Παραπόνων- Εννοιολογικό πλαίσιο.....	34
2.3	Ικανοποίηση του πελάτη- Κύριες Θεωρίες.....	37
2.3.1.	Η Θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας.....	37
2.3.2.	Η Θεωρία της Αφομοίωσης.....	38
2.3.3.	Η Θεωρία της Αντίθεσης.....	38
2.3.4.	Η Θεωρία της Αφομοίωσης-Αντίθεσης.....	39
2.3.5.	Η Θεωρία της Άρνησης.....	39
2.3.6.	Η Θεωρία του Ελέγχου των υποθέσεων.....	39
2.3.7.	Η Θεωρία της Ισότητας.....	40
2.3.8.	Η Θεωρία Προσδοκίας- Άρνησης της Επιβεβαίωση.....	40
2.4.	Η Φωνή του Πελάτη VOC.....	40
2.5.	Μοντέλα Μέτρησης Ικανοποίησης του Πελάτη.....	44
2.5.1.	Το μοντέλο Kano.....	44
2.5.2.	Το μοντέλο SERVQUAL.....	47
2.5.3.	Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης πελατών.....	49
2.5.4.	The Key Performance Indicators.....	51
2.6.	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	55
3.	Το Διεθνές Σύστημα Διαχείρισης ISO 10002:2018 και οι εφαρμογές του.....	58
3.1.	Το Διεθνές Πρότυπο ISO 10002:2018- Περιγραφή Προτύπου.....	58
3.1.1.	Εισαγωγή στο Πρότυπο.....	58
3.1.2.	Άρθρο 1 – Πεδίο Εφαρμογής.....	59
3.1.3.	Άρθρο 2- Κανονιστικές αναφορές.....	60

<b>3.1.4.</b>	Άρθρο 3- Όροι και Ορισμοί.....	60
<b>3.1.5.</b>	Άρθρο 4- Κατευθυντήριες Αρχές.....	61
	Παράγραφος 4.1.- Γενικές Πληροφορίες.....	61
	Παράγραφος 4.2.- Δέσμευση.....	62
	Παράγραφος 4.3.- Χωρητικότητα .....	62
	Παράγραφος 4.4.- Διαφάνεια.....	62
	Παράγραφος 4.5.- Προσβασιμότητα.....	62
	Παράγραφος 4.6.- Απόκριση.....	62
	Παράγραφος 4.7.- Αντικειμενικότητα.....	62
	Παράγραφος 4.8.- Χρεώσεις.....	63
	Παράγραφος 4.9.- Ακεραιότητα των πληροφοριών.....	63
	Παράγραφος 4.10.- Εμπιστευτικότητα.....	63
	Παράγραφος 4.11.- Προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη.....	63
	Παράγραφος 4.12.- Λογοδοσία.....	63
	Παράγραφος 4.13.- Βελτίωση.....	63
	Παράγραφος 4.14.- Ικανότητα.....	64
	Παράγραφος 4.15.- Εγκαιρότητα.....	64
<b>3.1.6.</b>	Άρθρο 5- Πλαίσιο χειρισμού παραπόνων.....	64
	Παράγραφος 5.1.- Πλαίσιο του Οργανισμού.....	64
	Παράγραφος 5.2.- Ηγεσία και Δέσμευση.....	64
	Παράγραφος 5.3.- Πολιτική.....	64
	Παράγραφος 5.4.- Υπευθυνότητα κι' Εξουσία.....	65
<b>3.1.7.</b>	Άρθρο 6- Σχεδιασμός και ανάπτυξη.....	66
	Παράγραφος 6.1.- Γενικά.....	66
	Παράγραφος 6.2.- Στόχοι.....	67
	Παράγραφος 6.3.- Δραστηριότητες.....	67
	Παράγραφος 6.4.- Πόροι.....	67
<b>3.1.8.</b>	Άρθρο 7- Λειτουργία διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων.....	68
	Παράγραφος 7.1.- Επικοινωνία.....	68
	Παράγραφος 7.2.- Παραλαβή.....	68
	Παράγραφος 7.3.- Παρακολούθηση παραπόνων.....	69
	Παράγραφος 7.4.- Αναγνώριση παραπόνων.....	69
	Παράγραφος 7.5.- Αρχική Αξιολόγηση Παραπόνων.....	69
	Παράγραφος 7.6.- Διερεύνηση Παραπόνων.....	69
	Παράγραφος 7.7.- Απάντηση σε παράπονα.....	69
	Παράγραφος 7.8.- Κοινοποίηση της απόφασης.....	69
	Παράγραφος 7.9.- Κλείσιμο και περάτωση των παραπόνων.....	70
<b>3.1.9.</b>	Άρθρο 8- Συντήρηση και βελτίωση.....	70
	Παράγραφος 8.1.- Συλλογή πληροφοριών.....	70
	Παράγραφος 8.2.- Ανάλυση και αξιολόγηση παραπόνων.....	70
	Παράγραφος 8.3.- Αξιολόγηση της ικανοποίησης από τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων.....	71





Παράγραφος 6.2.- Προσδιορισμός του εύρους και της συχνότητας.....	100
Παράγραφος 6.3.- Καθορισμός μεθόδων υλοποίησης και αρμοδιοτήτων Διευθέτησης.....	101
Παράγραφος 6.4.- Κατανομή πόρων.....	101
<b>4.1.8.</b> Άρθρο 7- Λειτουργία.....	101
Παράγραφος 7.1.-Γενικά.....	101
Παράγραφος 7.2.-Αναγνώριση των προσδοκιών των πελατών.....	102
Παράγραφος 7.3.-Συλλογή δεδομένων ικανοποίησης πελατών.....	103
Παράγραφος 7.4.-Ανάλυση δεδομένων ικανοποίησης πελατών.....	106
Παράγραφος 7.5-Κοινοποίηση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών.....	108
Παράγραφος 7.6.-Παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών.....	108
<b>4.1.9.</b> Άρθρο 8- Συντήρηση και βελτίωση.....	109
<b>4.1.10-</b> Παράρτημα Α΄- Αλληλεπίδραση ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 και ISO 10004.....	111
<b>4.1.11-</b> Παράρτημα Β΄- Εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών.....	111
<b>4.1.12-</b> Παράρτημα Γ΄- Προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών.....	113
<b>4.1.13-</b> Παράρτημα Δ΄- Άμεση μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη.....	114
<b>4.1.14-</b> Παράρτημα Ε΄ Ανάλυση των δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών.....	119
<b>4.1.15-</b> Παράρτημα ΣΤ΄ Χρήση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών.....	125
<b>4.2.</b> Εφαρμογές του Διεθνούς Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10004..	126
<b>4.3.</b> Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	130
<b>5.</b> Συζήτηση- Συμπεράσματα.....	131
<b>5.1</b> Συζήτηση- Συμπεράσματα.....	131
<b>5.2</b> Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	135
<b>6.</b> Βιβλιογραφία.....	137

## Περιεχόμενα Σχημάτων

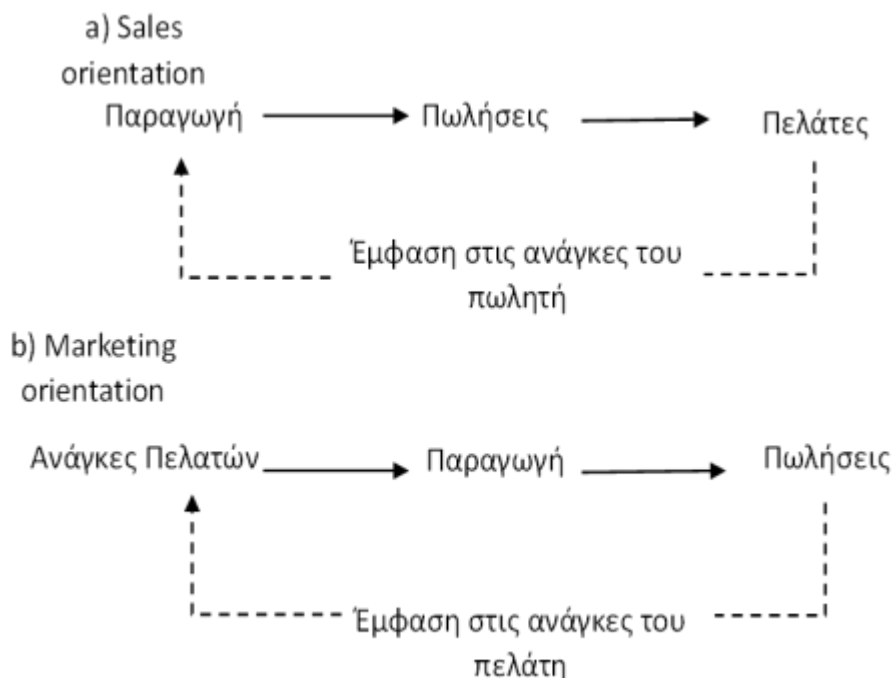
Σχήμα 1.1 Προσανατολισμός στις πωλήσεις vs Προσανατολισμού στην Αγορά.....	11
Σχήμα 1.2 Έρευνα Forester 2010-2015, CX Leaders vs CX Laggards.....	15
Σχήμα 1.3 Έρευνα PwC 2017-2018 «Πότε οι πελάτες σταματούν ν' αγοράζουν από μία εταιρεία.....	18
Σχήμα 1.4 Έρευνα PwC 2017-2018 « Πόσο περισσότερο θα πλήρωναν οι πελάτες αν τα προϊόντα ή οι η υπηρεσίες της έρευνας τους παρείχαν μία εξαιρετική υπηρεσία».....	19
Σχήμα 1.5 Έρευνα Nottingham School of Economics «Η δύναμη της Συγγνώμης.....	22
Σχήμα 1.6 Έρευνα Harvard Business Review (2018) « Η σημασία της γρήγορης απόκρισης στα παράπονα του πελάτη».....	25
Σχήμα 2.1 Μοντέλο των Day και London : Συμπεριφορά Δυσανεστημένων Πελατών.....	35
Σχήμα 2.2 Θεωρία γνωστικής Ασυμφωνίας.....	37
Σχήμα 2.3 Disconfirmation theory model.....	41
Σχήμα 2.4 Η Φωνή του Πελάτη (VOC).....	43
Σχήμα 2.5 Το μοντέλο Kano.....	44
Σχήμα 2.6 The Gap Model of Service Quality.....	48
Σχήμα 2.7 Η ACSI Μεθοδολογία.....	49
Σχήμα 3.1 Διάγραμμα ροής Αλληλεπιδράσεων του ISO 10004 με τα ISO 10001, 10002 και 10003 κατά τον χειρισμό παραπόνων σ' ένα οργανισμό.....	73
Σχήμα 3.2 Βήματα χειρισμού μεμονωμένων παραπόνων.....	77

Σχήμα 3.3 Διάγραμμα ροής κλιμάκωσης ενεργειών διευθέτησης παραπόνων...	82
Σχήμα 4.1 Παρακολούθηση Ικανοποίησης πελατών.....	102
Σχήμα 4.2 Εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών.....	111
Σχήμα 4.3. Ταξινόμηση Χαρακτηριστικών προϊόντων σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη.....	123

## 1. Εισαγωγή

### 1.1. Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη στη σύγχρονη επιχείρηση

Σήμερα, στο ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον στον χώρο των επιχειρήσεων παρατηρείται ολοένα και από περισσότερους οργανισμούς η αναζήτηση της κερδοφορίας μέσω της φιλοσοφίας της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Φαίνεται λοιπόν ότι η φιλοσοφία των επιχειρήσεων να αναζητούν τρόπους να « πουλήσουν πάγο στην Ανταρκτική» έχει παρέλθει ανεπιστρεπτή. Κι' αν κάποιες επιμένουν σε αυτή τη νοοτροπία το μέλλον τις δεν θα είναι ιδιαίτερα ευοίωνα. Οι Jobber & Lancaster (2005) στο σύγγραμμά «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων» (σελ. 35) καταγράφουν ξεκάθαρα τη διαφορά της sales orientation φιλοσοφίας των επιχειρήσεων, της φιλοσοφίας που εστιάζει τις ανάγκες της επιχείρησης βάζοντας σε δεύτερη μοίρα τις ανάγκες του πελάτη και της marketing orientation φιλοσοφίας που στόχο έχει να επιτευχθεί ο σκοπός και οι στόχοι της επιχείρησης διαμέσου της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη (σχήμα 1. 1)



Σχήμα 1.1

Πρέπει εξ' αρχής ότι ικανοποίηση πελάτη και ικανοποίηση αναγκών του πελάτη δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Προϋπόθεση για να ικανοποιηθεί ο πελάτης είναι να ικανοποιηθεί η ανάγκη του. Μία δεύτερη προϋπόθεση τις είναι σε πιο βαθμό ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση αυτή κάτι το οποίο είναι τελικά αυτό που πρέπει να επιδιώκουν και να μετρούν οι επιχειρήσεις. Ο πρώτος όρος προϋποθέτει την έρευνα αγοράς, το σχεδιασμό προϊόντων, και την σωστή στόχευση (targeting) του κατάλληλου αγοραστικού κοινού, ενώ ο δεύτερος, δηλαδή, η αντίληψη του πελάτη ότι ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του, απαιτεί επιπροσθέτως τις κατάλληλες προωθητικές ενέργειες και τον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας, τη ορθή διαχείριση των παραπόνων των πελατών.

Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές ορίζουν διαφορετικά την ικανοποίηση του πελάτη τελικά όλοι παρουσιάζουν την ίδια έννοια. Είναι δηλαδή ένα μέτρο του τρόπου με τον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από μια εταιρεία ανταποκρίνονται ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών<sup>1</sup>. Η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να είναι θεωρείται από τις εταιρείες ως ο βασικός παράγοντας για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Η εννοιολογική προσέγγισή τις ικανοποίησης του πελάτη θα γίνει εκτενέστερα στο κεφάλαιο 2. Πρωτίστως τις πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος, απολύτως απαραίτητο για τις επιχειρήσεις και εκφράζεται συνήθως ως « Εμπειρία Πελάτη ( Customer Experience) ». Η εμπειρία πελάτη (CX) είναι ένα σύνολο γνωστικών, συναισθηματικών, αισθητηριακών και συμπεριφορικών αντιδράσεων των καταναλωτών σε όλα τα στάδια τις διαδικασίας κατανάλωσης, συμπεριλαμβανομένων των σταδίων πριν την αγορά, την κατανάλωση και μετά την αγορά<sup>2</sup>. Με άλλα αντικατοπτρίζει την άποψη του πελάτη για την επωνυμία τις επιχείρησης.

Γιατί τις είναι τόσο σημαντική η ικανοποίηση του πελάτη για τις επιχειρήσεις; Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων gocardless (gocardless.com, 2021)<sup>3</sup> η γνώση του επιπέδου τις ικανοποίησης των πελατών τις εταιρείας την βοηθά να χαράξει αποτελεσματική στρατηγική για τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών τις. Να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο να φύγουν πελάτες τις επιχειρήσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να στοχεύουν στην απόκτηση νέων πελατών, τις κάτι τέτοιο είναι περισσότερο κοστοβόρο, από την επαναλαμβανόμενη πώληση τις υπάρχοντες πελάτες. Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει πολλούς πόρους,

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction)

<sup>2</sup> [https://en.Wikipedia.org/wiki/Customer\\_experience](https://en.Wikipedia.org/wiki/Customer_experience)

<sup>3</sup> <https://gocardless.com/guides/posts/customer-satisfaction/>

χρήματα και χρόνο. Η σημασία τις «ικανοποίησης του πελάτη» εκτός από την διατήρησή του και την εξασφάλιση της επαναλαμβανόμενης πώλησης επεκτείνεται και στην γενικότερη βελτίωση τις επιχείρησης. Η κατανόηση από πλευράς επιχείρησης για το πώς νιώθουν οι πελάτες σε σχέση με την αλληλεπίδρασή τις με την επιχείρηση ως σύνολο, την επωνυμία δηλαδή, είναι ο καλύτερος τρόπος για να εντοπιστούν αδυναμίες και τις τομείς τις βελτίωση. Από την άλλη πλευρά, η θετική ικανοποίηση των πελατών βοηθά να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία, τα οποία μπορούν στη συνέχεια να προσεγγιστούν με την οπτική τις περαιτέρω ανάπτυξης.

Στην εταιρεία *survicate*<sup>4</sup> (Szyndlar, M., 2021) η ικανοποίηση του πελάτη επισημαίνεται ως τις δείκτης των προθέσεων τις αγοράς και αφοσίωσης των πελατών. Ως εκ τούτου, βοηθά στην πρόβλεψη τις επιχειρηματικής ανάπτυξης και των εσόδων. Η απάντηση ποιος πελάτης είναι ικανοποιημένος δεν είναι τόσο απλή και σίγουρα δεν πρέπει να περιορίζεται στο αν υπάρχουν τις σταθερός αριθμός επαναλαμβανόμενων πωλήσεων από πελάτες. Το ότι κάποιοι πελάτες πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και ικανοποιημένοι. Μπορεί λόγω χάρη να έχουν ξεχάσει να ακυρώσουν συνδρομές, αν πρόκειται για υπηρεσίες, να διστάζουν να ζητήσουν αποζημίωση ή απλά να αναβάλλουν την μετάβασή τις σε ανταγωνιστές. Γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες πρέπει να κάνουν έρευνες ικανοποίησης πελατών μετρώντας κατάλληλους δείκτες, οι οποίοι επιτρέπουν να προσδιοριστεί τι ακριβώς επηρεάζει την ικανοποίηση ή την έλλειψή τις, των πελατών τις επιχείρησης. Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων *Gartner*<sup>5</sup> η άποψη του 81% των επαγγελματιών του marketing είναι ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί πλέον τον κύριο τομέα ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων με βάση την εμπειρία του πελάτη CX, (Customer Experience)

Σύμφωνα με την εταιρεία *Lumoa* (Lindorfs, S., 2019)<sup>6</sup> οι λόγοι που η ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντική για μία επιχείρηση συνοψίζονται τις ακόλουθους:

1. Η διατήρηση των πελατών είναι πολύ φθηνότερη από την απόκτηση νέων πελατών. Σύμφωνα με το *Harvard Business Review* (Gallo, A., 2014).<sup>7</sup>, η απόκτηση τις νέου πελάτη μπορεί να είναι από πέντε έως 25 φορές πιο ακριβή

<sup>4</sup> <https://survicate.com/customer-satisfaction/importance-customer-satisfaction/>

<sup>5</sup> <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/key-findings-from-the-gartner-customer-experience-survey>

<sup>6</sup> <https://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>

<sup>7</sup> <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

από τη διατήρηση τις υπάρχοντος πελάτη. Η δαπάνη χρημάτων για ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία αποτελεί πάντα ένα στοίχημα για έναν υποψήφιο πελάτη διότι ποτέ κανείς δεν ξέρει με βεβαιότητα αν του προσφέρεται αυτό που ακριβώς χρειάζεται. Τις ικανοποιημένους πελάτης που εμπιστεύεται την επωνυμία τις εταιρείας και ξέρει τι να περιμένει είναι πολύ πιο πιθανό να επιστρέψει. Η εστίαση στην ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών δεν είναι απλώς λιγότερο δαπανηρή. Δεδομένα που παρουσιάζονται από την Bain & Co<sup>8</sup> καταδεικνύουν ότι μια μικρή αύξηση τις τάξης του 5% στη διατήρηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε πολύ μεγαλύτερες αυξήσεις στα κέρδη έως και 25% σε ορισμένους κλάδους.

2. Η φήμη είναι πάντοτε ισχυρή. Η πλειοψηφία πλέον των πελατών πριν αγοράσουν ένα προϊόν κοιτούν κριτικές από τις χρήστες. Η παροχή μιας εξαιρετικής εμπειρίας πελάτη μπορεί να είναι τις τεράστιος οδηγός για τη διαφήμιση και τελικά για την προτροπή του αγοραστικού κοινού τις την αγορά του προϊόντος. Σύμφωνα με έκθεση τις Nielsen Global Trust in Advertising (2014)<sup>9</sup>, μετά από έρευνα σε περισσότερους από 28.000 ερωτηθέντες στο Διαδίκτυο σε 56 χώρες, το 92 τοις εκατό των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο δήλωσαν συστάσεις από φίλους και συγγενείς, πάνω από τις μορφές διαφήμισης μία αύξηση 18 τοις εκατό από το 2007. Κι' αυτό γιατί φίλοι, συγγενείς και γενικά αγαπημένα πρόσωπα θεωρούνται οι πιο αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης. Οι διαδικτυακές κριτικές καταναλωτών είναι η δεύτερη πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών επωνυμίας και μηνυμάτων με ποσοστό ερωτηθέντων να φτάνει το 70%. Συνεπώς μέσω των καναλιών αυτών αλληλεπίδρασης η ικανοποίηση των υπάρχοντων πελατών καθίσταται εξαιρετικά σημαντική και ως τις την προσέλκυση νέων

3. Είναι μια γεμάτη αγορά. Με την εξέλιξη του διαδικτύου οι περισσότερες βιομηχανίες έχουν γίνει εξαιρετικά ανταγωνιστικές. Έτσι υπάρχει αντικειμενική δυσκολία σε κάποια από αυτές να ξεχωρίσει. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας μία εξαιρετική εμπειρία πελάτη. Μελέτες δείχνουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των πελατών – πάνω από 7 τις 10 – αναφέρουν ότι η εμπειρία των πελατών είναι σημαντικός παράγοντας τις αγοραστικές τις αποφάσεις. Επιπλέον ότι οι άνθρωποι είναι συχνά πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για μια καλύτερη εμπειρία πελάτη. Καθώς πλησίαζε το 2020 δημοσιεύτηκε από

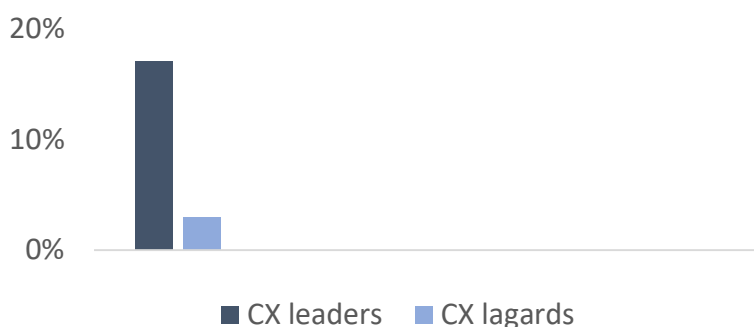
---

<sup>8</sup> Fred Reichheld, F. (2001), "Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships", Harvard Business School Publishing

<sup>9</sup> <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>

εταιρεία Walker<sup>10</sup> έκθεση με τίτλο “ Customers 2020: A Progress Report” που απαντούσε σε τρεις βασικές ερωτήσεις: Ποιες ήταν οι βασικές προσδοκίες των πελατών καθώς πλησίαζε το 2020, τι θα έπρεπε να κάνουν οι b2b εταιρείες για να διασφαλιζόταν ότι ήταν σε θέση να κερδίσουν και να διατηρήσουν πελάτες καθώς πλησίαζε το 2020 και μετά και ποιες ήταν οι επιπτώσεις για τις επαγγελματίες που ασχολούνταν με την εμπειρία πελάτη. Η έκθεση αναφέρει ότι οι απαιτήσεις των πελατών γίνονται όλο και πιο περίπλοκες ενώ η εμπειρία πελάτη για τις b2b επιχειρήσεις , τις οποίες αναφέρεται η έρευνα βασίζεται σε τρεις πυλώνες. Την εξατομίκευση, την ευκολία και την ταχύτητα. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία τις επιχείρησης είναι οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την εμπειρία του πελάτη να προσαρμοστούν στη νέα εποχή.

4. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί στην ανάπτυξη τις επιχείρησης. Έρευνα τις εταιρείας συμβούλων McKinsey η οποία διεξήχθη σε περισσότερους από 5000 πελάτες τις Η.Π.Α., σε έξι μεγάλους κλάδους, τον τραπεζικό, τον ξενοδοχειακό, την περίθαλψη, τις ασφάλειες υγείας, τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και τη συνδρομητική τηλεόραση έδειξε ότι σε όσες επιχειρήσεις ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης πελατών ήταν πάνω από το μέσο όρο του κλάδου η συνολική απόδοση τις μετόχους ήταν τετραπλάσια σε διάστημα δέκα ετών<sup>11</sup>. Σε άλλη έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία Forrester<sup>12</sup> το διάστημα 2010-2015, σε 10 εταιρείες μεταξύ των οποίων αεροπορικές, εταιρείες λιανικού εμπορίου και καλωδιακής τηλεόρασης, διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες τις εμπειρίας πελατών παρουσίασαν σημαντικά υψηλότερη αύξηση εσόδων συγκριτικά με όσους υστέρησαν, κατά μέσο όρο 14% (σχήμα 1. 2) , ενώ σε κάποιους κλάδους η διαφορά έφτανε και το 26%.



Σχήμα 1.2

<sup>10</sup> <https://walkerinfo.com/cxleader/customers-2020-a-progress-report/>

<sup>11</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>

<sup>12</sup> [https://www.forrester.com/blogs/16-06-21-customer\\_experience\\_drives\\_revenue\\_growth\\_2016/](https://www.forrester.com/blogs/16-06-21-customer_experience_drives_revenue_growth_2016/)



5. Η ικανοποίηση των πελατών βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων. Σίγουρα κανείς δεν θέλει να βλέπει θυμωμένους πελάτες. Αυτό κάνει περισσότερο δύσκολη τη δουλειά των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή μαζί τις, δημιουργείται δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, και εν τέλει να επηρεάζεται ακόμα και η συμπεριφορά των πωλητών τις τις πελάτες δημιουργώντας έτσι ένα φαύλο κύκλο. Τουναντίον ο ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να προκαλέσει ευχαρίστηση στον εργαζόμενο με θετική συνέπεια την αύξηση τις απόδοσής του.

Η Στην ίδια άποψη συγκλίνει και η εταιρεία συμβούλων PwC<sup>13</sup>, σύμφωνα με την οποία μεγαλύτερη εμπειρία πελάτη σημαίνει περισσότερες αγορές, περισσότερο πιστούς πελάτες και μέσω αυτών διάδοση τις θετικής φήμης τις εταιρείας άρα νέους πελάτες. Για να επιτευχθεί μία καλή εμπειρία πελάτη, σύμφωνα με σχετικό άρθρο δημοσιευμένο από την εταιρεία (Puthiyamadam, T., Reyes, J., 2018) τα κλειδιά είναι η ταχύτητα, η συνέπεια, η ευκολία και η φιλικότητα τις υπηρεσίες. Επιπροσθέτως αναδεικνύει την ανθρώπινη επαφή ως απαραίτητη προϋπόθεση ώστε η τεχνολογία να φαίνεται περισσότερο «ανθρώπινη», δίνοντας τις εργαζόμενους ότι χρειάζονται για να δημιουργήσουν μία εξαιρετική εμπειρία πελάτη. Η PwC ερεύνησε ένα αντιπροσωπευτικό 15000 ανθρώπων από 12 χώρες μέσω διαδικτυακής έρευνας και επιτόπιων συνεντεύξεων. Οι 4000 των ερωτηθέντων προέρχονταν από τις Η.Π.Α. ενώ οι υπόλοιποι 11.000 από τις χώρες. Σύμφωνα με την έρευνα το 73% των ερωτηθέντων ανέφερε την εμπειρία πελάτη ως σημαντικό παράγοντα απόφασης αγοράς. Το 43% των πελατών θα πλήρωνε περισσότερο για μεγαλύτερη ευκολία τις αγορές τις. Το 42% θα πλήρωνε περισσότερο για μία περισσότερο φιλική εμπειρία. Ενώ το 65% των ερωτηθέντων από τις Η.Π.Α. δήλωσε ότι η θετική εμπειρία τις ασκεί μεγαλύτερη επιρροή από μία εξαιρετική διαφήμιση. Συνεπώς τα αποτελέσματα τις εμπειρία πελάτη (CX) είναι απτά και τελικά αποδίδουν σε χρηματικές μονάδες. Σχεδόν το 80% των Αμερικανών καταναλωτών επισημαίνουν την ταχύτητα, την ευκολία, καταρτισμένη βοήθεια και φιλική εξυπηρέτηση ως τα πιο σημαντικά στοιχεία θετικής εμπειρίας πελάτη. Οι καταναλωτές εκτός των ΗΠΑ εκτιμούν την ταχύτητα ακόμη

---

<sup>13</sup> <https://www.pwc.com/future-of-cxhttps://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>

περισσότερο από τις Αμερικανούς. Ταχύτητα μπορεί να σημαίνει κάτι τόσο απλό όσο η άμεση εξυπηρέτηση ή τόσο περίπλοκο όσο η άμεση παράδοση.

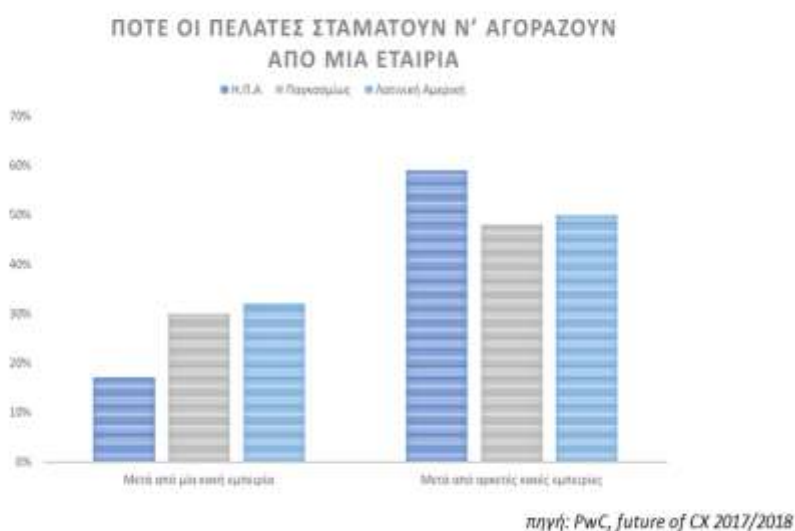
Οι πελάτες επιθυμούν τις τεχνολογικές εφαρμογές και τον αυτοματισμό, τις κομψές και φιλικές στη χρήση ιστοσελίδες και τις εφαρμογές για κινητές συσκευές, αν και στο σύνολό τις δεν δίνουν σημασία ή αγνοούν τι κρύβεται πίσω απ' αυτές εκτός κι' αν υπάρχουν δυσλειτουργίες και διακόπτεται η απρόσκοπτη λειτουργία των εφαρμογών. Για παράδειγμα λίγοι καταναλωτές κατανοούν ότι πίσω από τις διαφημίσεις που βλέπουν στα social media, κρύβονται εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, οι οποίες έχουν «διαβάσει» τις προτιμήσεις τις μέσα από τις διαδικτυακές τις περιηγήσεις. Οι τεχνολογικές εφαρμογές λοιπόν έχουν μικρή σημασία εάν λείπει η ταχύτητα, η ευκολία και οι σωστές πληροφορίες την κατάλληλη στιγμή.

Τις ερωτήσεις: «Όταν έρχεται η στιγμή να πάρετε μία απόφαση αγοράς πόσο σημαντική είναι η παράμετρος τις εμπειρίας πελάτη σε κάθε ένα κλάδο ξεχωριστά;» και «Γενικά μιλώντας σε τι ποσοστό θα βαθμολογούσατε την εμπειρία πελάτη σε κάθε κλάδο σήμερα;» διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του αγοραστικού κοινού και τις ικανοποίησης, εκφρασμένης ως εμπειρίας πελάτη, που του παρέχεται. Ο ρόλος τις τεχνολογίας είναι να συμβάλει στο κλείσιμο αυτού του χάσματος βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό τις εταιρείας, δείχνοντας του, πως να αυξήσει την εμπειρία των πελατών. Στον πίνακα 1 φαίνεται η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ τις προσδοκίας των πελατών και τις .

Το 59% των καταναλωτών των Η.Π.Α. δήλωσε ότι θα έφευγε από μία φίρμα με την οποία ήταν δεσμευμένοι ύστερα από αρκετές αρνητικές εμπειρίες, ενώ στο 17% θα αρκούσε έστω και μία αρνητική εμπειρία. Το αντίστοιχο ποσοστό για όλους τις καταναλωτές τις έρευνας, μετά από μία κακή εμπειρία ήταν 32% ενώ στη Λατινική Αμερική ήταν 49% (σχήμα 1. 3)

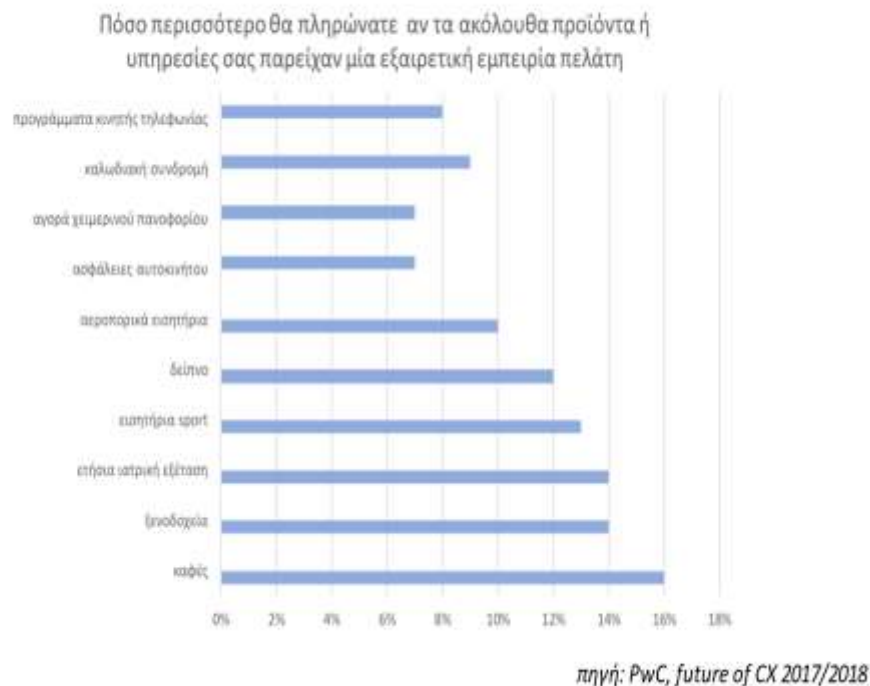
Αερογραμμές	33%
Περιθαλψη	25%
Φαρμακευτικός κλάδος	22%
Λιανεμπόριο	21%
Τράπεζες	20%
Επενδύσεις	19%
Κινητή τηλεφωνία/Internet	19%
Ασφάλειες	18%
Software	14%
Τεχνολογία	13%
Εστιατόρια	12%
Ξενοδοχεία	10%
Sports	10%
Media	8%

Πίνακας 1.1



Σχήμα 1.3

Η γνώση των εταιρειών για το τι απασχολεί τον πελάτη και το πως θα αλλάξουν την εμπειρία του έχει απτά αποτελέσματα και μπορεί να επιφέρει σε αυτές αύξηση των εσόδων τις. Έτσι στην ερώτηση «Πόσο παραπάνω θα ήσασταν διατεθειμένοι να πληρώσετε για τα ακόλουθα προϊόντα ή υπηρεσίες αν η εταιρεία τις παρείχε μία εξαιρετική εμπειρία;» φαίνεται ξεκάθαρα η πρόθεση των καταναλωτών να ξοδέψουν παραπάνω χρήματα για τον σκοπό αυτό (σχήμα 1. 4)



Σχήμα 1. 4

Δύο ακόμα σημαντικά στοιχεία τις έρευνας είναι ότι το 43% των καταναλωτών των Η.Π.Α. δήλωσαν ότι δεν θα έδιναν την άδεια τις εταιρείες να συλλέξουν προσωπικά τις στοιχεία συμπεριλαμβανομένων και του ιστορικού των αγοραστικών τις προτιμήσεων. Το φαινόμενο τις φαίνεται να αντιστρέφεται υπό την προϋπόθεση ότι η καταναλωτές κρίνουν ότι η υπηρεσία που τις παρέχεται πραγματικά θα άξιζε, οπότε σε ποσοστό 63% δήλωσαν περισσότερο ανοιχτοί στο να μοιραστούν τα προσωπικά τις στοιχεία. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται εντυπωσιακά όταν δηλώνουν ότι εμπιστεύονται την εταιρεία με την οποία πρόκειται να συνδιαλλαγούν , οπότε φτάνει το 88%. Το άλλο συμπέρασμα που βγήκε από την έρευνα ήταν ότι όταν οι καταναλωτές τις Η.Π.Α. νιώθουν ότι τις εκτιμούν είναι περισσότερο πιθανό να προτύνουν μία επωνυμία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να πραγματοποιήσουν εγγραφή σε ηλεκτρονικές φόρμες αναζήτησης προσωπικών στοιχείων, για να λαμβάνουν προσφορές και να πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες αγορές.

Το συμπέρασμα που πρέπει να βγει από το εδάφιο αυτό και τις έρευνες που παρατέθηκαν είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η μέτρηση τις, ειδικά στον ολοένα και σκληρότερο ανταγωνισμό που επικρατεί τον 21<sup>ο</sup> αιώνα στο επιχειρηματικό πεδίο αποτελούν συνώνυμα τις βιωσιμότητα τις επιχείρησης.

Πρέπει δε να έχει γίνει ξεκάθαρο ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν αποτελεί αφηρημένη έννοια αλλά έννοια με απτά αποτελέσματα που μεταφράζονται για τις επιχειρήσεις σε χρηματικό όφελος ή κόστος.

## **1.2. Η σημασία των παραπόνων του πελάτη στη σύγχρονη επιχείρηση**

Το να ισχυρίζεται κανείς ότι δεν έχει δυσαρεστημένους πελάτες αποτελεί στρουθοκαμηλισμό. Δυσανεστημένοι πελάτες πάντα θα υπάρχουν σε μία επιχείρηση είτε εκφράζουν τα παράπονά τους είτε όχι. Οι οπτικές αντιμετώπισης είναι δύο. Η μία αφορά εταιρείες που υποτιμούν τα παράπονα των πελατών τους, θεωρώντας ότι τα κάνουν όλα τέλεια, ή αν πάλι αυτά δεν εκφράζονται θεωρούν, στηριζόμενοι στον ίδιο παρονομαστή, ότι δεν υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες. Η άλλη αφορά εταιρείες που χρησιμοποιούν τα παράπονα των πελατών ως βάση για ανάπτυξη και βελτίωση. Μάλιστα, προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω επιζητούν από τους πελάτες να εκφράζονται και να εκμαιεύουν την αρνητική ανατροφοδότηση.

Στο περιοδικό Forbes<sup>14</sup> ο Michael Hsu (2021), ιδρυτής της DeepSky & MEASURE x HACK αναλύει το γιατί τα παράπονα των πελατών είναι βασικά για μία επιχείρηση. Καταρχάς στο άρθρο επισημαίνεται ότι η αρνητική ανατροφοδότηση δεν ισοδυναμεί πάντα με νέα προβλήματά που απαιτούν καινούριες λύσεις. Τις περισσότερες φορές τα παράπονα αφορούν κακή εφαρμογή διαδικασιών ή αλλαγές σε διαδικασίες που μπορεί να προέκυψαν χωρίς διεξοδική συζήτηση, συνεπώς μπορεί να μην επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ανεξαρτήτως με το πόσο έντονο τρόπο ή και κακό τρόπο εκφράζεται η κριτική σε μία εταιρεία, είναι πάντοτε ζωτικής σημασίας και συμβάλει στην πρόοδό της. Τα παράπονα των πελατών, όντως μπορούν να υποδείξουν τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε μία εταιρεία, αλλά αυτό στην ουσία είναι κι' έτσι πρέπει να εκλαμβάνεται ως ευκαιρία για πρόοδο. Ακόμα κι' αν το αποτέλεσμα θεωρείται από μία εταιρεία καλό η αρνητική ανατροφοδότηση μπορεί να επιφέρει περεταίρω βελτιώσεις. Είναι πολύ σημαντικό να μην αναμένεται από τους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους αλλά να παροτρύνονται να λένε τη γνώμη τους. Η ενεργή ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη μίας εταιρείας σε μελλοντικές προβλέψεις με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια όπως για ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν. Είναι

---

<sup>14</sup> <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/07/22/why-customer-complaints-are-essential-for-your-business/?sh=2fa2c2d27c60>

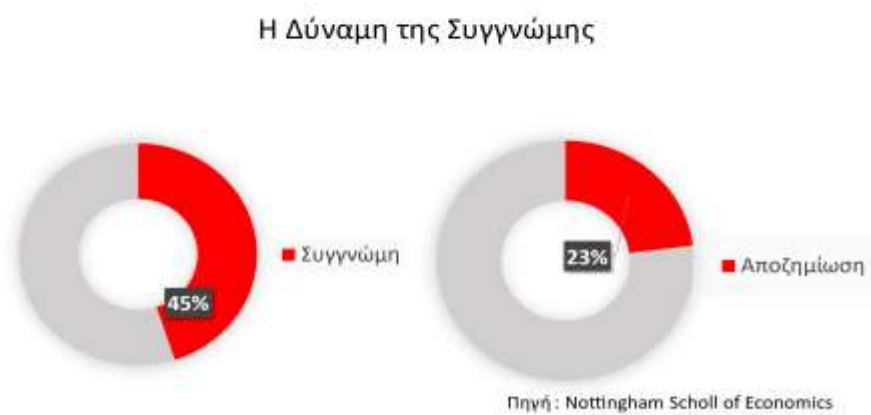
λοιπόν πολύ σημαντική η συγκέντρωση και ομαδοποίηση των σχολίων των πελατών διότι τελικά κάτι τέτοιο λειτουργεί ως οδηγός πιθανών αλλαγών και σίγουρα ανάπτυξης.

Ο Steven Mc Donald επιχειρώντας ανασκόπηση σε παλαιότερες έρευνες πάνω στην εμπειρία πελάτη επισημαίνει (superoffice.com, 2021)<sup>15</sup> του ότι μόλις ένα στους 25 δυσαρεστημένος πελάτης θα παραπονεθεί απευθείας στην εταιρεία ενώ το 91% των πελατών δεν διαμαρτύρονται απλά φεύγουν. Αφετέρου το 13% των πελατών θα μοιραστεί το παράπονό του με 13 ή και περισσότερα άτομα. Εδώ φαίνεται για άλλη μια φορά η σημαντικότητα της ενεργούς ανατροφοδότησης. Διότι τα παράπονα των πελατών μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες για ανάπτυξη ακόμα και αναβάθμιση των σχέσεων με τους ίδιους τους πελάτες που εκφράζουν τα παράπονα. Στο άρθρο επίσης δίνεται έμφαση και στον χειρισμό των παραπόνων των πελατών. Άλλωστε η καταγραφή των παραπόνων χωρίς ένα πλάνο δράσης για την επίλυσή τους δεν ήταν αρκετό γιατί δεν πρέπει να λησμονείται ότι στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η ανάλυση παραπόνων χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση, την κατηγοριοποίηση και τον χειρισμό παραπόνων πελατών. Όταν ένας πελάτης κάνει ένα παράπονο, εκφράζει την ανησυχία του σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία μίας εταιρείας. Ωστόσο, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται όλα τα παράπονα ισότιμα και υπάρχουν πολλές ερωτήσεις που πρέπει να γίνονται προτού ληφθεί δράση, όπως: Έχει ξαναγίνει αυτό; Έχουν καταγραφεί οι καταγγελίες; Πόσο συχνά εμφανίζεται το ίδιο παράπονο; Υπάρχει κάποιο μοτίβο σε αυτό το παράπονο ως προς τον τρόπο λήψης του; Το έχει αναφέρει ο ίδιος πελάτης στο παρελθόν; Απαντώντας σε αυτές τις ερωτήσεις, μπορεί κανείς να πραγματοποιήσει τα απαραίτητα βήματα που απαιτούνται για να αποτρέψει την επανεμφάνισή τους. Για παράδειγμα, εάν πολλοί πελάτες παραπονιούνται για ένα συγκεκριμένο ζήτημα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα σχόλιά τους για να βελτιωθεί το προϊόν ή υπηρεσία. Ή, εάν κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο πραγματοποιείται μία εργασία για να βρεθεί μια λύση σε ένα πρόβλημα για το οποίο εξακολουθούν να λαμβάνονται παράπονα από τη βάση πελατών, μπορεί να δημιουργηθεί ένα πρότυπο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προς υποστήριξη, που να εξηγεί λεπτομερώς πώς θα το λυθεί το πρόβλημα. Στο άρθρο προτείνονται πέντε συγκεκριμένες στρατηγικές που βοηθούν στη βελτίωση της εμπειρίας ενός πελάτη.

---

<sup>15</sup> <https://www.superoffice.com/blog/customer-complaints-good-for-business/>

1. Ενεργή ακρόαση και κατανόηση του προβλήματος. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα της λύσης παρά για τη γρήγορη απόκριση.
2. Η δύναμη της συγγνώμης. Πολλοί πελάτες αναζητούν απλώς μια συγγνώμη και την αναγνώριση του παραπτώνου τους, ωστόσο τόσες πολλές επιχειρήσεις διστάζουν να παραδεχτούν όταν έχει γίνει ένα λάθος. Μην υποτιμάτε τη σημασία της συγγνώμης! Έρευνα από το Nottingham School of Economics διαπίστωσε ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες είναι πιο πρόθυμοι να συγχωρήσουν μια εταιρεία που ζητά συγγνώμη αντί να αποζημιωθεί. Στα ευρήματα της μελέτης, το 45% των πελατών απέσυρε την αρνητική αξιολόγησή του για μια εταιρεία υπό το φως μιας συγγνώμης, ενώ μόνο το 23% των πελατών απέσυρε την αρνητική αξιολόγησή τους ως αντάλλαγμα για αποζημίωση (σχήμα 1. 5).



Σχήμα 1. 5

3. Εύρεση λύσεως. Όταν ο πελάτης σας έχει ένα νόμιμο παράπονο, πρέπει να βρεθεί η βασική αιτία και να λυθεί. Η ομάδα εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να έχει την εξουσία να χειρίζεται τα περισσότερα παράπονα πελατών ώστε για να αποφεύγεται το φαινόμενο αυτά να μεταβιβάζονται ή να παραπέμπουν τον πελάτη σε μια σειρά ανθρώπων και διευθυντών.
4. Συνέχεια με τον πελάτη. Οι ενέργειες δεν πρέπει να σταματούν με την παρεχόμενη λύση στο πρόβλημα του πελάτη. Υπάρχει η ανάγκη περαιτέρω επικοινωνίας προς επιβεβαίωση αν ο πελάτης έχει μείνει πραγματικά ευχαριστημένος. Αυτό

ουσιαστικά δείχνει ενδιαφέρον προς τον πελάτη. Σχεδόν το 70% των πελατών εγκαταλείπουν μία εταιρεία επειδή εισπράττουν αδιαφορία

5. Υπέρβαση των προσδοκιών. Για παράδειγμα ένα χειρόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα είτε να δοθεί στον πελάτη έγκαιρη πρόσβαση στις δυνατότητες ενός νέου προϊόντος . Οι πελάτες δίνουν μεγάλη προσοχή στις μικρές λεπτομέρειες όταν αισθάνονται ενοχλημένοι. Ο τρόπος με τον οποίο με πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση με τους πελάτες μετά την επίλυση του προβλήματός τους, θέτει τις προϋποθέσεις για μελλοντικές συναντήσεις. Στην πραγματικότητα, εάν οι ενέργειές μετά το παράπονο πραγματοποιηθούν με επιτυχία, την επόμενη φορά που ο πελάτης μιλήσει για την επιχείρησή, αυτό θα είναι το μήνυμα που θα επικοινωνήσει περισσότερο.

Έρευνα δημοσιευμένη στο Harvard Business Review<sup>16</sup> (Huang, W.M., et al, 2018) έδειξε ότι με τους σωστούς χειρισμούς μετά από ένα παράπονο θυμωμένοι πελάτες μπορούν να μετατραπούν σε πιστούς σε μία επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από το Twitter σχεδιάστηκε ένα πείραμα για τη μελέτη των αλληλεπιδράσεων εξυπηρέτησης πελατών σε δύο κλάδους που προκαλούν σημαντικό αριθμό παραπόνων εξυπηρέτησης πελατών: Τις αεροπορικές εταιρείες και τις εταιρείες ασύρματης επικοινωνίας. Διαπιστώθηκε ότι η άμεση και προσωπική εξυπηρέτηση πελατών πράγματι αποδίδει διότι οι πελάτες θυμούνται καλές και κακές εμπειρίες εξυπηρέτησης πελατών και είναι πρόθυμοι να ανταμείψουν τις εταιρείες που τους συμπεριφέρονται καλά. Εντοπίστηκαν περισσότερα από 400.000 tweets που σχετίζονταν με την εξυπηρέτηση πελατών που στάλθηκαν σε πέντε κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες και σε τέσσερις κορυφαίες εταιρείες ασύρματης επικοινωνίας στις ΗΠΑ. Στη συνέχεια υπήρξε επικοινωνία με αυτούς τους πελάτες στο Twitter χωρίς να αποκαλυφθεί ο σκοπός της έρευνας. Οι πελάτες που είχαν αλληλεπιδράσει με τον αντιπρόσωπο εξυπηρέτησης πελατών μιας επωνυμίας στο Twitter ήταν πολύ πιο πιθανό να πληρώσουν περισσότερα για την επωνυμία. Διαπιστώθηκε ότι πελάτες που έλαβαν οποιοδήποτε είδος απάντησης στο tweet τους ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν σχεδόν 9 \$ περισσότερα για ένα εισιτήριο σε αυτήν την αεροπορική εταιρεία στο μέλλον . Αυτά τα επιπλέον 9 \$ μπορούν να θεωρηθούν ως αυξητική αξία επωνυμίας που έχει κερδίσει η αεροπορική εταιρεία στο μυαλό του πελάτη. Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα για ασύρματους φορείς. Οι πελάτες που έλαβαν οποιοδήποτε είδος απάντησης στο tweet τους ήταν

---

<sup>16</sup> <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>

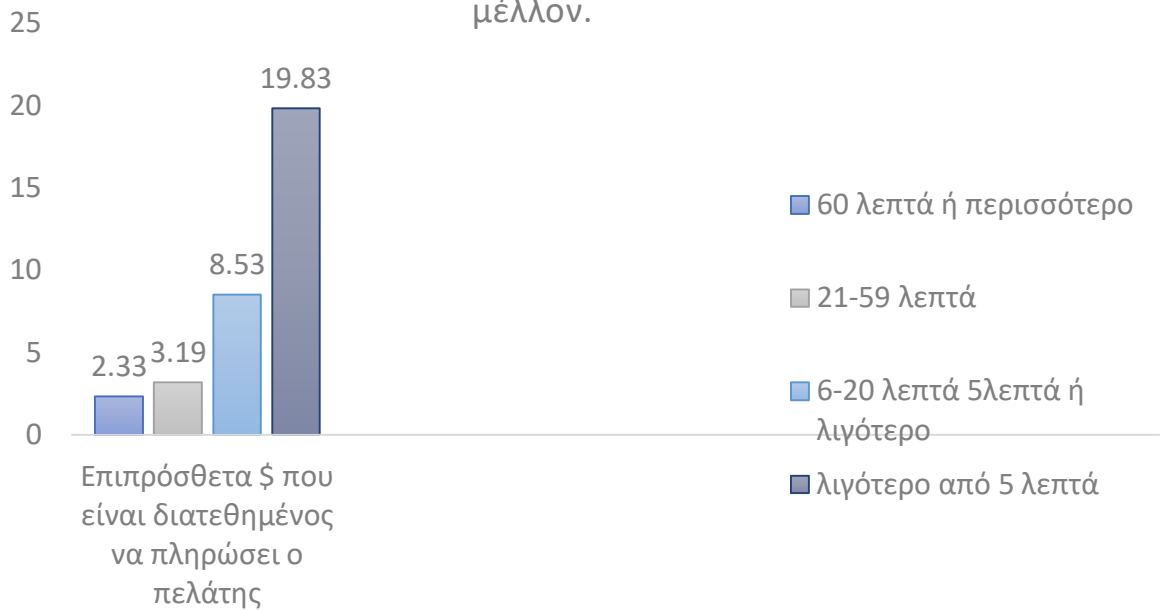


πρόθυμοι να πληρώσουν 8 \$ περισσότερα, κατά μέσο όρο, για ένα μηνιαίο πρόγραμμα ασύρματης σύνδεσης από αυτόν τον πάροχο στο μέλλον, σε σύγκριση με την ομάδα ελέγχου. Σε αντίθεση με τα αεροπορικά εισιτήρια, τα προγράμματα ασύρματης σύνδεσης είναι μηνιαία και επαναλαμβανόμενα, επομένως ένα υψηλότερο ασφάλιστρο 8 \$ ανά μήνα θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των εσόδων.

Επίσης, ερευνήθηκαν οι πελάτες σχετικά με την πιθανότητα να προτείνουν την επωνυμία σε άλλους με βάση το δείκτη NPS ( Net Promoter Score), που αποτελεί δείκτη της αφοσίωσης των πελατών. Σε κλίμακα από -100 έως 100 διαπιστώθηκε ότι η λήψη μιας απάντησης βελτίωσε το NPS κατά 37 βαθμούς για τις αεροπορικές εταιρείες και 59 βαθμούς για τις εταιρείες ασύρματης επικοινωνίας. Επιπλέον, αυτά τα αποτελέσματα διατηρήθηκαν για τουλάχιστον έξι μήνες μετά την αλληλεπίδραση, υποδηλώνοντας κάποια μονιμότητα στον θετικό αντίκτυπο της καλής εξυπηρέτησης. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι όταν ένας πελάτης αεροπορικής εταιρείας λάβει απάντηση σε 5 λεπτά ή λιγότερο ήταν διατεθειμένος να πληρώσει για τους επόμενους μήνες σχεδόν 20 δολάρια περισσότερα για ένα εισιτήριο (σχήμα 6).

Ομοίως οι πελάτες ασύρματης σύνδεσης ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν 17 \$ επιπλέον το μήνα όταν έλαβαν μία απάντηση μέσα σε πέντε λεπτά. Οι πελάτες που έλαβαν ανυπόγραφη απάντηση δεν παρουσίασαν ανιχνεύσιμη αύξηση στην προθυμία πληρωμής σε σύγκριση με τον γενικό πληθυσμό. Επίσης βρέθηκε ότι όταν ένας πράκτορας εξυπηρέτησης πελατών προσέθετε το όνομά του ή τα αρχικά του στην πρώτη του απάντηση σε έναν πελάτη, η προθυμία του να πληρώσει αυξάνονταν κατά 14 \$ για μια μελλοντική πτήση σε αυτήν την αεροπορική εταιρεία σε σύγκριση με εκείνους που λάμβαναν ανυπόγραφη απάντηση. Ομοίως, στη βιομηχανία ασύρματης σύνδεσης, οι πελάτες ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν 3 \$ περισσότερα για ένα μηνιαίο πρόγραμμα εάν ο πράκτορας υπέγραφε με το όνομά του σε σύγκριση με εκείνους που έλαβαν ανυπόγραφη απάντηση. Όταν οι πράκτορες το όνομά τους στα tweet ή τις αναρτήσεις τους, τους εξανθρωπίζει υπογράφουν και βοηθά τους πελάτες να αισθάνονται ότι η εταιρεία, ή τουλάχιστον κάποιος εντός της εταιρείας, είναι στο πλευρό τους. Οι πελάτες είναι επίσης πιθανό να αισθάνονται πιο άνετα να παρακολουθήσουν ένα ζήτημα αργότερα, εάν έχουν το όνομα του υπαλλήλου που τους βοήθησε.

Η γρήγορη απόκριση στα παράπονα του πελάτη οδηγεί τους πελάτες να πληρώσουν περισσότερα χρήματα στο μέλλον.



Σχήμα 1. 6

Το τελικό συμπέρασμα από τα άρθρα και τις έρευνες που παρατέθηκαν σε αυτή την παράγραφο είναι ότι τα παράπονα των πελατών αφενός πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης αφετέρου η ορθή και συστηματική αντιμετώπισή τους μπορεί να επιφέρει πιστούς πελάτες και μελλοντικά κέρδη

### 1.3. Η Σημασία των προτύπων ISO για την ικανοποίηση του πελάτη

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι μια παγκόσμια ομοσπονδία δημιουργίας και έκδοσης προτύπων και αποτελείται από αντιπροσώπους των Εθνικών Οργανισμών που συμμετέχουν σ' αυτή (φορείς ISO). Οι εργασίες προετοιμασίας Διεθνών Προτύπων διεξάγονται κανονικά μέσω τεχνικών επιτροπών ISO. Ο ISO (International Organization of Standardization) συνεργάζεται στενά με τη Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC) για όλα τα θέματα ηλεκτροτεχνική τυποποίησης.

Μέσα από την παγκόσμια παρουσία προτύπων διαχείρισης ποιότητας, όπως το ISO 9001, παρέχεται βοήθεια μιας πιο αντικειμενικής προσέγγισης στις πρακτικές ποιότητας ενός οργανισμού με αναγνωρισμένη αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, στα μάτια του πελάτη, η ποιότητα σίγουρα εξακολουθεί να είναι ένα σχετικό χαρακτηριστικό. Η διαχείριση της ικανοποίησης των πελατών αντιμετωπίζεται επίσης από τα διεθνή πρότυπα. Αυτά τα έγγραφα προσφέρουν οδηγίες ευθυγραμμισμένες με άλλα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, όπως το ISO 9001, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητα από αυτά τα πρότυπα. (Kelechava, B., 2018) <sup>17</sup>

Το Διεθνές Πρότυπο 9001 καθορίζει απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το οποίο η οργάνωση πρέπει να επιδεικνύει την ικανότητά της να παρέχει με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τον πελάτη και τις ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, και να στοχεύει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής του συστήματος, και να τηρεί τις διαδικασίες για τη βελτίωση του συστήματος και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης προς τον πελάτη και τις ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Στην παράγραφο 9.1.2 του παραρτήματος ISO 9001:2015, παράγραφος που αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, αναφέρεται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν τις αντιλήψεις των πελατών ανάλογα με το πόσο έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες τους σε σχέση τις ανάγκες τους, ενώ στο παράρτημα 2 γίνεται αναφορά στα διεθνή πρότυπα 10000 που αφορούν οδηγίες, συμβουλές, και κανονιστικές διατάξεις σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται μεταξύ άλλων τα ακόλουθα πρότυπα:

ISO 10001: Quality Management-Customer satisfaction: Οδηγίες για κώδικες δεοντολογίας για καθοδήγηση σε έναν οργανισμό για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης των πελατών του. Οι προβλέψεις ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Η χρήση του μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πελατών σε ένα οργανισμό μέσα από την οργάνωση και τη βελτίωση της κατανόησης των πελατών σχετικά με το τι να περιμένουν από αυτόν. Μειώνει επίσης τις πιθανότητες παρεξηγήσεων και παραπόνων.

ISO 10002: Quality Management-Customer satisfaction: Οδηγίες για τον χειρισμό παραπόνων σε οργανισμούς. Παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τη διαδικασία

---

<sup>17</sup> <https://blog.ansi.org/2018/07/customer-satisfaction-iso-10002-quality/#gref>

χειρισμού παραπόνων με την αναγνώριση και αντιμετώπιση των αναγκών και προσδοκιών των καταγγελλόντων και επίλυση τυχόν παραπόνων που ελήφθησαν. Το ISO 10002 παρέχει μια ανοιχτή, αποτελεσματική και εύχρηστη διαδικασία παραπόνων, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης των ανθρώπων. Παρέχει επίσης καθοδήγηση για μικρές επιχειρήσεις.

ISO 10003: Quality management — Customer satisfaction: Οδηγίες για εξωτερική επίλυση διαφορών στους οργανισμούς, παρέχει καθοδήγηση για αποτελεσματική και αποδοτική εξωτερική επίλυση διαφορών για καταγγελίες που σχετίζονται με προϊόντα. Η επίλυση διαφορών παρέχει μια οδό επανόρθωσης όταν οι οργανισμοί δεν έχουν κατορθώσει να διορθώσουν ένα παράπονο εσωτερικά. Τα περισσότερα παράπονα μπορούν να επιλυθούν με επιτυχία εντός του οργάνωσής, χωρίς αντίπαλες διαδικασίες.

ISO 10004: Quality Management-Customer satisfaction: Οδηγίες παρακολούθησης και μέτρησης που παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για ενέργειες για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και τον καθορισμό ευκαιριών για βελτίωση προϊόντων, διαδικασιών και ιδιοτήτων που εκτιμώνται από τους πελάτες. Τέτοιες ενέργειες μπορούν ενισχύσουν την αφοσίωση των πελατών και συμβάλλει στη διατήρηση των πελατών.

Τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης συστημάτων που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο καθοδήγησης της σύγχρονης επιχείρησης, με συστηματικό τρόπο, στο να δημιουργούν περισσότερους και περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες, περισσότερο πιστούς και άρα να αυξάνουν τα έσοδά τους.

#### **1.4. Σκοπός και Στόχοι της Εργασίας**

Σκοπός της εργασίας είναι η προσέγγιση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω των διεθνών προτύπων διαχείρισης συστημάτων ISO 10002 και 10004.

Επιμέρους στόχοι είναι :

- Η διερεύνηση μέσα από δευτερογενείς πηγές της σημασίας της ικανοποίησης του πελάτη για τη σύγχρονη επιχείρηση
- Η διερεύνηση μέσα από δευτερογενείς πηγές της σημασίας της διαχείρισης των παραπόνων του πελάτη για τη σύγχρονη επιχείρηση

- Η θεωρητική προσέγγιση μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές της ικανοποίησης του πελάτη
- Η συνοπτική παρουσίαση των εκδόσεων των προτύπων ISO 10002: 2018 και ISO 10004: 2018
- Η παρουσίαση βιβλιογραφικών ερευνών που στηρίζονται στα πρότυπα ISO 10002 και 10004

## 1.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Fred Reichheld, F. (2001), *“Loyalty Rules! How Today’s Leaders Build Lasting Relationships”*, Harvard Business School Publishing, September 2001

Huang, W., Mitchell, J., Dibner, C., Ruttenberg, A., Tripp, A., (2018), *“How Customer Service Can Turn Angry Customers into Loyal Ones”*, Harvard Business Review, January 16<sup>th</sup>, 2018, από <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>, visited 08/07/2022

Husu, M., (2021), *“Why Customer Complaints Are Essential For Your Business”*, Forbes, July 22<sup>th</sup> 2021, <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/07/22/why-customer-complaints-are-essential-for-your-business/?sh=2fa2c2d27c60>, visited 08/07/2022

Jobber, D. & Lancaster, J. (2005). «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», σελ. 35, *Εκδόσεις Κλειδάριθμος*, 1<sup>η</sup> Ελληνική Έκδοση από 6<sup>η</sup> Αγγλική Έκδοση.

Kelechava, B. (2018), *“Customer Satisfaction Standards (ISO 10000 Quality Management)”* American National Standards Institute, July 26<sup>th</sup>, 2018, <https://blog.ansi.org/2018/07/customer-satisfaction-iso-10002-quality/#gref>, visited 08/07/2022

Manning, H., (2016). “Customer Experience Drives Revenue Growth, 2016” online:[https://www.forrester.com/blogs/16-06-21-customer\\_experience\\_drives\\_revenue\\_growth\\_2016/](https://www.forrester.com/blogs/16-06-21-customer_experience_drives_revenue_growth_2016/), visited 08/07/2022

Mc Donald, S., (2021), *“Why Customer Complaints Are Good For Your Business”*, SuperOffice, May 4<sup>th</sup>, 2021, <https://www.superoffice.com/blog/customer-complaints-good-for-business/>, visited 08/07/2022

Pemberton, C. (2018). “Key Findings from the Gartner Customer Experience Survey”, online: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/key-findings-from-the-gartner-customer-experience-survey>, visited 8/7/2022

Puthiyamadam, T., Reyes, J., (2018), *“Experience is everything: Here’s how to get it right”*, pwc.com/future-of-cx

Szyndlar, M. (2022). “Customer Satisfaction: Why It’s Important in 2022” online from <https://survicate.com/customer-satisfaction/importance-customer-satisfaction/> visited 08/07/2022

Online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>, visited 8/7/2022

Online: [https://en.Wikipedia.org/wiki/Customer\\_experience](https://en.Wikipedia.org/wiki/Customer_experience), visited 08/07/2022

Online: [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction), visited 08/07/2022

Online: <https://gocardless.com/guides/posts/customer-satisfaction/>, visited 08/07/2022

Online: <https://walkerinfo.com/cxleader/customers-2020-a-progress-report/>, visited 8/7/2022

Online: <https://www.nielsen.com/insights/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>, visited 8/7/2022

Online: <https://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>, visited 08/07/2022

Online: <https://www.pwc.com/future-of-cx><https://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>

## **2. Ικανοποίηση του Πελάτη και Διαχείριση παραπόνων- Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

## 2.1 Ικανοποίηση του πελάτη: Ορισμοί- Εννοιολογικό πλαίσιο

Οι πιο σύγχρονοι ορισμοί για το τι είναι η ικανοποίηση του πελάτη προέρχονται από τον χώρο των συμβουλευτικών εταιριών και σχετίζονται με την εμπειρία πελάτη όπως εκείνη παρουσιάστηκε στο εισαγωγικό κεφάλαιο. Έτσι σύμφωνα με την Alaina Franklin (2021, Zendesk.com)<sup>18</sup> Η ικανοποίηση πελατών (CSAT) είναι ένα μέτρο του πόσο καλά τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και η συνολική εμπειρία πελατών μιας εταιρείας ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Αντικατοπτρίζει την υγεία της επιχείρησής δείχνοντας πόσο καλά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες έχουν απήχηση στους αγοραστές. Το συγκεκριμένο εδάφιο είναι προσανατολισμένο στην αναφορά ορισμών και εννοιολογικών εννοιών περισσότερο από τον ακαδημαϊκό χώρο.

Ο Oliver (1997, σ. 13), συνεπής με τα μέχρι τότε εννοιολογικά και εμπειρικά στοιχεία πρότεινε τον ακόλουθο ορισμό: *«Η ικανοποίηση είναι η απάντηση εκπλήρωσης του καταναλωτή. Είναι μια κρίση ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χαρακτηριστικό ή το ίδιο το προϊόν ή η υπηρεσία, παρέχει (ή παρέχει) ένα ευχάριστο επίπεδο εκπλήρωσης που σχετίζεται με την κατανάλωση, συμπεριλαμβανομένων των επιπέδων υπο- ή υπερεκπλήρωσης».*

Ο Kotler (2000) μεταγενέστερα χρησιμοποιώντας και τον όρο προσδοκία πελάτη όρισε την ικανοποίηση ως: *«τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός ατόμου που προκύπτουν από τη σύγκριση της αντιλαμβανόμενης απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του»* (van-haaften.nl). Παρομοίως οι Hansemark και Albinsson (2004) ισχυρίζονται ότι , *«ικανοποίηση είναι μια συνολική στάση του πελάτη προς έναν πάροχο υπηρεσιών ή μια συναισθηματική αντίδραση στη διαφορά μεταξύ αυτού που προσδοκούν οι πελάτες και αυτού που λαμβάνουν, σχετικά με την εκπλήρωση κάποιας ανάγκης, στόχου ή επιθυμίας»* (van-haaften.nl)<sup>19</sup>.

Η σχέση ποιότητας και ικανοποίησης του πελάτη περιγράφεται από τους Wicks και Roethlein (2009) ως η άθροιση των συναισθηματικών αξιολογήσεων από κάθε πελάτη για κάθε αντικείμενο στάσης που δημιουργεί ικανοποίηση πελατών

Οι Giese και Cote (2000) σε εργασία τους που εμπεριέχει βιβλιογραφική ανασκόπηση ορισμών της ικανοποίησης του πελάτη επισημαίνουν ότι ενώ η βιβλιογραφία περιέχει σημαντικές διαφορές στον ορισμό της ικανοποίησης, όλοι

<sup>18</sup> <https://www.zendesk.com/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/>

<sup>19</sup> <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/84-customer-satisfaction>

οι ορισμοί μοιράζονται ορισμένα κοινά στοιχεία. Όταν εξεταστούν συνολικά, μπορούν να εντοπιστούν τρία γενικά στοιχεία: 1) Η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι μια απάντηση, συναισθηματική ή γνωστική. 2) Η ανταπόκριση αφορά μια συγκεκριμένη εστίαση όπως προσδοκίες, προϊόν, εμπειρία κατανάλωσης. και 3) η απόκριση εμφανίζεται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή όπως μετά την κατανάλωση, κατόπιν επιλογής ή με βάση τη συσσωρευμένη εμπειρία. Τα γενικά αυτά στοιχεία προκύπτουν και παρουσιάζονται μέσα από εμπειρικά δεδομένα. Από αυτά έχουν φανεί τα ακόλουθα:

1. Απόκριση: Αφορά τον τύπο και την ένταση. Η ικανοποίηση του καταναλωτή έχει συνήθως θεωρηθεί ως συναισθηματική ή γνωστική απόκριση. Οι πιο πρόσφατοι ορισμοί της ικανοποίησης παραδέχονται μια συναισθηματική απόκριση. Η συναισθηματική βάση για την ικανοποίηση επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις των καταναλωτών. Το 77,3% των απαντήσεων σε ομαδικές συνεντεύξεις χρησιμοποίησαν ειδικά συναισθηματικές απαντήσεις για να περιγράψουν την ικανοποίηση και το 64% των προσωπικών ερωτηθέντων άλλαξαν πραγματικά τον όρο της ερώτησης «ικανοποίηση» σε πιο συναισθηματικούς όρους. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και οι καταναλωτές αναγνωρίζουν επίσης ότι αυτή η συναισθηματική απόκριση ποικίλλει σε ένταση ανάλογα με την κατάσταση. Η ένταση της απόκρισης αναφέρεται στη δύναμη της απόκρισης ικανοποίησης, που κυμαίνεται από ισχυρή έως ασθενή. Όροι όπως «σαν αγάπη», «ενθουσιασμένος», «ευφορία», «ενθουσιασμένος», «πολύ ικανοποιημένος», «ευχάριστα έκπληκτος», «ανακουφισμένος», «ανήμπορος», «απογοητευμένος», «εξαπατημένος», «αδιάφορος, Το «ανακουφισμένος», «απαθές» και το «ουδέτερο» αποκαλύπτουν το εύρος της έντασης. Εν ολίγοις, τόσο η βιβλιογραφία όσο και οι καταναλωτές βλέπουν την ικανοποίηση ως μια συνοπτική συναισθηματική απόκριση ποικίλης έντασης.
2. Εστίαση της απόκρισης - Η εστίαση προσδιορίζει το αντικείμενο της ικανοποίησης του καταναλωτή και συνήθως συνεπάγεται σύγκριση της απόδοσης με κάποιο πρότυπο. Αυτό το πρότυπο μπορεί να ποικίλλει από πολύ συγκεκριμένα έως πιο γενικά πρότυπα. Υπάρχουν συχνά πολλαπλές εστίες στις οποίες κατευθύνονται αυτά τα διάφορα πρότυπα, όπως το προϊόν, η κατανάλωση, η απόφαση αγοράς, πωλητής ή κατάσταση. Ωστόσο, χωρίς σαφή εστίαση, οποιοσδήποτε ορισμός της ικανοποίησης θα είχε μικρό νόημα, καθώς η ερμηνεία του θα διέφερε από άτομο σε άτομο (φαινόμενα χαμαιλέοντα).



3. Χρόνος απόκρισης - Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι ένα φαινόμενο μετά την αγορά, ωστόσο υπάρχουν ορισμένες λεπτές διαφορές σε αυτήν την προοπτική. Η απόφαση αγοράς μπορεί να αξιολογηθεί κατόπιν επιλογής, αλλά πριν από την πραγματική αγορά του προϊόντος. Η ικανοποίηση του καταναλωτή μπορεί να προκύψει πριν από την επιλογή ή ακόμη και απουσία αγοράς ή επιλογής (π.χ. δυσαρεστημένοι με τα σουπέρ μάρκετ εκτός πόλης, επειδή προκάλεσαν το κλείσιμο ενός τοπικού καταστήματος). Έχει μάλιστα υποστηριχθεί ότι κανένα από τα παραπάνω χρονικά πλαίσια δεν είναι κατάλληλο, καθώς η ικανοποίηση μπορεί να ποικίλλει δραματικά με την πάροδο του χρόνου και η ικανοποίηση καθορίζεται μόνο τη στιγμή που γίνεται η αξιολόγηση. Οι απαντήσεις των καταναλωτών ενίσχυσαν αυτήν την ποικιλόμορφη πτυχή του χρόνου της ικανοποίησης. Επιπλέον, οι καταναλωτές συζήτησαν τη διάρκεια της ικανοποίησης, η οποία αναφέρεται στο πόσο διαρκεί μια συγκεκριμένη απόκριση.

4. Δυσaréσκεια - Η βιβλιογραφία έχει υιοθετήσει δύο προσεγγίσεις για την εννοιολογική διάσταση και τη λειτουργικότητα της δημιουργίας της δυσaréσκειας. Η δυσaréσκεια των καταναλωτών απεικονίζεται ως το διπολικό αντίθετο της ικανοποίησης ή η ικανοποίηση καταναλωτή και η δυσaréσκεια αντιμετωπίζονται ως δύο διαφορετικές διαστάσεις. Δεδομένου ότι η βιβλιογραφία δεν παρέχει μια σαφή εννοιολογική προσέγγιση του όρου δυσaréσκεια, έγινε αναζήτηση στις αντιλήψεις των καταναλωτών. Οι καταναλωτές πρότειναν ότι η δυσaréσκεια εξακολουθεί να αποτελείται από τα τρία στοιχεία του πλαισίου ορισμού: Συναισθηματική απόκριση, εστίαση και χρονισμός. Ωστόσο, τα δεδομένα των καταναλωτών δεν βοήθησαν στην επίλυση του ζητήματος των διαστάσεων. Έγινε η υπόθεση ότι η φαινομενική διάσταση της ικανοποίησης μπορεί να γίνει κατανοητή εξετάζοντας το επίκεντρο της ικανοποίησης και της δυσaréσκειας. Οι καταναλωτές ήταν μερικές φορές ικανοποιημένοι με μια πτυχή της εμπειρία επιλογής-κατανάλωσης, αλλά δυσαρεστημένοι με μια άλλη πτυχή. Σε αυτή την περίπτωση, η ικανοποίηση και η δυσaréσκεια μπορεί να θεωρηθούν με διαφορετικές διαστάσεις

Με βάση τις γνώσεις που παρέχονται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τις συνεντεύξεις, προτάθηκε ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη του συγκεκριμένων ορισμών της ικανοποίησης των καταναλωτών. Αυτό το πλαίσιο δεν είναι ένας γενικός ορισμός της ικανοποίησης. Όπως σημειώθηκε παραπάνω, αναρίθμητες

μεταβλητές συμφραζομένων θα επηρεάσουν τον τρόπο προβολής της ικανοποίησης. Ως εκ τούτου, κάθε γενικός ορισμός της ικανοποίησης θα υπόκεινται σε φαινόμενα χαμαιλέοντα. Αντί να παρουσιαστεί λοιπόν ένας γενικός ορισμός της ικανοποίησης, προσδιορίζεται η εννοιολογική ερμηνεία της ικανοποίησης, οριοθετώντας συγκεκριμένα στοιχεία που είναι απαραίτητα για οποιονδήποτε ουσιαστικό ορισμό της ικανοποίησης και σκιαγραφώντας μια διαδικασία για την ανάπτυξη συγκεκριμένων ορισμών που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ των μελετών.

Με χρονικό σημείο προσδιορισμού και περιορισμένης διάρκειας. Ο ερευνητής θα πρέπει να επιλέξει το σημείο προσδιορισμού που είναι πιο σχετικό για τα ερευνητικά ερωτήματα και να προσδιορίσει την πιθανή διάρκεια της συνοπτικής απάντησης. Είναι λογικό να περιμένουμε ότι οι καταναλωτές μπορούν να προσδιορίσουν συνειδητά την ικανοποίησή τους όταν τους ζητηθεί από έναν ερευνητή. Ως εκ τούτου, ο χρόνος είναι πιο κρίσιμος για να εξακριβωθεί η πιο ακριβής, καλά διαμορφωμένη απόκριση.

Κατευθύνεται προς εστιακές πτυχές της απόκτησης ή/και της κατανάλωσης προϊόντων. Ο ερευνητής θα πρέπει να προσδιορίσει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος με βάση το διευθυντικό ή ερευνητικό ερώτημα που αντιμετωπίζει. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ ή στενό φάσμα δραστηριοτήτων/θεμάτων απόκτησης ή κατανάλωσης. Αναπτύσσοντας αυτά τα στοιχεία, οι ερευνητές θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξουν συγκεκριμένους ορισμούς που είναι εννοιολογικά πλουσιότεροι και εμπειρικά πιο χρήσιμοι από προηγούμενους ορισμούς. Για να αναπτύξουν ορισμούς και μέτρα που σχετίζονται με το πλαίσιο, οι ερευνητές πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τόσο τις ερωτήσεις που ενδιαφέρονται να απαντήσουν όσο και ορισμένες βασικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και τους καταναλωτές. Συγκεκριμένα, ο ερευνητής θα χρειαστεί να παράσχει λεπτομέρειες και για τις τρεις συνιστώσες της ικανοποίησης. Συνεπώς από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει ότι η:

*«Η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι: Μια συνοπτική συναισθηματική απόκριση ποικίλης έντασης. Το ακριβές είδος της συναισθηματικής απόκρισης και το επίπεδο της έντασης που είναι πιθανό να βιωθεί πρέπει να ορίζεται ρητά από έναν ερευνητή ανάλογα με το πλαίσιο ενδιαφέροντος. Με χρονικό σημείο προσδιορισμού και περιορισμένης διάρκειας» (Giese, L. J., Cote, A. J., 2000).*

## **2.2 Διαχείριση Παραπόνων- Εννοιολογικό πλαίσιο**

*«Παράπονο καταναλωτή είναι μια αναφορά από έναν καταναλωτή που παρέχει τεκμηρίωση σχετικά με ένα πρόβλημα με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία»<sup>20</sup> (McMahon, M., 2022). Σύμφωνα με το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας 10002, το οποίο θα περιγράψει στο επόμενο κεφάλαιο, «Ένα παράπονο είναι μια έκφραση δυσαρέσκειας που γίνεται σε έναν οργανισμό, που σχετίζεται με τα προϊόντα του, ή την ίδια τη διαδικασία χειρισμού παραπόνων, όπου μια απάντηση ή επίλυση αναμένεται ρητά ή σιωπηρά»<sup>21</sup> (isocert.org).*

Όπως επισημάνθηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο τα παράπονα θα πρέπει να θεωρούνται δείκτης αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού, προβλημάτων σηματοδότησης ή αποτυχιών εσωτερικών διαδικασιών που χρειάζονται γρήγορη αποκατάσταση προκειμένου να αποφευχθεί η απώλεια κερδοφόρων πελατών. Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν ότι δεν έχουν μόνο άμεσες απώλειες πελατών αλλά χάνουν και δυνητικούς πελάτες λόγω δυσφήμισης από τους δυσαρεστημένους πελάτες (Filip, A., 2013)

*«Η διαχείριση παραπόνων είναι η διαδικασία διάδοσης πληροφοριών με στόχο τον εντοπισμό και τη διόρθωση διάφορες αιτίες δυσαρέσκειας των πελατών» (Fornell & Westbrook, 1984). Ορίζει στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για να λύσουν και να διδαχθούν από τα προηγούμενα λάθη, προκειμένου να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των πελατών στην οργανωτική αξιοπιστία (Hart et al., 1990).*

Οι πελάτες γίνονται δυσαρεστημένοι όταν οι επιδόσεις προϊόντων ή υπηρεσιών δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Η κατανόηση των πιθανών πηγών δυσαρέσκειας και των αντιδράσεων των πελατών σε αρνητικές καταστάσεις είναι υποχρεωτική απαιτήσις για το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών ανάκτησης υπηρεσιών. Οι απαντήσεις των πελατών σε διάφορα λάθη ή δυσάρεστα περιστατικά δεν είναι μοναδικές (Voinea et al., 2011). Έτσι, ορισμένα άτομα θα κινηθούν μια δημόσια ενέργεια, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει: αποστολή καταγγελίας στον οργανισμό, καταγγελία σε τρίτο μέρος, όπως σε ένωση καταναλωτών, ή ακόμη και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος μέσω νομικής αγωγής. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πελάτες θα προβούν σε ιδιωτική ενέργεια και θα στείλουν αρνητικά μηνύματα σε άλλους πιθανούς πελάτες ή θα

---

<sup>20</sup> <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-a-consumer-complaint.htm>

<sup>21</sup> <https://isocert.org/iso10002.php>

τερματίσουν την επιχειρηματική σχέση, ακολουθούμενη πιθανότατα από συμπεριφορά μετανάστευσης. Υπάρχουν επίσης παθητικοί πελάτες που δεν θα εκτελέσουν καμία ενέργεια, λόγω χαμηλού επιπέδου ενδιαφέροντος για τη συγκεκριμένη εμπειρία ή για το ίδιο το προϊόν. Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση των καταναλωτικών αγαθών που κινούνται γρήγορα με ελάχιστο κόστος και κινδύνους για το άτομο (Lovelock & Wirtz, 2004).

Το μοντέλο των Day και London είναι ευρέως αποδεκτό στη βιβλιογραφία για το πως συμπεριφέρονται οι δυσαρεστημένοι πελάτες (σχήμα 2.1 )



*Day's and London's Customers' Complaints model adapted from Usta (2002); Cetin, A.F. (2018)*

Σχήμα 2.1

Τα παράπονα προκαλούνται γενικά από την αδυναμία της εταιρείας ή των προϊόντων της εταιρείας να συναντηθούν τις προσδοκίες του πελάτη. Αυτή η κατάσταση συμβαίνει για τους ακόλουθους λόγους (Odabasi, 2000: 137-138 ; Cetin ,A.F.,2018 ):

- Το προϊόν είναι ανεπαρκές
- Γίνεται κατάχρηση.
- Δεν έχουν εκπληρωθεί οι όροι της σύμβασης πώλησης (διανομή, παράδοση, συναρμολόγηση, κλπ.)
- Οι προσδοκίες του πελάτη ήταν πολύ υψηλές ως αποτέλεσμα της φήμης.

Οι στόχοι του marketing (marketing objectives) και οι επιχειρηματικοί στόχοι (business objectives) μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων είναι οι ακόλουθοι (Ekici & Yüce, 2007 ; Cetin ,A.F.,2018):

Στόχοι Μάρκετινγκ:

- Η αποτροπή των πελατών να στραφούν σε ανταγωνιστές
- Να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πελατών
- Να αποτραπούν οι αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την άμεση επικοινωνία με τους πελάτες
- Η ενθάρρυνση του θετικού αντίκτυπου στην επικοινωνία με τους πελάτες
- Να γίνει η εικόνα της εταιρείας καθώς και η στάση του πελάτη θετική
- Αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων στους πελάτες.
- Συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις
- Να αναπτύξει συνομιλία με τον πελάτη
- Αποτροπή κρατικής παρέμβασης
- Να γίνει θετική η αντίδραση των πελατών

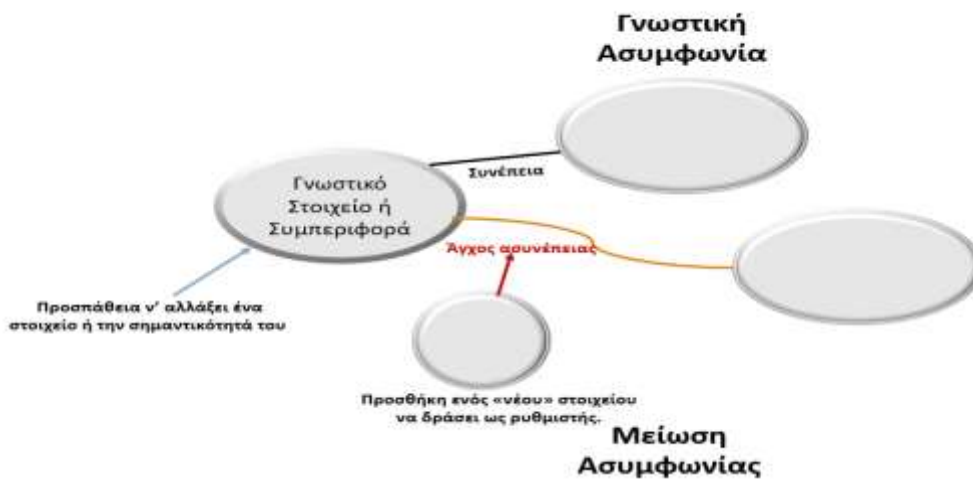
#### Επιχειρηματικοί Στόχοι:

- Η συλλογή πληροφοριών για να προσδιοριστούν τα αδύνατα σημεία της παραγωγής
  - Δυνατότητα διερεύνησης των αλλαγών της αγοράς μέσω των παραπόνων του πελάτη
  - Η βελτίωση της τεχνικής ποιότητας
  - Η μείωση του κόστους λόγω σφαλμάτων
  - Η έγκαιρη αναγνώριση προειδοποιητικών σημείων σχετικά με παράπονα πελατών
  - Ο προσδιορισμός του επιπέδου του εργαζομένου με τη σχέση τον πελάτη
  - Να προσδιοριστεί εάν είναι απαραίτητη η εκπαίδευση στην επικοινωνία
  - Να προσδιοριστεί εάν η γενική απόδοση του προσωπικού είναι επαρκής
  - Να επισημανθούν οι απαιτήσεις για ένα σχέδιο γενικής εκπαίδευσης
  - Η παροχή πιο ορθολογικής χρήσης των επιχειρηματικών πόρων στο CRM
- Το σύστημα διαχείρισης ποιότητα ISO 10004 που περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο παρέχει οδηγίες-κατευθύνσεις σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα παράπονα των πελατών τους ενώ ο συνδυασμός του και με τα υπόλοιπα πρότυπα της σειράς από 10001-10004 παρέχει όχι μόνο ομπρέλα προστασίας αλλά και εφελτήριο ανάπτυξης κάθε επιχείρησης που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη.

### 2.3 Ικανοποίηση του πελάτη- Κύριες Θεωρίες

### 2.3.1 Η Θεωρία της γνωστικής Ασυμφωνίας (Cognitive Dissonance theory)

Η γνωστική ασυμφωνία είναι ένα άβολο συναίσθημα που προκαλείται από τη συγκράτηση δύο αντιφατικών ιδεών ταυτόχρονα. Η θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας προτείνει ότι οι άνθρωποι έχουν μια κινητήρια δύναμη να μειώσουν την ασυμφωνία αλλάζοντας τις στάσεις τους, πεποιθήσεις και συμπεριφορές, ή με την αιτιολόγηση ή τον εξορθολογισμό τους (Festinger 1957),(σχήμα 2.2)<sup>22</sup>. «Επομένως, οι καταναλωτές είναι πιθανό να διαστρεβλώνουν αντιληπτικά την απόδοση που αντιστοιχεί στις προσδοκίες έτσι ώστε να συμπίπτει με το προηγούμενο επίπεδο προσδοκιών τους». (Oliver, 1977, σελ. 480). Για παράδειγμα, εάν υπάρχει διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του προϊόντος και της απόδοσης του προϊόντος, οι



Σχήμα 2.2

καταναλωτές μπορεί να έχουν μια ψυχολογική ένταση και να προσπαθήσουν να τη μειώσουν αλλάζοντας την αντίληψή τους για το προϊόν (Yi, 1990).

Ο Cardozzo (1965) υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές μπορούν να αυξήσουν τις αξιολογήσεις τους για αυτά τα προϊόντα όταν το κόστος αυτού του προϊόντος για το άτομο είναι υψηλό. (Yüksel, A. & Yüksel, F, 2008).

### 2.3.2. Θεωρία της Αφομοίωσης (Assimilation theory)

<sup>22</sup> Adapted from: : <https://en.wikipedia.org/wiki/File:CognitiveDissonanceDiagram.jpg>

Η θεωρία αφομοίωσης βασίζεται στη θεωρία ασυμφωνίας του Festinger (1957) Αυτή η άποψη της αξιολόγησης μετά τη χρήση του καταναλωτή εισήχθη στη βιβλιογραφία ικανοποίησης με τη μορφή της θεωρίας αφομοίωσης. Σύμφωνα με τον Anderson (1973), οι καταναλωτές επιδιώκουν να αποφύγουν την ασυμφωνία προσαρμόζοντας τις αντιλήψεις για ένα δεδομένο προϊόν ευθυγραμμίζουν περισσότερο με τις προσδοκίες. Οι καταναλωτές μπορούν επίσης να μειώσουν την ένταση που προκύπτει από μια ασυμφωνία μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης προϊόντος είτε διαστρεβλώνοντας τις προσδοκίες έτσι ώστε να συμπίπτουν με την αντιληπτή απόδοση του προϊόντος είτε αυξάνοντας το επίπεδο ικανοποίησης ελαχιστοποιώντας τη σχετική σημασία του διαψεύδηση που βιώθηκε.

### 2.3.3 Η Θεωρία της αντίθεσης (*Contrast theory*)

Η θεωρία της αντίθεσης εισήχθη για πρώτη φορά από τους Hovland, Harvey και Sherif (1957). Ενώ η θεωρία αφομοίωσης υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές θα επιδιώξουν να ελαχιστοποιήσουν την απόκλιση μεταξύ προσδοκίας και απόδοσης, η θεωρία αντίθεσης υποστηρίζει ότι εμφανίζεται ένα φαινόμενο έκπληξη που οδηγεί στη μεγέθυνση ή υπερβολή της διαφοράς. Σύμφωνα με τη θεωρία της αντίθεσης, οποιαδήποτε απόκλιση εμπειρίας από τις προσδοκίες θα είναι υπερβολική προς την κατεύθυνση της απόκλισης. Έτσι, εάν η εταιρεία αυξήσει τις προσδοκίες στη διαφήμισή της και, στη συνέχεια, η εμπειρία ενός πελάτη είναι ελαφρώς μικρότερη από αυτή που υποσχέθηκε, το προϊόν/υπηρεσία θα απορριφθεί ως μη ικανοποιητικό. Αντιστρόφως αν οι υποσχέσεις από τις διαφημίσεις είναι περισσότερο μετριοπαθείς σε σχέση με αυτό που τελικά θα αντιληφθούν οι πελάτες η θετική επιβεβαίωση θα είναι υπερβολική.

### 2.3.4 Η Θεωρία της Αφομοίωσης- Αντίθεσης (*The Theory of Assimilation-Contrast*)

Η θεωρία αφομοίωσης-αντίθεσης (Anderson, 1973) είναι ένας συνδυασμός των θεωριών της αφομοίωσης και της αντίθεσης. Σε γενικές γραμμές, οι καταναλωτές κινούνται εντός των περιοχών αποδοχής ή απόρριψης, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους. Όπως αναφέρεται στη θεωρία της αφομοίωσης, οι πελάτες έχουν την τάση να αφομοιώνουν ή να προσαρμόζουν τις διαφορές στην αντίληψη της απόδοσης του προϊόντος, με σκοπό να τους φτάσουν στο επίπεδο των προηγούμενων προσδοκιών τους, αλλά μόνο εάν η απόκλιση είναι σχετικά μικρή (Peyton et. al.,

2003, σελ. 43). Μια μεγάλη απόκλιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης απόδοσης και των προσδοκιών έχει ως αποτέλεσμα αποτελέσματα αντίθεσης και η τάση του καταναλωτή θα ήταν μια τάση αύξησης της αντιληπτής διαφοράς. Η αφομοίωση ή η αντίθεση μπορεί να εμφανιστεί σε σχέση με τη διαφορά που γίνεται αντιληπτή μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος. Αυτή η θεωρία προσπαθεί να καταδείξει το γεγονός ότι τόσο τα παραδείγματα της θεωρίας αφομοίωσης όσο και της θεωρίας αντίθεσης έχουν δυνατότητα εφαρμογής στη μελέτη της ικανοποίησης του καταναλωτή (Isac & Rusu, 2014).

### 2.3.5. Η αρνητική θεωρία (Negative theory)

Αυτή η θεωρία που αναπτύχθηκε από τους Carlsmith και Aronson (1963) προτείνει ότι οποιαδήποτε απόκλιση της απόδοσης από τις προσδοκίες θα διαταράξει το άτομο, παράγοντας «αρνητική ενέργεια». Η αρνητική θεωρία έχει τα θεμέλιά της στη διαδικασία της άρνησης της επιβεβαίωσης. Η αρνητική θεωρία δηλώνει ότι όταν οι προσδοκίες διατηρούνται έντονα, οι καταναλωτές θα ανταποκριθούν αρνητικά σε οποιαδήποτε διαπίστωση. Αντίστοιχα, δυσαρέσκεια θα προκύψει εάν η αντιληπτή απόδοση είναι μικρότερη από τις προσδοκίες ή ακόμα κι αν η αντιληπτή απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες.

### 2.3.6. Θεωρία Ελέγχου Υποθέσεων (Hypothesis Testing Theory)

Ο Deighton (1983) πρότεινε ένα μοντέλο δύο βημάτων για τη δημιουργία ικανοποίησης. Πρώτον, ο Deighton υποθέτει ότι οι πληροφορίες προαγοράς, κυρίως η διαφήμιση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία προσδοκιών για τα προϊόντα που θα αποκτήσουν και θα χρησιμοποιήσουν οι πελάτες. Οι πελάτες χρησιμοποιούν την εμπειρία τους με προϊόντα/υπηρεσίες για να δοκιμάσουν τις προσδοκίες τους. Δεύτερον, οι πελάτες τείνουν να επιχειρούν να επιβεβαιώσουν και όχι να διαψεύσουν τις προσδοκίες τους. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι οι πελάτες είναι προκατειλημμένοι στη θετική επιβεβαίωση της εμπειρίας προϊόντος υπηρεσίας τους (Vavra, 1997, p.47)

### 2.3.7. Θεωρία Ισότητας (Equity theory)

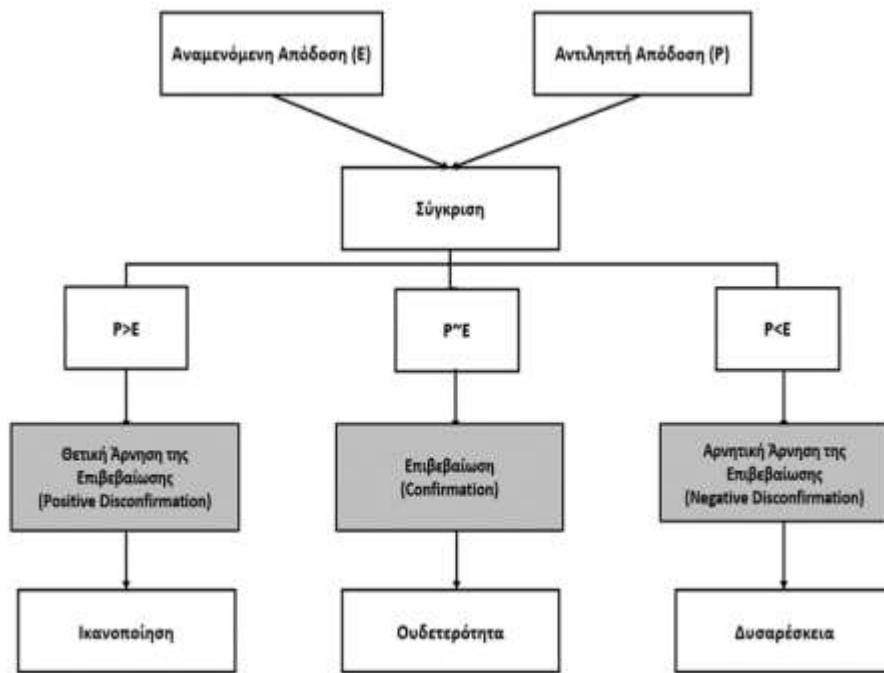
Αυτή η θεωρία βασίζεται στο επιχειρήμα ότι οι ανταμοιβές ενός ανθρώπου στις συναλλαγές τους με άλλους πρέπει να είναι ανάλογες με τις επενδύσεις του (Oliver & Swan, 1989). Η πρώιμη αναγνώριση αυτής της θεωρίας προέκυψε για πρώτη



φορά από την έρευνα του Stouffer και των συναδέλφων του στη στρατιωτική διοίκηση. Αναφέρθηκαν στη «σχετική στέρωση» (ισότητα) ως την αντίδραση στην ανισορροπία ή την ανισότητα μεταξύ αυτού που ένα άτομο αντιλαμβάνεται του τι είναι πραγματικότητα και του τι πιστεύει ότι πρέπει να ισχύει, ειδικά όταν αφορά τη δική του κατάσταση (Oliver H.M. Yau & Hanming You, 1994). Με άλλα λόγια, η έννοια της δικαιοσύνης υποδηλώνει ότι η αναλογία των αποτελεσμάτων προς τις εισροές πρέπει να είναι σταθερή μεταξύ των συμμετεχόντων σε μια ανταλλαγή. Όπως εφαρμόζεται στην έρευνα ικανοποίησης πελατών, η ικανοποίηση θεωρείται ότι υπάρχει όταν ο πελάτης πιστεύει ότι η αναλογία αποτελεσμάτων προς εισροές είναι ίση με αυτή του ατόμου ανταλλαγής (Athiyaman, A., 2004).

### *2.3.8. Η Θεωρία Προσδοκίας- Άρνησης της Επιβεβαίωσης (The Expectancy Disconfirmation Paradigm)*

Βασιζόμενος στις αδυναμίες προηγούμενων θεωριών για την ικανοποίηση των καταναλωτών, ο Oliver (1977; 1980) πρότεινε το Παράδειγμα Προσδοκίας-Άρνησης της επιβεβαίωσης ως το πιο πολλά υποσχόμενο θεωρητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών. Το μοντέλο (σχήμα 2.3) υπονοεί ότι οι καταναλωτές αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες με προσδοκίες προαγοράς σχετικά με την αναμενόμενη απόδοση. Το επίπεδο προσδοκίας γίνεται τότε ένα πρότυπο βάσει του οποίου κρίνεται το προϊόν. Δηλαδή, μόλις χρησιμοποιηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία, τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τις προσδοκίες. Εάν το αποτέλεσμα ταιριάζει, λαμβάνει χώρα επιβεβαίωση της προσδοκίας. Η άρνηση επιβεβαίωσης συμβαίνει όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων. Ένας πελάτης είναι είτε ικανοποιημένος είτε δυσαρεστημένος ως αποτέλεσμα θετικής ή αρνητικής διαφοράς μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων. Έτσι, όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι καλύτερη από αυτή που περίμενε αρχικά ο πελάτης, υπάρχει θετική διαφωνία μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης που οδηγεί σε ικανοποίηση, ενώ όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι η αναμενόμενη, υπάρχει επιβεβαίωση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων που οδηγεί σε ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν η απόδοση της υπηρεσίας δεν είναι τόσο καλή όσο αυτή που περίμενε ο πελάτης, υπάρχει μια αρνητική διαφωνία μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων που προκαλεί δυσαρέσκεια (Yüksel, A. & Yüksel, F, 2008).



*Disconfirmation Theory Model*

Σχήμα 2.3 (source: adapted from Oliver, 1980)

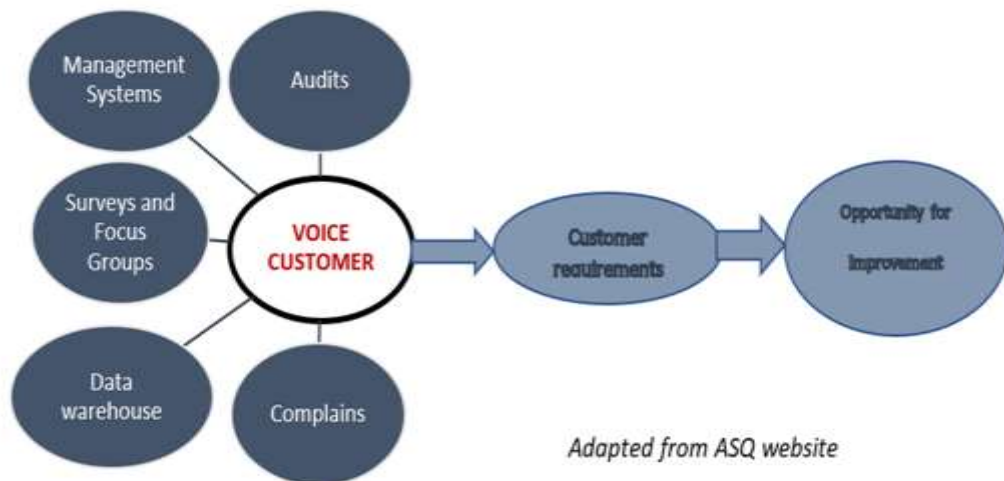
## 2.4 Η Φωνή του Πελάτη (The Voice of the Customer)

Η φωνή του πελάτη (VOC) είναι ένας όρος χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για να περιγράψει τη διαδικασία κάλυψης των απαιτήσεων των πελατών. Το VOC είναι μια τεχνική ανάπτυξης προϊόντων που παράγει ένα λεπτομερές σύνολο επιθυμιών και αναγκών των πελατών, οι οποίες οργανώνονται σε μια ιεραρχική δομή και στη συνέχεια δίνονται προτεραιότητες όσον αφορά τη σχετική σημασία και την ικανοποίηση με τις τρέχουσες εναλλακτικές λύσεις. Η διαδικασία VOC έχει σημαντικά αποτελέσματα και οφέλη για τους προγραμματιστές προϊόντων. Η VOC παρέχει μία λεπτομερή κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη, μια κοινή γλώσσα για την ομάδα προγραμματισμού προϊόντων στο μέλλον, βασικές εισροές για τον καθορισμό κατάλληλων προδιαγραφών σχεδιασμού για το νέο προϊόν ή υπηρεσία και ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την καινοτομία προϊόντων. Δια μέσου της «Φωνής του Πελάτη» εξετάζονται οι ανάγκες των πελατών, μια ιεραρχική δομή των αναγκών, οι προτεραιότητες και οι αντιλήψεις των πελατών για την απόδοση. Οι μελέτες VOC αποτελούνται συνήθως από ποιοτικά και ποσοτικά βήματα έρευνας αγοράς. Γενικά διεξάγονται στην αρχή οποιασδήποτε πρωτοβουλίας σχεδιασμού νέου προϊόντος, διαδικασίας ή υπηρεσίας για την

καλύτερη κατανόηση των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη. Η VOC μπορεί επίσης να αποτελέσει βασικό στοιχείο εισόδου για τον ορισμό νέου προϊόντος, την διαδικασία QFD (quality function deployment) ή τη ρύθμιση λεπτομερών προδιαγραφών σχεδιασμού. (Griffin, A. & Hauser J., 1991). Οι τέσσερις πτυχές της VOC δηλαδή οι ανάγκες πελάτη, ιεραρχική δομή αναγκών, προτεραιότητες και οι αντιλήψεις των πελατών για την απόδοση σύμφωνα τους συγγραφείς του άρθρου περιγράφονται ως ακολούθως:

- Ανάγκες πελατών: Μια ανάγκη του πελάτη είναι μια περιγραφή με τα λόγια του πελάτη, του οφέλους πρέπει να πληρούνται από το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Ιεραρχική δομή: Η «Φωνή του Πελάτη» δομεί τις ανάγκες των πελατών σε μια ιεραρχία πρωτογενών, δευτερογενών και τριτογενών αναγκών. Οι πρωτογενείς ανάγκες, γνωστές και ως στρατηγικές ανάγκες, είναι οι 2-10 ανάγκες ανώτατου επιπέδου χρησιμοποιούνται από την ομάδα για τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης του μάρκετινγκ. Κάθε πρωταρχική ανάγκη αναλύεται σε 3 – 10 δευτερεύουσες ανάγκες. Οι δευτερεύουσες ανάγκες υποδεικνύουν πιο συγκεκριμένα τι πρέπει να κάνει ο διευθυντής μάρκετινγκ για να ικανοποιήσει την αντίστοιχη πρωταρχική - στρατηγική ανάγκη. Οι δευτερεύουσες ανάγκες είναι επίσης γνωστές ως τακτικές ανάγκες. Οι τριτογενείς ανάγκες, επίσης γνωστές ως λειτουργικές ή λεπτομερείς ανάγκες, παρέχουν περισσότερες λεπτομέρειες έτσι ώστε το κατασκευαστικό τμήμα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και τμήμα διαφήμισης-προώθησης να μπορούν να αναπτύξουν ένα λεπτομερές σύνολο χαρακτηριστικών προϊόντος ή ένα διαφημιστικό μοντέλο που να ικανοποιεί τις πρωτογενείς και δευτερεύουσες ανάγκες.
- Προτεραιότητες: Ορισμένες ανάγκες έχουν υψηλότερες προτεραιότητες για τους πελάτες από άλλες. Ο διευθυντής μάρκετινγκ χρησιμοποιεί αυτές τις προτεραιότητες για να λάβει αποφάσεις που εξισορροπούν το κόστος της εκπλήρωσης μιας ανάγκης του πελάτη με την επιθυμία ,για τον πελάτη, της εκπλήρωσης αυτής της ανάγκης.
- Οι αντιλήψεις των πελατών προέρχονται επίσης από ποσοτική έρευνα αγοράς σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την απόδοση των προϊόντων που ανταγωνίζονται στην υπό μελέτη αγορά. Εάν δεν υπάρχει ακόμη προϊόν, οι αντιλήψεις δείχνουν πώς οι πελάτες πληρούν τώρα αυτές τις ανάγκες.

Πληροφορίες για την « φωνή του πελάτη» μπορούν να φτάσουν στον οργανισμό και με άλλες μεθόδους όπως είναι τα παράπονα των πελατών, οι ομάδες εστίασης εσωτερικοί έλεγχοι. (σχήμα 2.5 , [www.asq.org](http://www.asq.org))<sup>23</sup>



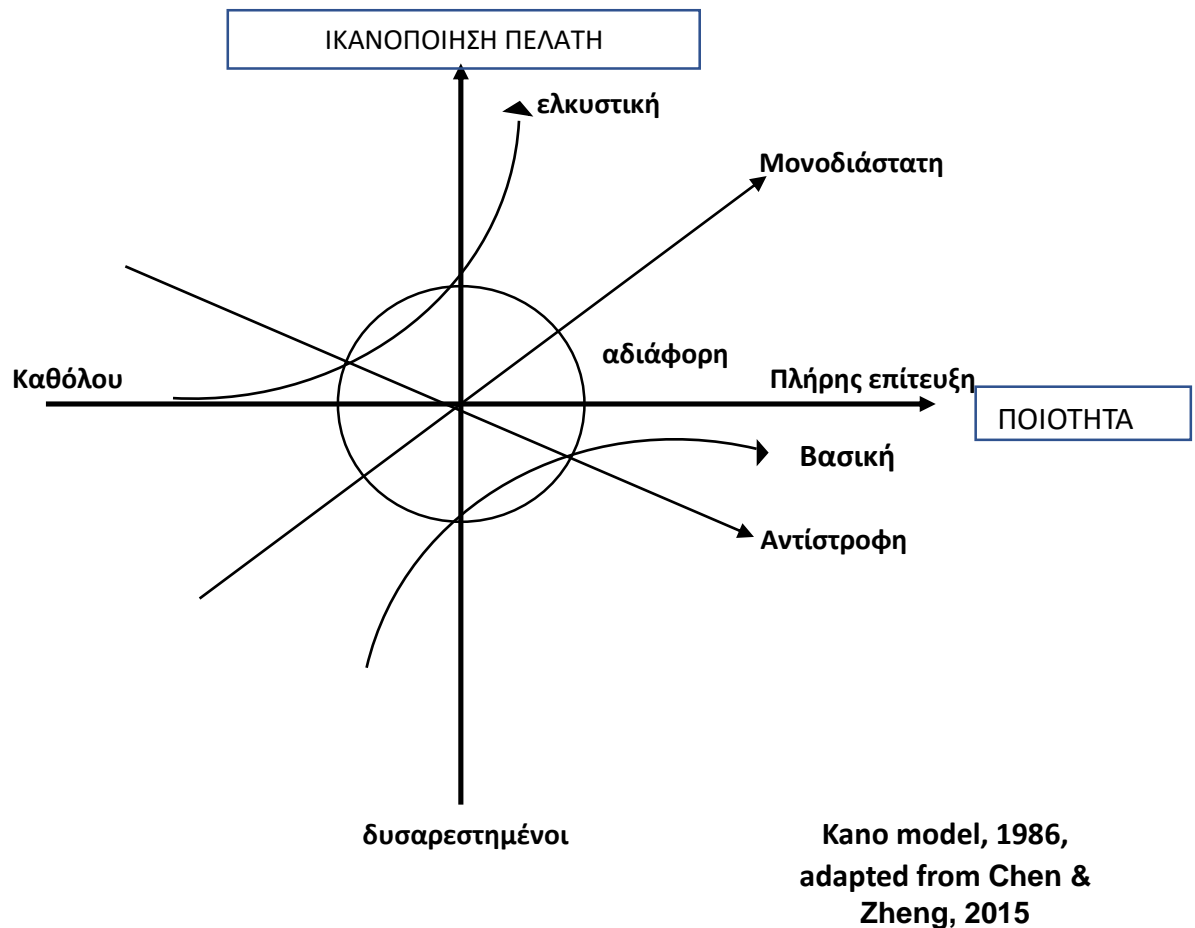
Σχήμα 2.4

## 2.5 Μοντέλα Μέτρησης Ικανοποίησης του πελάτη

### 2.5.1 Το Μοντέλο Kano

Οι Kano et al. (1984) ανέπτυξαν ένα διδιάστατο μοντέλο το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την ιεράρχηση και την ταξινόμηση των απαιτήσεων των πελατών σε σχέση με την ποιότητα- απόδοση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Εξετάζει δηλαδή τον τρόπο που ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επηρεάζει την ικανοποίηση του . Το μοντέλο Kano ταξινομεί πέντε στοιχεία που αφορούν την ποιότητα που προϊόντος- υπηρεσίας σε πέντε ποιοτικές διαστάσεις σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη. Η σχέση των παραμέτρων αυτών φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Chen & Zheng, 2015, p.783).

<sup>23</sup> <https://asq.org/quality-resources/voice-of-the-customer>



Σχήμα 2.5

Όπως δείχνει το σχήμα 2.5 στον οριζόντιο άξονα βρίσκεται η παράμετρος ποιότητα ενώ στον κάθετο η ικανοποίηση του πελάτη. Οι παράμετροι επεξηγούνται ως ακολούθως:

- Βασική ποιότητα (must be) : Η ανεπάρκεια ενός απαραίτητου στοιχείου, μπορεί να αναφερθεί ως βασικό προϊόν ή υπηρεσία ή η ελάχιστη ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, μπορεί να προκαλέσει ακραία δυσαρέσκεια στον πελάτη ενώ αντιστοίχως η ύπαρξή της δεν συνεπάγεται κατ' αναλογία αντίστοιχη ικανοποίηση
- Μονοδιάστατη ποιότητα (one dimensional quality): Πρόκειται για την αναμενόμενη ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας που αποτελεί γραμμική συνάρτηση με την παράμετρο « ικανοποίηση του πελάτη». Όσο δηλαδή

μεγαλύτερη είναι η απόδοση- ποιότητά μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση του πελάτη και αντιστρόφως.

- **Ελκυστική ποιότητα (Attractive quality):** Αποτελείται από προϊόντα ή υπηρεσίες των οποίων η υψηλή ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτή που θα αναμενόταν σύμφωνα με το νόμο της αναλογικότητας ενώ η έλλειψή της δεν οδηγεί σε αντίστοιχη δυσαρέσκεια. Συνήθως τέτοια στοιχεία δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- **Αδιάφορη ποιότητα (Indifferent quality):** Αποτελείται από προϊόντα ή υπηρεσίες των οποίων η ποιότητα είναι αδιάφορη για τον καταναλωτή και δεν πρόκειται να οδηγήσει σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια.
- **Αντίστροφη ποιότητα (Reverse quality):** Αφορά την περίπτωση που η ποιότητα ή η επάρκεια ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας λειτουργεί αντίστροφα με την ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα μία εφαρμογή σε ένα smartphone μπορεί να θεωρηθεί δύσχρηστη παρά την αποτελεσματικότητά της.

Το μοντέλο Kano χρησιμοποιεί διερευνητικές τεχνικές με ζεύγη λειτουργικών (functional) και δυσλειτουργικών ερωτήσεων (dysfunctional) σχετικά με κάθε απαίτηση. Η λειτουργική κατάσταση θεωρεί το στοιχείο επαρκές, ενώ η δυσλειτουργική υποθέτει ότι το στοιχείο είναι ανεπαρκές (Πίνακας 2.1). Σε ένα ερωτηματολόγιο Kano χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να διαλέξουν μία από τις παρακάτω τοποθετήσεις:

1. Μου αρέσει
2. Έτσι πρέπει να είναι
3. Είμαι ουδέτερος
4. Μπορώ να ζήσω με αυτό
5. Δεν μου αρέσει

Στη συνέχεια, η ταξινόμηση γίνεται χρησιμοποιώντας έναν πίνακα αξιολόγησης με βάση τον οποίο παρουσιάζεται ποια απαίτηση πελάτη μπορεί να ταξινομηθεί σε μία από τις πέντε διαστάσεις που παρουσιάζουν διαφορετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση πελατών. (Πίνακας 2.2) Οι κατηγορίες αξιολογούνται και ερμηνεύονται ανάλογα με τη συχνότητα των απαντήσεων.

### Ερωτηματολόγιο Kano

Στοιχείο Ποιότητας	Μου Αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Είμαι Ουδέτερος	Μπορώ να ζήσω με αυτό	Δεν μου αρέσει
--------------------	------------	----------------------	-----------------	-----------------------	----------------

Πίνακας 2.1 (adapted from Chen & Zheng, 2015,p.784)

Λειτουργικό	✓					
Μη Λειτουργικό			<b>Μη</b>		✓	
<b>Λειτουργικές</b>						
<b>Λειτουργικές</b>	<b>Στοιχείο ποιότητας</b>	Μου αρέσει	Έτσι πρέπει να είναι	Είμαι ουδέτερος	Μπορώ να ζήσω με αυτό	Δεν μου αρέσει
	Μου αρέσει	Q	A	A	A	O
	Έτσι πρέπει να είναι	R	I	I	I	M
	Είμαι ουδέτερος	R	I	I	I	M
	Μπορώ να ζήσω με αυτό	R	I	I	I	M
	Δεν μου αρέσει	R	R	R	R	Q

### Πίνακας Αξιολόγησης Kano

(Σημείωση: A: Attractive, R: Reverse, I: Indifferent, M: Must be, O: One dimension, Q: Questionable ) Πίνακας 2.2 (adapted from Chen & Zheng, 2015,p.784)

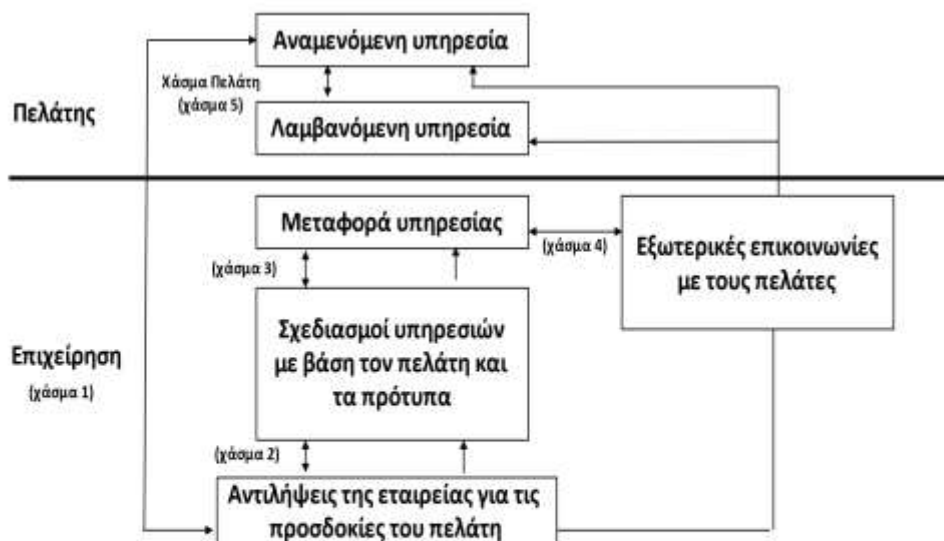
Πρέπει να σημειωθεί ότι στο μοντέλο Kano έχουν προβλεφθεί και απαντήσεις οι οποίες φαίνονται μη λογικές , όπως κάποιος αν δηλώσει ταυτόχρονα ότι του αρέσει τόσο στη λειτουργική όσο και στη μη λειτουργική ερώτηση για το ίδιο στοιχείο της έρευνας. Τέτοιες απαντήσεις χαρακτηρίζονται με τον όρο “questionable” και αποκλείονται από τον υπολογισμό του τελικού αποτελέσματος.

#### 2.5.2 To SERVQUAL model

Το μοντέλο SERVQUAL έχει εφαρμοστεί ευρέως σε διάφορους κλάδους των υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένου του τουρισμού και της φιλοξενίας. Οι Parasuraman et al (1988) δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο 22 ερωτήσεων για τη μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών για την ποιότητα των υπηρεσιών. Το

μοντέλο SERVQUAL αντιμετωπίζει πολλά στοιχεία της ποιότητας των υπηρεσιών χωρισμένα στις διαστάσεις, απτή, αξιοπιστία, ανταπόκριση, σιγουριά, ενσυναίσθηση.

Το πλέον αποδεκτό εννοιολογικό πλαίσιο της ικανοποίησης του πελάτη είναι η θεωρία της απόρριψης της προσδοκίας (expectancy disconfirmation theory). Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Oliver (1980), ο οποίος πρότεινε ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιληπτής απόδοσης. Ικανοποίηση εμφανίζεται όταν το προϊόν ή η υπηρεσία είναι καλύτερα από το αναμενόμενο. Από την άλλη πλευρά όταν η απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας εμφανίζεται ως κατώτερη της αναμενόμενης τότε προκύπτει δυσαρέσκεια. Στη θεωρητική αυτή άποψη για την ικανοποίηση του πελάτη και στα χάσματα προσδοκιών και αποτελεσμάτων στηρίχτηκαν οι Parasuraman et al. στηρίχτηκαν για να κατασκευάσουν το μοντέλο τους το οποίο χαρακτηρίζεται και ως μοντέλο χασμάτων ποιότητας (gap model of service quality) και στο οποίο καταγράφονται 5 χάσματα όπως φαίνεται στο σχήμα 2.6



Σχήμα 2.6

*Gap Model of Service Quality  
adapted from Zeithaml & Bitner ( 2003)*

Οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου ορίζονται ως εξής:



- Απτή: Αναφέρεται στα φυσικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την υπηρεσιακή συνάντηση. Το φυσικό περιβάλλον αντιπροσωπεύεται από αντικείμενα όπως η εσωτερική διακόσμηση, και θέματα όπως η εμφάνιση των εργαζομένων.
- Αξιοπιστία: Η ικανότητα του παρόχου υπηρεσιών να παρέχει ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες
- Απόκριση: Η προθυμία μίας επιχείρησης να βοηθήσει τους πελάτες της παρέχοντας γρήγορες και αποτελεσματικές επιδόσεις εξυπηρέτησης. Η προθυμία των εργαζομένων ως προς την άμεση και αποτελεσματική επίλυση αιτημάτων και προβλημάτων πελατών.
- Ενσυναίσθηση: Η ετοιμότητα της εταιρείας παροχής υπηρεσιών να παρέχει σε κάθε πελάτη «προσωπική εξυπηρέτηση».

Από υπολογιστική άποψη οι ερωτώμενοι καλούνται να τοποθετηθούν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert 22 ερωτήσεων οι οποίες είναι διατυπωμένες με δύο τρόπους. Ο ένας εκφράζει προσδοκία (E) και ο άλλος αντίληψη (P). Έτσι, η ποιότητα των υπηρεσιών (SQ) μπορεί να θεωρηθεί ως μια απλή εξίσωση:

$$SQ = P - E$$

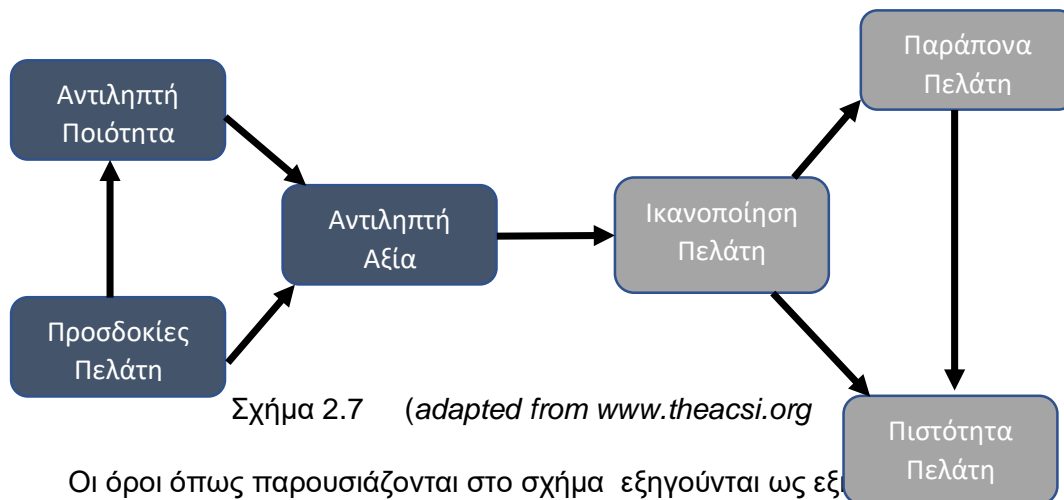
όπου είναι η ποιότητα των υπηρεσιών P είναι οι αντιλήψεις του ατόμου για την παροχή δεδομένης υπηρεσίας E είναι οι προσδοκίες του ατόμου για μια δεδομένη παροχή υπηρεσίας.

Όταν οι προσδοκίες των πελατών είναι μεγαλύτερες από τις αντιλήψεις τους για την παραλαβή της παράδοσης, η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται χαμηλή. Όταν οι αντιλήψεις υπερβαίνουν τις προσδοκίες, τότε η ποιότητα των υπηρεσιών είναι υψηλή. Σε αυτό το μοντέλο, το κενό 1 είναι το χάσμα ποιότητας της υπηρεσίας και είναι το μόνο κενό που μπορεί να μετρηθεί άμεσα. Με άλλα λόγια, το όργανο SERVQUAL σχεδιάστηκε ειδικά για να καταγράψει το κενό 1. Αντίθετα, τα κενά 2-5 δεν μπορούν να μετρηθούν, αλλά έχουν διαγνωστική αξία.

### 2.5.3 Η ACSI Μεθοδολογία

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης πελατών (ACSI) χρησιμοποιεί συνεντεύξεις πελατών ως στοιχεία εισόδου σε ένα οικονομετρικό μοντέλο πολλαπλών εξισώσεων (μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με παράγοντες διαμεσολάβησης), που αναπτύχθηκε στο Ross School of Business του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν. Αποτελεί μοντέλο αιτίας- αιτιατού με διαστάσεις

από την αριστερή πλευρά του μοντέλου τις προσδοκίες των πελατών, την αντιληπτή ποιότητα και την αντιληπτή αξία, στο κέντρο την ικανοποίηση του πελάτη και στην δεξιά πλευρά (αποτέλεσμα) τα παράπονα των πελατών και την πιστότητα του πελάτη συμπεριλαμβανομένων της παραμονής των πελατών και της ανοχής τιμών. Ακολούθως αποδίδεται σχηματικά το μοντέλο (σχήμα 2.8 )<sup>24</sup>



Οι όροι όπως παρουσιάζονται στο σχήμα εξηγούνται ως εξής:

- **Ικανοποίηση πελατών (ACSI):** Η βαθμολογία του δείκτη ικανοποίησης πελατών (ACSI) υπολογίζεται ως σταθμισμένος μέσος όρος τριών ερωτήσεων έρευνας που μετρούν διαφορετικές πτυχές ικανοποίησης από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι ερευνητές του ACSI χρησιμοποιούν αποκλειστική τεχνολογία λογισμικού για να εκτιμήσουν τη στάθμιση για κάθε ερώτηση.
- **Προσδοκίες πελατών (Customers' Expectations) :** Οι προσδοκίες των πελατών είναι ένα μέτρο της προσδοκίας του πελάτη για την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας. Οι προσδοκίες αντιπροσωπεύουν τόσο την προηγούμενη εμπειρία κατανάλωσης, η οποία περιλαμβάνει ορισμένες μη εμπειρικές πληροφορίες, όπως η διαφήμιση και η από στόμα σε στόμα, όσο και μια πρόβλεψη της ικανότητας της εταιρείας να προσφέρει ποιότητα στο μέλλον.
- **Αντιληπτή Ποιότητα (Perceived Quality):** Η αντιληπτή ποιότητα είναι ένα μέτρο της αξιολόγησης του πελάτη μέσω της πρόσφατης εμπειρίας κατανάλωσης για την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας. Η ποιότητα μετριέται τόσο ως προς την προσαρμογή, που είναι ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις

<sup>24</sup> : <https://www.theacsi.org/company/the-science-of-customer-satisfaction/>

ατομικές ανάγκες του πελάτη, όσο και ως προς την αξιοπιστία, που είναι η συχνότητα με την οποία τα πράγματα πάνε στραβά με το προϊόν ή την υπηρεσία.

- **Αντιληπτή Αξία (Perceived Value):** Η αντιληπτή αξία είναι ένα μέτρο ποιότητας σε σχέση με την καταβληθείσα τιμή. Αν και η τιμή (value for money) είναι συχνά πολύ σημαντική για την πρώτη αγορά του πελάτη, συνήθως έχει κάπως μικρότερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση για επαναλαμβανόμενες αγορές.
- **Παράπονα πελατών (Customers' Complaints):** Τα παράπονα πελατών μετρώνται ως το ποσοστό των ερωτηθέντων που δηλώνουν ότι έχουν παραπονεθεί σε μια εταιρεία απευθείας για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Η ικανοποίηση έχει αρνητική σχέση με τα παράπονα των πελατών, καθώς όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να παραπονεθούν.
- **Πιστότητα Πελατών (Customers' Loyalty) :** Η πίστη πελατών είναι ένας συνδυασμός της δηλωμένης πιθανότητας του πελάτη να αγοράσει ξανά από τον ίδιο προμηθευτή στο μέλλον και της πιθανότητας αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας σε διάφορα σημεία τιμών (ανοχή τιμής). Η αφοσίωση των πελατών είναι το κρίσιμο συστατικό του μοντέλου, καθώς αποτελεί ένδειξη της κερδοφορίας.

#### *2.5.5 KPI's (Key Performance Indicators) για την Ικανοποίηση του Πελάτη*

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο έγινε αναφορά στην εμπειρία πελάτη (CX) δηλαδή στην άποψη του πελάτη για την επωνυμία μίας επιχείρησης. Εκτός από τα προαναφερθέντα μοντέλα τα οποία έχουν πρακτική και ακαδημαϊκή χρηστικότητα έχουν αναπτυχθεί επιμέρους εργαλεία, περισσότερο απλά και εύχρηστα μέσα από τα οποία μία εταιρεία με συνδυαστική ή μεμονωμένη χρήση τους μπορεί να μετρήσει την ικανοποίηση του πελάτη. Οι κυριότεροι δείκτες μέτρησης για το έτος 2021 (Cornell, J. 2022, from [proprofsdesk.com](https://www.proprofsdesk.com))<sup>25</sup> και συνεπώς αυτοί που πρέπει να επικεντρωθούν οι επιχειρήσεις το έτος 2022 είναι οι:

---

<sup>25</sup> : <https://www.proprofsdesk.com/blog/customer-satisfaction-metrics/>

- I. Το Net Promoter Score ή NPS είναι μια από τις πιο δημοφιλείς μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Το NPS είναι μια μέτρηση αφοσίωσης πελατών που λαμβάνεται από την υποβολή μιας σημαντικής ερώτησης στους πελάτες: "Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε την επιχείρηση/προϊόν/υπηρεσία σε άλλους σε κλίμακα 0-10;" Με την πάροδο του χρόνου, η NPS μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών και να εντοπίσει ενθουσιώδεις πελάτες που μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες μέσω ισχυρών προτάσεων.
- II. Βαθμολογία προσπάθειας πελάτη (CES). Το Customer Effort Score ή CES είναι μια άλλη δημοφιλής μέτρηση υπηρεσιών που στοχεύει να μετρήσει τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι πελάτες για να αλληλοεπιδράσουν με τα προϊόντα/υπηρεσίες σε μία επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να είναι πιο εύκολο να επικοινωνήσει με την ομάδα τηλεφωνικής υποστήριξης σε σύγκριση με την εύρεση ενός σχετικού άρθρου βοήθειας από μια κακώς δομημένη βάση γνώσεων. Ομοίως, το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε άλλους τομείς, όπως η περιήγηση σε προϊόντα στο διαδίκτυο ή η οριστικοποίηση πληρωμών. Στην πραγματικότητα, η προσπάθεια αποτελεί κορυφαίο δείκτη αφοσίωσης των πελατών. Ο υπολογισμός του δείκτη είναι εύκολος αρκεί να βαθμολογηθεί από τους πελάτες η δήλωση « Η εταιρεία με διευκόλυνε να χειριστώ το θέμα μου».
- III. Βαθμολογία ικανοποίησης πελατών (CSAT). Η βαθμολογία ικανοποίησης πελατών ή CSAT είναι μία από τις κορυφαίες μετρήσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι έρευνες CSAT δίνουν συνήθως στους πελάτες την επιλογή να βαθμολογήσουν την εμπειρία τους σε κλίμακα Likert 1-5 πολύ ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, ουδέτερος, λίγο ικανοποιημένος και καθόλου ικανοποιημένος. Από το μέσο όρο των απαντήσεων των πελατών επί τοις εκατό προκύπτει η βαθμολογία. Μια βαθμολογία CSAT 75% και άνω είναι ένας καλός δείκτης επιτυχίας, ωστόσο, διαφέρει ανά κλάδο.
- IV. 4. Βαθμολογία υγείας πελατών (CHS). Το CHS είναι μια δημοφιλής μέτρηση που χρησιμοποιείται από ομάδες επιτυχίας πελατών για να προσδιορίσουν εάν οι πελάτες είναι υγιείς δηλαδή πιθανόν να παραμείνουν ή διατρέχουν κίνδυνο δηλαδή πιθανόν να αποσυρθούν. Αυτό σας βοηθά να τμηματοποιηθούν προσεκτικά οι πελάτες και να στοχευτούν οι που

βρίσκονται σε κίνδυνο. Ο σκοπός του CHS μπορεί να διαφέρει από τη μια εταιρεία στην άλλη. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να θέλει να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες για να παρακολουθεί το επίπεδο της απόσυρσης πελατών, ενώ μια άλλη μπορεί να θέλει να μετρήσει την επιτυχία των στρατηγικών ανόδου των πωλήσεων. Ακολουθούν ορισμένες κορυφαίες εισροές για τη μέτρηση της βαθμολογίας υγείας των πελατών:

Χρήση προϊόντος: Πόσο συχνά αγοράζουν οι άνθρωποι τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ; Βάθος χρήσης: Πόσες δυνατότητες προϊόντων ή υπηρεσιών χρησιμοποιούνται από τους πελάτες; Εύρος χρήσης: Πόσοι χρήστες εντός μιας άδειας χρήσης χρησιμοποιούν αυτό το προϊόν/υπηρεσία; Ανάπτυξη λογαριασμού: Ποια είναι η ποσοστιαία αύξηση των δαπανών των πελατών με την επιχείρησή; Ο αριθμός των αλληλεπιδράσεων εξυπηρέτησης πελατών: Πόσο συχνά νιώθουν οι πελάτες την ανάγκη να επικοινωνήσουν με την ομάδα υποστήριξης;

- V. Ικανοποίηση εξυπηρέτησης πελατών (CSS). Το Customer Service Satisfaction ή CSS βοηθά την επιχείρησή να μετρήσει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες με την υπηρεσία μετά την πώληση. Είναι ένας σημαντικός δείκτης ικανοποίησης πελατών και υπολογίζεται με την κοινή χρήση κατάλληλων ερευνών με τους πελάτες αμέσως μετά την αλληλεπίδραση με την υποστήριξή τους και την βοήθεια κατάλληλου λογισμικού δια μέσω του οποίου μοιράζονται στους πελάτες αυτοματοποιημένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με συνημμένες έρευνες. Μία ερώτηση CSS κοινοποιείται στους πελάτες που τους επιτρέπει να βαθμολογήσουν άμεσα την υπηρεσία (συνήθως σε κλίμακα 1-5). Με βάση τις αξιολογήσεις, μπορούν να μετρηθούν η ποιότητα μιας αλληλεπίδρασης εξυπηρέτησης πελατών, και η απόδοση των αντιπροσώπων της επιχείρησης που συμμετείχαν ή επιτέλεσαν την υπηρεσία. Για παράδειγμα, οι πωλητές ή αντιπρόσωποι που λαμβάνουν κορυφαίες αξιολογήσεις μπορούν να ανταμειφθούν με κίνητρα ή άλλα οφέλη. Από την άλλη πλευρά, οι αντιπρόσωποι με χαμηλότερες αξιολογήσεις μπορούν να εκπαιδευτούν ανάλογα.
- VI. Κριτικές πελατών. Η κριτική πελάτη αναφέρεται σε υποκειμενικά σχόλια από έναν πελάτη που αγόρασε και χρησιμοποίησε το προϊόν ή την υπηρεσία. Μπορούν να αντληθούν από ηλεκτρονικά καταστήματα, πλατφόρμες κοινής χρήσης κριτικών, ιστότοπους σύγκρισης προϊόντων, κανάλια μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Όλοι αναζητούν online κριτικές πριν

αγοράσουν οτιδήποτε. Ένα προϊόν μπορεί να φαίνεται πραγματικά ελκυστικό στις εικόνες του, αλλά οι κριτικές μπορούν να μεταφέρουν μια εντελώς διαφορετική ιστορία. Επίσης σε διαδικτυακούς ιστοτόπους, πέρα από κριτικές περιφραστικά διατυπωμένες μπορούν να βρεθούν και βαθμολογημένες οι επιμέρους υπηρεσίες μίας επωνυμίας (π.χ. διαδικτυακή πλατφόρμα booking).

- VII. Ποσοστό απόκλισης πελατών (CCR) Το Customer Churn Rate αναφέρεται στο ποσοστό των πελατών που σταματούν να συνεργάζονται με μία εταιρεία. Σε μία επιχείρηση οι αποχωρήσεις πελατών είναι αναπόφευκτες. Ωστόσο, με τη βοήθεια του CCR, μπορεί κανείς να καταλάβει αν το ποσοστό των αποχωρήσεων έχει φτάσει σε ανησυχητικό ρυθμό ή όχι. Το ποσοστό απόκλισης των πελατών για μία δεδομένη χρονική περίοδο υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{CCR} = (\text{Χρήστες Αρχής} - \text{Χρήστες Τέλους} / \text{Χρήστες Αρχής}) \times 100$$

- VIII. Ποσοστό εγκατάλειψης Το ποσοστό εγκατάλειψης αναφέρεται στο ποσοστό των πελατών που τερμάτισαν μια αλληλεπίδραση με μία επιχείρησή σας προτού ολοκληρωθεί μία συγκεκριμένη επιθυμητή ενέργεια. Για παράδειγμα, για την ομάδα του τηλεφωνικού κέντρου, το ποσοστό εγκατάλειψης θα είναι το ποσοστό των πελατών που εγκατέλειψαν την κλήση προτού συνδεθούν με έναν αντιπρόσωπο. Ομοίως, εάν διευθύνετε μια επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου, το ποσοστό εγκατάλειψης θα είναι το ποσοστό των πελατών που εγκαταλείπουν τα καλάθια αγορών τους χωρίς να κάνουν αγορά. Το ποσοστό εγκατάλειψης θεωρείται ως μία από τις βασικές μετρήσεις ικανοποίησης πελατών, επειδή δείχνει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από τις αλληλεπιδράσεις τους με την εταιρεία. Το ποσοστό εγκατάλειψης καθορίζει την αποτελεσματικότητα των αλληλεπιδράσεων ενός πελάτη σε διάφορα σημεία επαφής. Για να υπολογιστεί το ποσοστό εγκατάλειψης, η επιχείρησή πρέπει να παρακολουθεί κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη, τόσο επιτυχημένη όσο και αποτυχημένη. Το ποσοστό εγκατάλειψης υπολογίζεται από τον τύπο:

$$(\text{Σύνολο Ενεργειών} - \text{Σύνολο Αποτυχιών} / \text{Σύνολο Ενεργειών}) \times 100$$

- IX. Χρόνος πρώτης απόκρισης Ο Χρόνος Πρώτης Απόκρισης ή FRT αναφέρεται στο χρόνο (λεπτά, ώρες ή ημέρες) που χρειάζεται η ομάδα για να απαντήσει σε ένα ζήτημα ή αίτημα πελάτη. Οι σύγχρονοι πελάτες

περιμένουν από τις επωνυμίες να απαντήσουν στα ερωτήματά τους το συντομότερο δυνατό. Ακόμη και μια μικρή καθυστέρηση στην απόκριση μπορεί να αυξήσει τις απογοητεύσεις τους και να εμποδίσει την εμπειρία τους. Όταν η ομάδα λαμβάνει ελάχιστα ερωτήματα πελατών, ο υπολογισμός του χρόνου της πρώτης σας απόκρισης αν είναι αρκετά εύκολος. Για να υπολογιστεί ο μέσος FRT, αθροίζονται όλα τα FRT σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και διαιρούνται τα με τον συνολικό αριθμό των επιλυμένων θεμάτων σε αυτό το χρονικό διάστημα. Σε αντίθετη περίπτωση όταν η ομάδα χειρίζεται χιλιάδες θέματα το ίδιο χρονικό διάστημα να βρεθεί ο χρόνος πρώτης απόκρισης της ομάδας χρειάζεται αυτοματοποιημένη διαδικασία μέσω ειδικού λογισμικού.

- X. Ανάλυση πρώτης επαφής. Η Ανάλυση πρώτης επαφής ή FCR είναι μια άλλη σημαντική μέτρηση για την ικανοποίηση των πελατών. Το FCR αναφέρεται απλώς στο ποσοστό των θεμάτων που επιλύονται από την ομάδα κατά την πρώτη αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Για τηλεφωνικές κλήσεις ή ζωντανές συνομιλίες, το FCR σημαίνει ότι το πρόβλημα του πελάτη επιλύεται προτού κλείσει το τηλέφωνο ή τερματίσει τη συνεδρία συνομιλίας. Εάν οι πελάτες πρέπει να επικοινωνήσουν με την ομάδα πολλές φορές για να λάβουν μια απλή λύση στο πρόβλημά τους, τότε η επιχείρησή σας έχει μεγάλες πιθανότητες να χάσει τον πελάτη για πάντα. Ο υπολογισμός του FCR είναι απλός, αρκεί να γνωρίζει κανείς τον αριθμό των προβλημάτων που έχουν επιλυθεί στην πρώτη αλληλεπίδραση.

## 2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Anderson, R.E. (1973). "Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on Perceived Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 10 February: 38-44, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Athiyaman, A., (2004). "Antecedents and Consequences of Student Satisfaction with University Services: A longitudinal analysis", *Academy of Marketing Studies Journal*, Jan., from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Barsky, J.D. (1992). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement. *Hospitality Research Journal*, 16(1): pp.51-73, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Cardozo, R. (1965). "An experimental study of consumer effort, expectations and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 2, 244-9 f

Carlsmith, J., Aronson, E. (1963). "Some Hedonic Consequences of the Confirmation and Disconfirmation of Expectations", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(2), p.151-156

Cetin A.F., (2018). "Customer Complaints Management; A Conceptual View", *ATLAS JOURNAL*, from [https://www.researchgate.net/publication/327244517\\_Customer\\_Complaints\\_Management\\_A\\_Conceptual\\_View](https://www.researchgate.net/publication/327244517_Customer_Complaints_Management_A_Conceptual_View) visited 30/9/2022

Chen, X., Meng, Q., Zhang, L. "A Decision Method for Improving Tourism Industry Service Quality under Budget Constraints", (2015). *Journal of Service Science and Management*, 2015, 8, 781-792.

Cornell, J. (2022). "10 Important Customer Satisfaction Metrics to target in 2022", online: <https://www.proprofsdesk.com/blog/customer-satisfaction-metrics/> visited 11/9/2022

Festinger, L. (1957). "A Theory of Cognitive Dissonance". *Stanford, CA: Stanford University Press* from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Filip, A., (2013). "Complaint management: A customer satisfaction learning process", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93 p. 271 – 275

Fornell, C., Westbrook, R.A. (1984). "The vicious circle of consumer complaints", *Journal of Marketing*, 48, 68-78.

Giese, L. J., Cote, A. J., (2000). "Defining Customer Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2000 No. 1

Griffin, A. & Hauser J., (1991). "The Voice of the Customer", *Marketing Science*, February 1991, from: <https://www.researchgate.net/publication/5175997>

Hart, C.W.L., Heskett, J.L., & Sasser, W.E. (1990). "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, 68, 148-156.

Hovland, C., O. Harvey & M. Sherif (1957). "Assimilation and contrast effects in reaction to communication and attitude change". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(7), 244-252, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Isac L.F., Rusu, S., (2014). "THEORIES OF CONSUMER'S SATISFACTION AND THE OPERATIONALIZATION OF THE EXPECTATION DISCONFIRMATION PARADIGM", *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu*, Economy Series, Issue 2/2014.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). "Services marketing. People, technology, strategy" (5th ed.). *New Jersey: Prentice Hall*

McMahon, M., (2022). "What is Customer Complaint" online from: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-a-consumer-complaint.htm>, visited: 30/9/2022



Oliver H.M. Yau & Hanming You (1994). "Consumer Behaviour in China: Customer Satisfaction and Cultural Values". *Taylor & Francis*, p.20, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Oliver, L. R. (1977). "Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations: an alternative interpretation", *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 480-486,

Oliver, R. L. (1997). "Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer", *New York: Irwin/McGraw-Hill*.

Oliver, R.L. & J.E. Swan (1989a). "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach". *Journal of Marketing*, 53, (April), 21-35, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Oliver. R. L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, 46-49, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Parasuraman, A., Valarie, A. Zeithamal, and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, 12-40 from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Peyton, R.M., Pitts, S., and Kamery, H.R. (2003). "Consumer Satisfaction/Dissatisfaction (CS/D): A Review of the Literature Prior to the 1990s", *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Vol. 7(2). p.42., from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Vavra, Terry G., (1997). "Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs", *American Society for Quality*.

Voinea, L., Pamfilie, R., & Onete, B. (2011). "Foodstuff consumption culture among new generation of consumers from Romania" Case study: Students of the Bucharest Academy of Economic Studies. *Studia Commercialia Bratislavensia Journal*, 4(15), 438-450.

Wicks, M. A., Roethlein, C. J., (2009). "A Satisfaction-Based Definition of Quality", *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 15, No. 1, Spring 2009

Yi. Y. (1990). "A Critical Review of Consumer Satisfaction", in V. A. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 68-123 from Yüksel, A., Yüksel, F., (2008). "In book: Tourist satisfaction and complaining behavior, Chapter: Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review" *Publisher: Nova Science*, New York.

Yüksel, A., Yüksel, F., (2008). "In book: Tourist satisfaction and complaining behavior, Chapter: Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review" *Publisher: Nova Science, New York.*

Zeithaml, V. and Bitner, M. (2003) *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Online: <https://www.zendesk.com/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/> visited 30/9/2022

Online: <https://asq.org/quality-resources/voice-of-the-customer> extracted 10/09/2022

Online: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:CognitiveDissonanceDiagram.jpg> extracted 8/9/2022

Online: <https://www.theacsi.org/company/the-science-of-customer-satisfaction/> visited 10/9/2022

Online: <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/84-customer-satisfaction> visited 30/9/2022

### **3. Το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10002:2018 και οι εφαρμογές του**

#### **3.1 Περιγραφή του Προτύπου ISO 10002:2018**

##### **3.1.1. Εισαγωγή στο Πρότυπο**

Αυτό το έγγραφο ISO παρέχει καθοδήγηση στους οργανισμούς για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, την συντήρηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικής διαδικασίας χειρισμού παραπόνων για όλους τους τύπους εμπορικών ή μη δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιώσεις στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες και να βελτιώσουν τη φήμη του οργανισμού. Επίσης στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, η αξία η χρήση ενός Διεθνούς Προτύπου γίνεται πιο εμφανής αφού παρέχει εμπιστοσύνη στη συνεπή αντιμετώπιση παραπόνων. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι μία ανοιχτή διαδικασία διαχείρισης παραπόνων για τον καταγγέλλοντα από τη μία και

από την άλλη τη βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να επιλύει τα παράπονα με συνέπεια και συστηματικότητα, εντοπίζοντας τις τάσεις, απομακρύνοντας τα αίτια των παραπόνων και αξιολογώντας διαρκώς τη διαδικασία διεκπεραίωσης των καταγγελιών, της επίλυσης καταγγελιών και βελτιώσεων της διαδικασίας. Το έγγραφο είναι συμβατό με τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9004 (αν και μπορεί να αξιοποιηθεί και ανεξάρτητα) και υποστηρίζει τους στόχους αυτών των δύο πρότυπων μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής εφαρμογής μιας διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων. Το ISO 9001 καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας και η διαδικασία για τον χειρισμό παραπόνων που περιγράφεται σε αυτό το έγγραφο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στοιχείο ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Από την άλλη το ISO 9004 παρέχει καθοδήγηση για την επίτευξη διαρκούς επιτυχίας ενός οργανισμού και η αξιοποίηση του ISO 10002 μπορεί να βελτιώσει την απόδοση στον τομέα της διαχείρισης παραπόνων και να αυξήσει την ικανοποίηση πελατών και άλλων σχετικών ενδιαφερομένων για τη διευκόλυνση της επίτευξης διαρκούς επιτυχίας. Επίσης, αυτό το έγγραφο είναι συμβατό με τα πρότυπα ISO 10001, ISO 10003 και ISO 10004. Αυτά τα τέσσερα έγγραφα μπορούν να χρησιμοποιούνται είτε ανεξάρτητα είτε σε συνδυασμό μεταξύ τους, ως συγκεντρωτικό πλαίσιο για τη βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών μέσω κωδίκων συμπεριφοράς, διαχείρισης παραπόνων, επίλυσης διαφορών και παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Αναφορά στα πρότυπα ISO 10001- ISO 10004 έχει γίνει στο εισαγωγικό κεφάλαιο. Η αλληλεπίδραση του προτύπου εν λόγω υπόλοιπα πρότυπα της σειράς φαίνεται στο σχήμα του παραρτήματος Α του παρόντος. Το παρόν έγγραφο αποτελείται από οκτώ κύρια άρθρα χωρισμένα, κάποια από αυτά χωρισμένα σε επιμέρους παραγράφους και εννέα παραρτήματα τα οποία περιγράφονται ακολούθως.

### **3.1.2. Άρθρο 1 – Πεδίο Εφαρμογής**

Στο παρόν έγγραφο παρατίθενται οι οδηγίες σχετικά με τον τρόπο και τη διαδικασία της διαχείρισης των παραπόνων, τα οποία σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται εντός ενός οργανισμού. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν κυρίως τον σχεδιασμό, την σχεδίαση, την ανάπτυξη, τη λειτουργία, την συντήρηση και τη βελτίωση και αποτελεί μία από τις διαδικασίες ενός συνολικού συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στο παρόν έγγραφο, οι όροι «προϊόν» και «υπηρεσία» αναφέρονται στα αποτελέσματα που παράγει ένας οργανισμός και προορίζονται ή απαιτούνται από έναν πελάτη. Παράλληλα, είναι προορισμένο για χρήση από οργανισμούς και

εταιρίες σε όλους τους τομείς. Από την άλλη πλευρά, αυτό το έγγραφο δεν ισχύει για όσες διαφορές που παραπέμπονται για επίλυση εκτός του οργανισμού ή για τις εργασιακές διαφορές. Το παρόν έγγραφο εξετάζει τις ακόλουθες πτυχές του χειρισμού παραπόνων: αρχικά, την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών με τη δημιουργία ενός ανοιχτού περιβάλλοντος, το οποίο εστιάζει στον πελάτη για την ανατροφοδότηση (συμπεριλαμβανομένων και των παραπόνων στην ανατροφοδότησή του), επιλύοντας άμεσα τυχόν παράπονα, τα οποία λαμβάνονται και απευθύνονται προς την εταιρία που και ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την ικανότητα του οργανισμού να βελτιώνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, συμπεριλαμβανομένης και της εξυπηρέτησης πελατών. Κατά δεύτερον, διευκολύνει την εμπλοκή και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της εταιρίας, μέσω της κατάλληλης απόκτησης και ανάπτυξης των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης προσωπικού. Επίσης, η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων συμβάλλει στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση των αναγκών και των προσδοκιών των καταγελλόντων, ενώ παρέχει στους τελευταίους μια ανοιχτή, αποτελεσματική και εύχρηστη διαδικασία για την κατάθεση των παραπόνων τους. Παράλληλα, είναι εφικτή με τον τρόπο αυτό η εκτενής ανάλυση και η ουσιαστική αξιολόγηση των παραπόνων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης και της εξυπηρέτησης πελατών. Τέλος, το σύστημα αυτό παρέχει τη δυνατότητα για έλεγχο της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων και για την επανεξέταση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διαδικασίας της διαχείρισης των παραπόνων.

### **3.1.3 Άρθρο 2- Κανονιστικές αναφορές**

Τα ακόλουθα έγγραφα αναφέρονται στο κείμενο με τέτοιο τρόπο, ώστε ένα μέρος ή το σύνολο του περιεχομένου τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτού του εγγράφου. Για τις χρονολογημένες αναφορές, ισχύει μόνο η έκδοση που αναφέρεται. Για αναφορές χωρίς ημερομηνία, ισχύει η τελευταία έκδοση του εγγράφου στο οποίο αναφέρεται (συμπεριλαμβανομένων και τυχόν τροποποιήσεων) (ISO 9000:2015, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary).

### **3.1.4 Άρθρο 3- Όροι και ορισμοί**

Για τους σκοπούς του παρόντος εγγράφου, ισχύουν οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται στο ISO 9000 και τα ακόλουθα δεδομένα. Η εταιρία ISO και το IEC διατηρούν βάσεις δεδομένων ορολογίας για την χρήση στην τυποποίηση στις

ακόλουθες διευθύνσεις: IEC Electropedia: διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.electropedia.org/> και στη Διαδικτυακή πλατφόρμα περιήγησης ISO: διαθέσιμη στη διεύθυνση <https://www.iso.org/obp> . Έτσι, ως «Ενάγον πρόσωπο, οργανισμός» ή «εκπρόσωπός τους» είναι το πρόσωπο που υποβάλλει παράπονο (ISO 10001:—, 3.2). «Καταγγελία» είναι η έκφραση της δυσαρέσκειας σε έναν οργανισμό, που σχετίζεται με το προϊόν ή την υπηρεσία ή την ίδια τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων, όπου μια απάντηση ή επίλυση είναι ρητά ή σιωπηρά αναμενόμενη. Επίσης, τα παράπονα μπορούν να υποβληθούν σε σχέση με άλλες διαδικασίες όπου ο οργανισμός αλληλοεπιδρά με τον πελάτη, ενώ παράλληλα μπορούν να υποβληθούν άμεσα ή έμμεσα στον οργανισμό (ISO 9000:2015, 3.9.3, τροποποιημένο ). Ως «πελάτης» ορίζεται το πρόσωπο ή ο οργανισμός που θα μπορούσε να λαμβάνει ή λαμβάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που προορίζεται για ή απαιτείται από αυτό το άτομο ή τον οργανισμό, όπως είναι για παράδειγμα, ο καταναλωτής, ο πελάτης, ο τελικός χρήστης, ο πωλητής λιανικής, ο παραλήπτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από εσωτερική διαδικασία, ο δικαιούχος και ο αγοραστής. Αυτό ο πελάτης μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός στον οργανισμό (ISO 9000:2015, 3.2.4). Όσον αφορά την «ικανοποίηση των πελατών», αυτή σχετίζεται με την αντίληψη του πελάτη (όπως αυτός ορίστηκε ανωτέρω) για το βαθμό στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι προσδοκίες του. Αυτή η προσδοκία του πελάτη δύναται να μην είναι γνωστή στον οργανισμό ή ακόμα και στον εν λόγω πελάτη, έως ότου παραδοθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Άλλωστε, μπορεί να είναι απαραίτητο για την επίτευξη της υψηλής ικανοποίησης των πελατών για την εκπλήρωση μιας προσδοκίας ενός πελάτη ακόμα κι αν δεν είναι ούτε δηλωμένη ούτε γενικά υπονοούμενη ή υποχρεωτική. Επίσης, η ύπαρξη παράπονων αποτελεί συνήθη ένδειξη χαμηλής ικανοποίησης πελατών, αλλά, από την άλλη, η απουσία τους δεν συνεπάγεται αναγκαστικά υψηλή ικανοποίηση πελατών. Τέλος, ακόμα και στην περίπτωση που οι απαιτήσεις των πελατών έχουν συμφωνηθεί με τον πελάτη και εκπληρώνονται, αυτό δεν συνεπάγεται χωρίς προϋπόθεση ότι εξασφαλίζεται η υψηλή ικανοποίηση των πελατών (ISO 9000:2015, 3.9.2). Επίσης, η «εξυπηρέτηση πελατών» αποτελεί την αλληλεπίδραση του οργανισμού με τον πελάτη, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου της ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (ISO 9000:2015, 3.9.4). παράλληλα, «ανατροφοδότηση» στο πλαίσιο της ικανοποίησης των πελατών αποτελούν οι απόψεις, τα σχόλια και οι εκδηλώσεις ενδιαφέροντος για ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μία διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων, τα οποία μπορεί να αφορούν και άλλες διαδικασίες όπου ο οργανισμός αλληλοεπιδρά με τον πελάτη (ISO 9000:2015, 3.9.1, τροποποιημένο). Παράλληλα, ως «ενδιαφερόμενο μέρος» ορίζεται το πρόσωπο ή

ο οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να θεωρηθεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση ή δραστηριότητα, όπως είναι για παράδειγμα οι πελάτες, οι ιδιοκτήτες, τα άτομα σε έναν οργανισμό, οι πάροχοι, οι τραπεζίτες, οι ρυθμιστικές αρχές, τα συνδικάτα, οι εταίροι ή οι ενώσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν ανταγωνιστές ή αντίπαλες ομάδες πίεσης (ISO 9000:2015, 3.2.3, τροποποιημένο). Τέλος, με τον όρο οργάνωση νοείται το άτομο ή η ομάδα ανθρώπων που έχει τις δικές της λειτουργίες που συμπεριλαμβάνουν τις αρμοδιότητες, τις εξουσίες και τις σχέσεις προς την επίτευξη των στόχων του, όπως είναι για παράδειγμα ενδεικτικά ο ατομικός έμπορος, η εταιρεία, η επιχείρηση, το νομικό πρόσωπο, η αρχή, εταιρική σχέση, οι ενώσεις, το φιλανθρωπικό ίδρυμα ή η οργάνωση ή μέρος ή συνδυασμός αυτών, είτε έχει ενσωματωθεί είτε όχι, είτε είναι δημόσιο είτε ιδιωτικό (ISO 9000:2015, 3.2.1, τροποποιημένο).

### **3.1.5. Άρθρο 4 -Κατευθυντήριες Αρχές**

#### **Παράγραφος 4.1.- Γενικές Πληροφορίες**

Αρχικά, συνιστάται η συμμόρφωση με τις κατευθυντήριες αρχές που ορίζονται στα σημεία 4.2 έως 4.15 για αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των παραπόνων.

#### **Παράγραφος 4.2- Δέσμευση**

Ο οργανισμός θα πρέπει να δεσμευτεί ενεργά στον καθορισμό και την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων.

#### **Παράγραφος 4.3- Χωρητικότητα**

Θα πρέπει να διατεθούν και να δεσμευτούν από τον οργανισμό επαρκείς πόροι για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των παραπόνων.

#### **Παράγραφος 4.4- Διαφάνεια**

Η διαδικασία της διαχείρισης των παραπόνων θα πρέπει να κοινοποιείται στους πελάτες, το προσωπικό και άλλα στις ενδιαφερόμενες ομάδες. Επίσης, θα πρέπει να παρέχονται στους μεμονωμένους καταγγέλλοντες επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση της καταγγελίας τους.

#### **Παράγραφος 4.5- Προσβασιμότητα**

Η διαδικασία της διεκπεραίωσης των παραπόνων θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμη σε όλους τους καταγγέλλοντες. Θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις λεπτομέρειες της υποβολής και της επίλυσης των καταγγελιών, ενώ παράλληλα η διαδικασία της διεκπεραίωσης των παραπόνων και οι σχετικές, υποστηρικτικές πληροφορίες θα πρέπει να είναι εύκολες στην κατανόηση και την χρήση τους, με την παροχή σαφών πληροφοριών, σε κατανοητή γλώσσα. Παράλληλα, Θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες και βοήθεια για την υποβολή καταγγελίας (όπως ορίζεται στο Παράρτημα Β του παρόντος), σε κάθε γλώσσα ή μορφή, στην οποία προσφέρθηκαν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των εναλλακτικών μορφών, όπως είναι τα μεγάλα γράμματα, η γραφή Braille ή η ηχητική κασέτα.

#### **Παράγραφος 4.6 -Απόκριση**

Ο οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών σε σχέση με τη διαχείριση των παραπόνων.

#### **Παράγραφος 4.7- Αντικειμενικότητα**

Κάθε καταγγελία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με δίκαιο, αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο μέσω της διαδικασίας της διαχείρισης των παραπόνων (όπως ορίζεται στο Παράρτημα Γ).

#### **Παράγραφος 4.8 -Χρεώσεις**

Η πρόσβαση στη διαδικασία της διεκπεραίωσης των παραπόνων θα πρέπει να είναι δωρεάν για τον καταγγέλλοντα.

#### **Παράγραφος 4.9- Η ακεραιότητα των πληροφοριών**

Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες σχετικά με τον χειρισμό των παραπόνων του είναι ακριβείς και όχι παραπλανητικές και ότι τα δεδομένα που συλλέγονται είναι σχετικά, ορθά, πλήρη, ουσιαστικά και χρήσιμα.

#### **Παράγραφος 4.10 -Εμπιστευτικότητα**

Οι πληροφορίες προσωπικής ταυτοποίησης σχετικά με τον καταγγέλλοντα, θα πρέπει να είναι διαθέσιμες μόνον όπου χρειάζεται και μόνον για τους σκοπούς της αντιμετώπισης της καταγγελίας εντός του οργανισμού. Επίσης, θα πρέπει να προστατεύονται ενεργά από την αποκάλυψη, εκτός εάν ο πελάτης ή ο καταγγέλλων συναινέσει ρητά στην αποκάλυψή τους ή η αποκάλυψη απαιτείται

από το νόμο. Όσον αφορά τις πληροφορίες προσωπικής ταυτοποίησης, η ερμηνεία τους είναι διαφορετική ανά τον κόσμο, και γενικά αυτές αφορούν τις πληροφορίες που σχετίζονται με ένα άτομο για την ταυτοποίησή του και οι οποίες μπορούν να ανακτηθούν από το όνομα, τη διεύθυνση, τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τον αριθμό τηλεφώνου του ατόμου ή παρόμοιο συγκεκριμένο αναγνωριστικό.

#### **Παράγραφος 4.11- Προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη**

Ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια προσέγγιση εστιασμένη στον πελάτη όσον αφορά τη διαχείριση παραπόνων και πρέπει να είναι ανοιχτή σε ανατροφοδότηση.

#### **Παράγραφος 4.12- Λογοδοσία**

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί τη λογοδοσία και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις αποφάσεις και ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των παραπόνων.

#### **Παράγραφος 4.13- Βελτίωση**

Η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων θα πρέπει να είναι μόνιμος στόχος του οργανισμού.

#### **Παράγραφος-4.14 Ικανότητα**

Το προσωπικό του οργανισμού θα πρέπει να έχει τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες, την κατάρτιση, την εκπαίδευση και την εμπειρία που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση παραπόνων.

#### **Παράγραφος-4.15 Εγκαιρότητα**

Οι καταγγελίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν πιο γρήγορα, δεδομένης της φύσης της καταγγελίας και της χρησιμοποιούμενης για αυτήν διαδικασίας.

### **3.1.6 Άρθρο 5- Πλαίσιο χειρισμού παραπόνων**

#### **Παράγραφος 5.1- Πλαίσιο του οργανισμού**

Στην οργάνωση, τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη λειτουργία, τη διατήρηση και τη βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων, ο οργανισμός θα πρέπει



να εξετάσει το πλαίσιο του σχετικά με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των εξωτερικών και των εσωτερικών θεμάτων που σχετίζονται με τον σκοπό του οργανισμού και που επηρεάζουν την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους διαχείρισης των παραπόνων. Επίσης, θα πρέπει να εξετάσει το πλαίσιο αναφορικά με τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών που σχετίζονται με τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων και την αντιμετώπιση των σχετικών αναγκών και προσδοκιών αυτών των ενδιαφερομένων μερών, καθώς και με τον προσδιορισμό του πεδίου εφαρμογής της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων, συμπεριλαμβανομένων των ορίων της δυνατότητας εφαρμογής της.

### **Παράγραφος 5.2- Ηγεσία και δέσμευση**

Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να επιδεικνύει ηγετική θέση και ο οργανισμός πρέπει να είναι ενεργά αφοσιωμένος στον αποτελεσματικό και αποδοτικό χειρισμό των παραπόνων. Η ισχυρή ηγεσία και η δέσμευση για την ανταπόκριση στα παράπονα θα επιτρέπει τόσο στο προσωπικό όσο και στους πελάτες να συμβάλλουν στη βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών του οργανισμού.

### **Παράγραφος 5.3- Πολιτική**

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να θεσπίσει μια ρητή πολιτική διαχείρισης των παραπόνων με επίκεντρο τον πελάτη. Η πολιτική αυτή θα πρέπει να διατίθενται και να είναι γνωστή σε όλο το προσωπικό, στους πελάτες και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και να υποστηρίζεται από τις διαδικασίες και τους στόχους από κάθε λειτουργία και από το ρόλο προσωπικού, που περιλαμβάνονται στη διαδικασία. Κατά τον καθορισμό της πολιτικής και των στόχων για τη διαδικασία χειρισμού παραπόνων, λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές, λειτουργικές και οργανωτικές απαιτήσεις.

### **Παράγραφος 5.4- Υπευθυνότητα και εξουσία**

**5.4.1** Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση ότι η διαδικασία και οι στόχοι χειρισμού παραπόνων καθορίζονται εντός της οργάνωσης και τη διασφάλιση ότι η διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων σχεδιάζεται, αναπτύσσεται, λειτουργεί, διατηρείται και βελτιώνεται συνεχώς σύμφωνα με την πολιτική διαχείρισης παραπόνων του οργανισμού. Επίσης, είναι αρμόδια για τον εντοπισμό και την κατανομή των πόρων διαχείρισης που απαιτούνται για μια αποτελεσματική και αποδοτική διαδικασία διαχείρισης των παραπόνων, τη διασφάλιση της ευαισθητοποίησης για τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων

και την ανάγκη εστίασης στον πελάτη σε όλο τον οργανισμό και τη διασφάλιση ότι οι πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία χειρισμού παραπόνων κοινοποιούνται στους πελάτες, καταγγέλλοντες και, κατά περίπτωση, άλλα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη με έναν εύκολα προσβάσιμο τρόπο, όπως ορίζεται στο Παράρτημα Γ). Παράλληλα, καλείται να αναλάβει το διορισμό του αντιπροσώπου για τη διαχείριση των παραπόνων και τον σαφής καθορισμό των σχετικών ευθυνών και της εξουσίας, πέραν όσων ορίζονται στο 5.4.2. κ.ά.

**5.4.2** Από την άλλη, ο εκπρόσωπος διαχείρισης των παραπόνων θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την καθιέρωση της διαδικασίας παρακολούθησης, αξιολόγησης και αναφοράς απόδοσης, για την αναφορά στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων, με σχετικές συστάσεις για βελτίωση και για τη διατήρηση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων, που περιλαμβάνει την πρόσληψη και την εκπαίδευση κατάλληλου προσωπικού, τις τεχνολογικές απαιτήσεις, την τεκμηρίωση, τον καθορισμό και την τήρηση των χρονικών ορίων στόχων και των λοιπών απαιτήσεων, καθώς και τις αναθεωρήσεις διαδικασιών.

**5.4.3** Επίσης, τα λοιπά διευθυντικά στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων είναι, κατά περίπτωση και κατά τον τομέα ευθύνης τους, υπεύθυνα για τη διασφάλιση της εφαρμογής της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων, την επικοινωνία με τον εκπρόσωπο της διαχείρισης των παραπόνων, για τη διασφάλιση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων και την ανάγκη για την εστίαση στον πελάτη, τη διασφάλιση ότι οι πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία χειρισμού παραπόνων είναι εύκολα προσβάσιμες, τη διασφάλιση ότι τα δεδομένα χειρισμού παραπόνων είναι διαθέσιμα προς αξιολόγηση από την ανώτατη διοίκηση, την αναφορά για τις ενέργειες και τις αποφάσεις σχετικά με τον χειρισμό παραπόνων, τη διασφάλιση ότι η παρακολούθηση της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων αναλαμβάνεται και καταγράφεται και τέλος, τη διασφάλιση της λήψης μέτρων για τη διόρθωση ενός προβλήματος, την αποτροπή της εμφάνισης του στο μέλλον και την καταγραφή του συμβάντος.

**5.4.4** Όλο το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με πελάτες και παραπονούμενους θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένο στον χειρισμό παραπόνων, να συμμορφώνεται με τυχόν απαιτήσεις αναφοράς χειρισμού παραπόνων που καθορίζονται από τον οργανισμό, να χειρίζεται τους πελάτες με ευγενικό τρόπο και να απαντά αμέσως στα παράπονά τους ή να τους κατευθύνει στο κατάλληλο άτομο και, τέλος, να επιδεικνύει καλές διαπροσωπικές και καλές δεξιότητες επικοινωνίας.

**5.4.5** Τέλος όλο το προσωπικό γενικά θα πρέπει να έχει επίγνωση των ρόλων, των ευθυνών και των εξουσιών του όσον αφορά τις καταγγελίες, να γνωρίζει ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθηθούν και ποιες πληροφορίες να δοθούν στους καταγγέλλοντες και να αναφέρει τα παράπονα που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον οργανισμό.

### **3.1.7. Άρθρο 6 – Σχεδιασμός και ανάπτυξη**

#### **Παράγραφος 6.1- Γενικά**

Ο οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάζει και να αναπτύσσει έναν αποτελεσματικό και αποδοτικό μηχανισμό για τη διαχείριση των παραπόνων, προκειμένου να αυξηθεί η πίστη και η ικανοποίηση των πελατών, καθώς και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται. Ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις βέλτιστες πρακτικές άλλων οργανισμών όσον αφορά τη διαχείριση των παραπόνων, να κατανοεί τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών και να εξετάζει και να αντιμετωπίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις διαδικασίες και τα εξωτερικά και τα εσωτερικά ζητήματα σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, να εντοπίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους και τις ευκαιρίες και να σχεδιάζει, να αναπτύσσει και να εφαρμόζει βελτιωτικές ενέργειες σχετικά με ήδη εντοπισμένους και αξιολογημένους κινδύνους και ευκαιρίες. Όπως ορίζεται στο ISO 9000:2015, 3.7.9, κίνδυνος είναι η επίδραση της αβεβαιότητας, η οποία μπορεί να είναι αρνητική, όπως η δυσαρέσκεια των πελατών που προκύπτει από ανεπαρκείς πόρους για τη διαχείριση του όγκου ή της πολυπλοκότητας των παραπόνων που λαμβάνονται εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων ή θετική, όπως η επανεξέταση των πόρων από τον οργανισμό, σχετικά με τον χειρισμό παραπόνων ως αποτέλεσμα της επανεξέτασης της εκπαίδευσης που παρέχεται στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με πελάτες. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν με την επανεξέταση της κατανομής και της ανάπτυξης των πόρων που οδηγούν στην παροχή πρόσθετου προσωπικού, εκπαίδευσης ή επιλογών πρόσβασης στη διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων. Επίσης, η ευκαιρία σχετίζεται με τον εντοπισμό ενός νέου, πιθανού τρόπου πραγματοποίησης των θετικών αποτελεσμάτων, ο οποίος δεν προκύπτει απαραίτητα από τους υπάρχοντες κινδύνους για τον οργανισμό. Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί προσδιορίσει ένα νέο προϊόν, μία υπηρεσία ή μία διαδικασία

ως αποτέλεσμα μιας πρότασης πελάτη που παρέχεται από τη διαχείριση ενός παραπόνου.

#### **Παράγραφος 6.2.- Στόχοι**

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι στόχοι διαχείρισης των παραπόνων έχουν καθοριστεί και κοινοποιούνται στα σχετικά τμήματα με τις ανάλογες λειτουργίες στο πλαίσιο του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και συνεπείς με την πολιτική διαχείρισης των παραπόνων και να τίθενται σε τακτά χρονικά διαστήματα ως λεπτομερή κριτήρια απόδοσης.

#### **Παράγραφος 6.3- Δραστηριότητες**

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη της διαχείρισης των παραπόνων ως διαδικασία πραγματοποιείται με σκοπό τη διατήρηση και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και για το λόγο αυτό θα πρέπει να συνδεθεί και να ευθυγραμμιστεί με τις υπόλοιπες διαδικασίες του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της οργάνωσης (σύμφωνα με το Παράρτημα Δ, το οποίο παρέχει ένα διάγραμμα ροής που δείχνει τα βήματα χειρισμού των μεμονωμένων καταγγελιών).

#### **Παράγραφος 6.4.- Πόροι**

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία χειρισμού παραπόνων λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί τις ανάγκες σε πόρους και να τους παρέχει. Οι πόροι αυτοί περιλαμβάνουν το προσωπικό, την εκπαίδευση, τις διαδικασίες, την τεκμηρίωση, την εξειδικευμένη υποστήριξη, τα υλικά, τον εξοπλισμό, τον εξοπλισμό και το λογισμικό του υπολογιστή και, τέλος, τα οικονομικά. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες είναι η επιλογή, η υποστήριξη και η εκπαίδευση του προσωπικού που εμπλέκεται στη διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων.

### **3.1.8. Άρθρο 7- Λειτουργία διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων**

#### **Παράγραφος 7.1.- Επικοινωνία**

Οι πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων, όπως τα φυλλάδια και η ηλεκτρονική ενημέρωση θα πρέπει να διατίθενται άμεσα στους πελάτες, τους καταγγέλλοντες και στις υπόλοιπες ενδιαφερόμενες ομάδες. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να παρέχονται σε σαφή γλώσσα και, στο βαθμό που είναι εύλογο, σε μορφές προσβάσιμες σε όλους, έτσι ώστε κανένας

παραπονούμενος να μην βρίσκεται σε μειονεκτική θέση. Οι πληροφορίες αυτές περιλαμβάνουν, τον τόπο και τη διαδικασία υποβολής των καταγγελιών, τις πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται από τον καταγγέλλοντα (όπως ορίζονται στο Παράρτημα Β), τη διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων, τις χρονικές περιόδους που σχετίζονται με τα διάφορα στάδια της διαδικασίας, τις εναλλακτικές λύσεις του καταγγέλλοντα, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών μέσων (όπως ορίζονται στο 7.9) και τον τρόπο με τον οποίο ο καταγγέλλων μπορεί να λάβει σχόλια σχετικά με την κατάσταση της καταγγελίας.

### **Παράγραφος 7.2.- Παραλαβή των παραπόνων**

Κατά την αναφορά της αρχικής καταγγελίας, η καταγγελία θα πρέπει να καταγράφεται με υποστηρικτικές πληροφορίες και με έναν μοναδικό κωδικό αναγνώρισης. Το αρχείο της αρχικής καταγγελίας θα πρέπει να προσδιορίζει το ένδικο μέσο που ζητήθηκε από τον καταγγέλλοντα και κάθε άλλη πληροφορία απαραίτητη για τον αποτελεσματικό χειρισμό της καταγγελίας, οι οποίες περιλαμβάνουν την περιγραφή της καταγγελίας και σχετικά υποστηρικτικά στοιχεία, το ζητούμενο ένδικο μέσο, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή τις σχετικές οργανωτικές πρακτικές για τις οποίες διαμαρτυρήθηκε, την προθεσμία για την απάντηση, τα δεδομένα για τα άτομα, το κατάστημα, τον κλάδο, τον οργανισμό και το τμήμα της αγοράς και την αναγκαία άμεση δράση, αν υπάρχει (στα Παραρτήματα Β και Ε διατίθενται περισσότερες πληροφορίες).

### **Παράγραφος 7.3. – Παρακολούθηση Παραπόνων**

Το παράπονο θα πρέπει να παρακολουθείται από την αρχική παραλαβή σε όλη τη διαδικασία έως ότου ο καταγγέλλων είναι ικανοποιηθεί ή ληφθεί η τελική απόφαση. Θα πρέπει να παρέχεται στον καταγγέλλοντα με ευγένεια μια ενημερωμένη κατάσταση, κατόπιν αιτήματός του και σε τακτά χρονικά διαστήματα, τουλάχιστον τη στιγμή των προκαθορισμένων προθεσμιών.

### **Παράγραφος 7.4.- Αναγνώριση Παραπόνων**

Η παραλαβή κάθε καταγγελίας θα πρέπει να γνωστοποιείται στον καταγγέλλοντα αμέσως (π.χ. μέσω ταχυδρομείου, τηλέφωνο ή email).

### **Παράγραφος 7.5.- Αρχική αξιολόγηση παραπόνων**

Μετά την παραλαβή, κάθε παράπονο θα πρέπει να αξιολογείται αρχικά με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως είναι η σοβαρότητα, οι επιπτώσεις στην ασφάλεια, η πολυπλοκότητα, ο αντίκτυπος και η ανάγκη και η δυνατότητα άμεσης δράσης. Τα παράπονα πρέπει να αντιμετωπίζονται αμέσως ανάλογα με τον επείγοντα χαρακτήρα τους (σημαντικά ζητήματα υγείας και ασφάλειας).

### **Παράγραφος 7.6. – Διερεύνηση Παραπόνων**

Θα πρέπει να καταβληθεί κάθε εύλογη προσπάθεια για τη διερεύνηση όλων των σχετικών περιστάσεων και πληροφοριών γύρω από μια καταγγελία. Το επίπεδο της έρευνας πρέπει να είναι ανάλογο με τη σοβαρότητα, συχνότητα εμφάνισης και σοβαρότητα της καταγγελίας.

### **Παράγραφος 7.7.- Απάντηση σε παράπονα**

Μετά από κατάλληλη έρευνα, ο οργανισμός θα πρέπει να προσφέρει απάντηση (στο Παράρτημα ΣΤ), για παράδειγμα, να διορθώσει το πρόβλημα και να το αποτρέψει από το να ξανασυμβεί στο μέλλον. Εάν το παράπονο δεν μπορεί να επιλυθεί αμέσως, τότε θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με τρόπο που θα οδηγήσει στην αποτελεσματική επίλυσή του στο συντομότερο δυνατό (στο Παράρτημα Ζ σχετικά με την κλιμάκωση).

### **Παράγραφος 7.8. - Κοινοποίηση της απόφασης**

Η απόφαση ή οποιαδήποτε ενέργεια που λήφθηκε σχετικά με την καταγγελία, η οποία είναι σχετική με τον καταγγέλλοντα ή την εμπλεκόμενο προσωπικό, θα πρέπει να τους κοινοποιηθεί αμέσως μόλις ληφθεί η απόφαση ή η ενέργεια.

### **Παράγραφος 7.9. - Κλείσιμο και περάτωση των παραπόνων**

Εάν ο καταγγέλλων αποδεχτεί την προτεινόμενη απόφαση ή ενέργεια, τότε η απόφαση ή η ενέργεια πρέπει να πραγματοποιηθεί και να καταγραφεί. Από την άλλη, εάν ο καταγγέλλων απορρίψει την προτεινόμενη απόφαση ή ενέργεια, τότε η καταγγελία θα πρέπει να παραμείνει ανοιχτή. Αυτό θα πρέπει να καταγραφεί και ο καταγγέλλων θα πρέπει να ενημερωθεί για τις εναλλακτικές μορφές εσωτερικής δράσης καθώς και για τη διαθέσιμη εξωτερική προσφυγή (όπως ορίζεται στο Παράρτημα Ζ).

## **3.1.9. Άρθρο 8- . Συντήρηση και βελτίωση**

### **Παράγραφος 8.1. – Συλλογή Πληροφοριών**

Ο οργανισμός θα πρέπει να καταγράφει την απόδοση της διαδικασίας χειρισμού παραπόνων. Ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει και να εφαρμόσει διαδικασίες για την καταγραφή των παραπόνων και των απαντήσεων και για τη χρήση αυτών τα αρχεία και τη διαχείρισή τους, προστατεύοντας κάθε προσωπική πληροφορία και διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα των καταγγελλόντων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται πρέπει να είναι σχετικές, σωστές, πλήρεις, ουσιαστικές και χρήσιμες. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό των βημάτων για τον εντοπισμό, την συλλογή, την ταξινόμηση, την συντήρηση, την αποθήκευση και τη διάθεση των εγγραφών, την καταγραφή του χειρισμού μιας καταγγελίας και τη διατήρηση αυτών των αρχείων, όπως ηλεκτρονικά αρχεία και μέσα εγγραφής, με τη μέγιστη δυνατή φροντίδα, καθώς οι εγγραφές σε αυτά τα μέσα μπορεί να χαθούν ως αποτέλεσμα λανθασμένου χειρισμού ή απαξίωσης. Παράλληλα, πρέπει να διασφαλιστεί η τήρηση αρχείων σχετικά με το είδος της εκπαίδευσης και των οδηγιών που έχουν λάβει τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία διεκπεραίωσης των παραπόνων. Τέλος, πρέπει να διευκρινίζεται πώς και πότε γνωστοποιούνται στατιστικά στοιχεία καταγγελιών που δεν είναι προσωπικά αναγνωρίσιμα το κοινό.

#### **Παράγραφος 8.2. - Ανάλυση και αξιολόγηση παραπόνων**

Όλα τα παράπονα θα πρέπει να ταξινομηθούν και στη συνέχεια να αναλυθούν για να εντοπιστούν συστηματικά, επαναλαμβανόμενα και μεμονωμένα προβλήματα και τάσεις συμβάντων, για να διευκολύνει την εξάλειψη των υποκείμενων αιτιών των καταγγελιών και τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση ή αλλαγές σε διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται

#### **Παράγραφος 8.3.- Αξιολόγηση της ικανοποίησης από τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων**

Θα πρέπει να λαμβάνονται τακτικά μέτρα για τον καθορισμό των επιπέδων ικανοποίησης των καταγγελλόντων από τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων, με τη μορφή τυχαίων ερευνών με παραπονούμενους και την προσομοίωση μιας επαφής με έναν καταγγέλλοντα και τον οργανισμό. Επίσης, το πρότυπο ISO 10004 δίνει σαφείς οδηγίες σχετικά με την καθοδήγηση αναφορικά με την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

#### **Παράγραφος 8.4.- Παρακολούθηση της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων**

Είναι αναγκαίο να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων, των απαιτούμενων πόρων

(συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού) και αυτά τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα πρέπει να αναλυθούν. Η απόδοση της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων θα πρέπει να μετράται έναντι προκαθορισμένης κριτήρια (όπως ορίζονται στο Παράρτημα Η).

#### **Παράγραφος 8.5.- Έλεγχος της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων**

Ο οργανισμός θα πρέπει να εκτελεί τακτικά ή να προβλέπει σχετικούς ελέγχους προκειμένου να αξιολογεί σε διαρκή βάση την απόδοση της διαδικασίας για τη διεκπεραίωση των παραπόνων. Ο έλεγχος είναι σημαντικό να περιλαμβάνει και να παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με την συμμόρφωση της διαδικασίας με τις διαδικασίες διεκπεραίωσης και διαχείρισης των παραπόνων καθώς και με την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων της διαχείρισης των παραπόνων. Από την άλλη, ο έλεγχος για τη διαδικασία διαχείρισης των παραπόνων μπορεί να διεξαχθεί ως μέρος του ελέγχου του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, για παράδειγμα σύμφωνα με το ISO 19011. Τα αποτελέσματα του ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην επανεξέταση της διοίκησης για τον εντοπισμό προβλημάτων και την εισαγωγή βελτιώσεων. Ο έλεγχος θα πρέπει να διενεργείται από κατάλληλα άτομα ανεξάρτητα τη διαδικασία που ελέγχεται, με βάση τις οδηγίες στο παράρτημα Ι.

#### **Παράγραφος 8.6. - Αναθεώρηση από τη διοίκηση της διαδικασίας χειρισμού παραπόνων**

**8.6.1** Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να επανεξετάζει τακτικά τη διαδικασία χειρισμού παραπόνων ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής καταλληλότητα, η επάρκεια, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον, τον πελάτη, νομοθετικές, κανονιστικές και άλλες σχετικές απαιτήσεις και να διορθώνει τις ελλείψεις προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και της ίδιας της διαδικασίας και να αξιολογήσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, τις ανάγκες για αλλαγές στη διαδικασία χειρισμού των παραπόνων και στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, καθώς και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που λαμβάνονται.



**8.6.2** Η εισροή σχετικά με την επισκόπηση της διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι αλλαγές σε νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, καθώς και σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι αλλαγές στην πολιτική και τους στόχους. Παράλληλα, σε αυτήν θα πρέπει να εντάσσονται η συνολική απόδοση της διαδικασίας χειρισμού των παραπόνων, συμπεριλαμβανομένων των ερευνών για την ικανοποίηση των πελατών και οι αναλύσεις για τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, συμπεριλαμβανομένων και των σχετικών δράσεων, για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που λαμβάνονται.

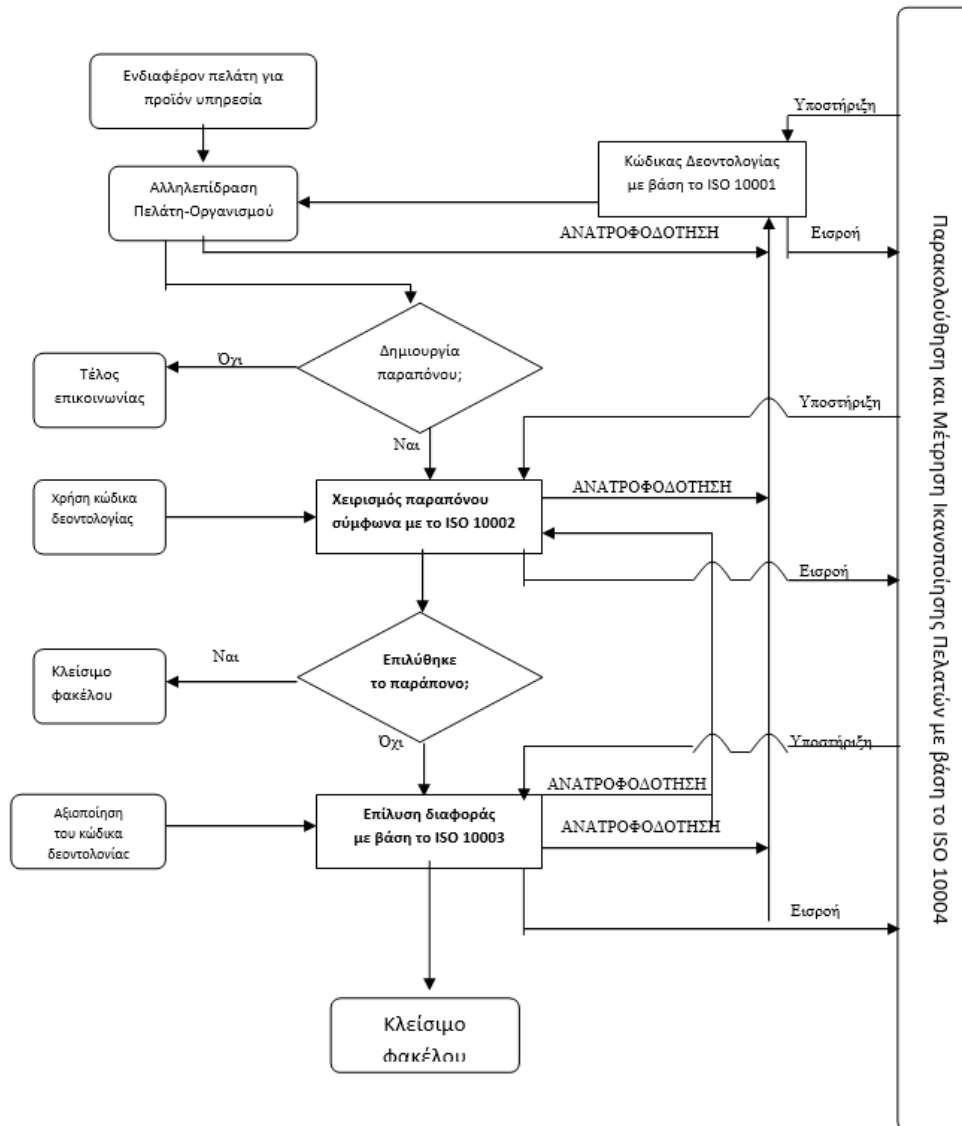
**8.6.3** Το αποτέλεσμα από την επισκόπηση της διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να καταγράφονται οι προτάσεις για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών και οι αποφάσεις και οι δράσεις που σχετίζονται με ανάγκες για πόρους, όπως είναι τα προγράμματα κατάρτισης.

#### **Παράγραφος 8.7.- Συνεχής Βελτίωση**

Ο οργανισμός θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων. Ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός μπορεί να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων του και τις υπηρεσίες που παρέχει. Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει μέτρα για την εξάλειψη των αιτιών των υφιστάμενων και των πιθανών μελλοντικών προβλημάτων που οδηγούν σε παράπονα προκειμένου να αποφευχθεί η υποτροπή και η εμφάνισή τους, αντίστοιχα.

#### **3.1.10. Παράρτημα Α Αλληλεπίδραση ανάμεσα στο ISO 10001, σε αυτό το έγγραφο, στο ISO 10003 και στο ISO 10004**

Το Σχήμα 3.1 απεικονίζει τις διαδικασίες του οργανισμού που σχετίζονται με τον κώδικα δεοντολογίας, τον χειρισμό παραπόνων, την επίλυση εξωτερικών διαφορών και παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Ένα παράπονο μπορεί να υποβληθεί από έναν πελάτη ή άλλον καταγγέλλοντα.



Σχήμα 3.1

### 3.1.11. Παράρτημα Β Έντυπο για τον καταγγέλλοντα

Το παρακάτω είναι ένα δείγμα φόρμας που περιέχει τις κύριες πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τον καταγγέλλοντα να παρέχει τις βασικές λεπτομέρειες που απαιτούνται από τον οργανισμό για τον αποτελεσματικό και αποδοτικό χειρισμό της καταγγελίας.

1 Στοιχεία του καταγγέλλοντος

Όνομα/οργανισμός \_\_\_\_\_

Διεύθυνση \_\_\_\_\_

Ταχυδρομικός κώδικας, πόλη

Χώρα \_\_\_\_\_

Τηλέφωνο \_\_\_\_\_

Φαξ \_\_\_\_\_

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ \_\_\_\_\_

Στοιχεία ατόμου που ενεργεί για λογαριασμό του καταγγέλλοντα (εάν υπάρχει)

Στοιχεία του ατόμου που πρέπει να επικοινωνήσετε (εάν διαφέρει από τα παραπάνω)

2 Περιγραφή προϊόντος / περιγραφή υπηρεσίας

Αριθμός αναφοράς (εάν είναι γνωστός ή ισχύει) \_\_\_\_\_

Περιγραφή

3 Παρουσιάστηκε πρόβλημα

Ημερομηνία εμφάνισης \_\_\_\_\_

Περιγραφή

4 Ζητείται επανόρθωση

Ναι  Όχι

5 Ημερομηνία, υπογραφή

Ημερομηνία \_\_\_\_\_ Υπογραφή \_\_\_\_\_

6 Περίβλημα

Κατάλογος συνημμένων εγγράφων

### 3.1.12. Παράρτημα Γ Αντικειμενικότητα

#### *Γενικά*

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα στη διαδικασία χειρισμού παραπόνων είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι αρχές που την διέπουν. Έτσι, απαιτείται η τήρηση της διαφάνειας, η οποία προϋποθέτει ότι η διαδικασία έχει δημοσιευτεί και είναι προσβάσιμη και κατανοητή για το σύνολο των όσων εμπλέκονται σε μια καταγγελία. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να είναι αμερόληπτη ως διαδικασία, αποφεύγοντας οποιαδήποτε μεροληπτική κρίση στη συναλλαγή με τον καταγγέλλοντα. Θα πρέπει, κατά συνέπεια να δοθεί έμφαση στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην απόδοση ευθυνών, ενώ αν υποβάλλεται καταγγελία για το προσωπικό, η έρευνα θα πρέπει να διεξάγεται ανεξάρτητα. Φυσικά, ως διαδικασία θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε, στο μέτρο του δυνατού να προστατεύει τον καταγγέλλοντα και την ταυτότητα- προσωπικά στοιχεία του πελάτη. Με την τήρηση της εμπιστευτικότητας είναι εφικτό να αποφευχθεί οποιαδήποτε πιθανή καταγραφή παραπόνων από άτομα που μπορεί να φοβούνται ότι η παροχή λεπτομερειών θα μπορούσε να οδηγήσει σε

προσωπική τους ταλαιπωρία ή σε εκδήλωση διακρίσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η προσβασιμότητα του καταγγέλλοντα στην διαδικασία για τον χειρισμό των παραπόνων, παρέχοντας του άμεσα το υλικό σε κατανοητή και σαφή γλώσσα και σε μορφές προσβάσιμες για όλους. Πρέπει να σημειωθεί ότι όταν ένα παράπονο επηρεάζει διαφορετικούς συμμετέχοντες στην αλυσίδα εφοδιασμού, θα πρέπει να γίνει ένα σχέδιο συντονισμού μιας κοινής απάντησης. Στην διαδικασία, επιπλέον θα πρέπει να τηρείται η αρχή της πληρότητας, της ευαισθησίας και της ισότητας, προκειμένου να έχει συλλεχθεί το σύνολο των γεγονότων που συντελέστηκαν για την επαλήθευση των εξηγήσεων που δόθηκαν από κάθε εμπλεκόμενο μέρος ώστε να αναζητηθεί μια κοινή βάση επίλυσης του προβλήματος, ακολουθώντας την ουσία της ατομικής διαφοράς και αντιμετωπίζοντας όλους τους ανθρώπους με ίσα κριτήρια.

#### *Αντικειμενικότητα για το προσωπικό*

Οι διαδικασίες διεκπεραίωσης παραπόνων θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι καταγγελλόμενοι αντιμετωπίζονται αντικειμενικά. Έτσι, απαιτείται η άμεση και η πλήρης ενημέρωσή τους για κάθε παράπονο σχετικά με την απόδοσή τους, ώστε να τους δοθεί η ευκαιρία να εξηγήσουν τις περιστάσεις και να τους δοθεί η κατάλληλη υποστήριξη αλλά και να κοινοποιείται σε αυτούς η πρόοδος της έρευνας της καταγγελίας αλλά και το τελικό αποτέλεσμα. Σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει, πριν τους κληθούν για συνέντευξη να τους έχουν δοθεί πλήρεις λεπτομέρειες για το εξεταζόμενο συμβάν, χωρίς ωστόσο να καταστρατηγείται το απόρρητο. Είναι, τέλος καθήκον των ανωτέρω να δημιουργήσουν ένα ασφαλές περιβάλλον για το προσωπικό τους, ώστε να μην νιώθει ότι βάλλεται μέσα από τη διαδικασία και να μπορέσει να αναπτύξει μια καλύτερη κατανόηση της οπτικής του παραπονούμενου.

#### *Διαχωρισμός των διαδικασιών χειρισμού παραπόνων από τις πειθαρχικές διαδικασίες*

Οι διαδικασίες χειρισμού παραπόνων θα πρέπει να διαχωρίζονται από τις πειθαρχικές διαδικασίες.

#### *Εμπιστευτικότητα*

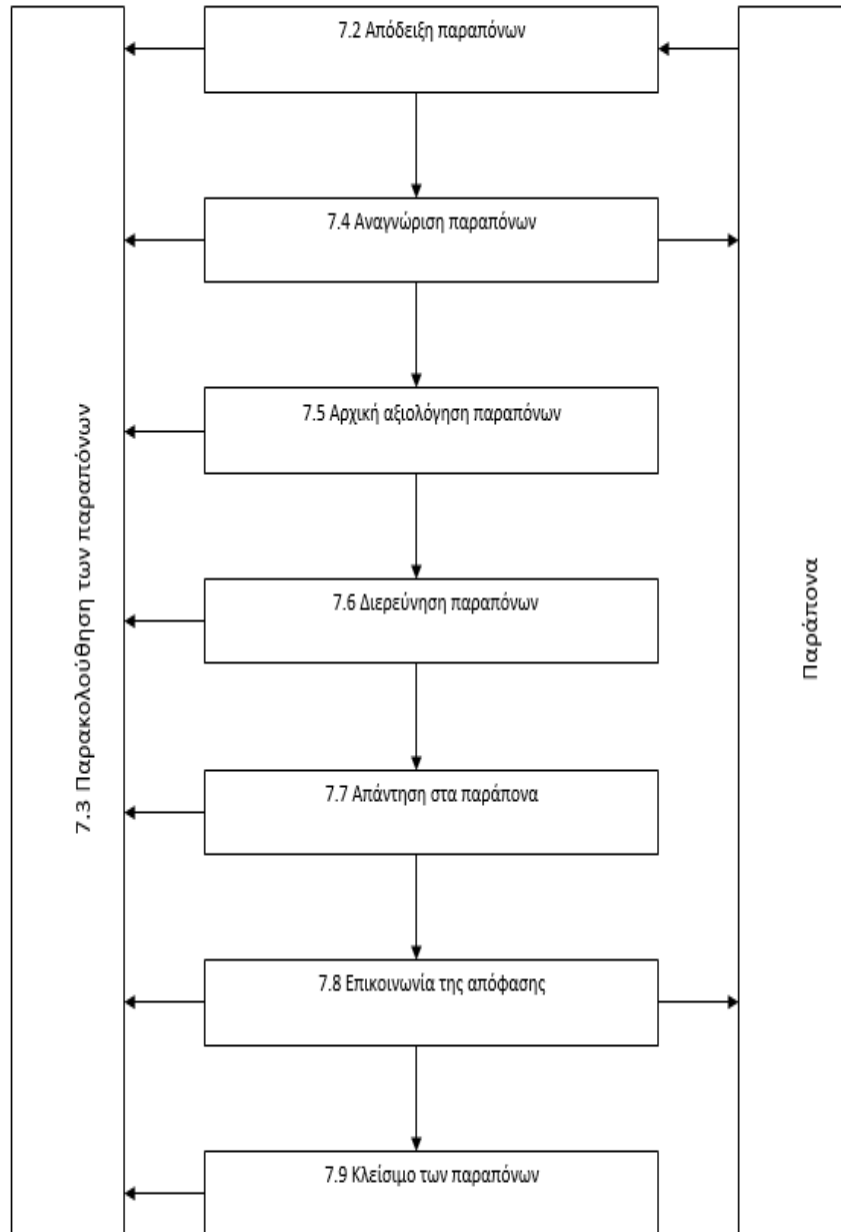
Εκτός από τη διασφάλιση του απορρήτου του καταγγέλλοντος, η διαδικασία χειρισμού παραπόνων θα πρέπει να διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα σε περίπτωση καταγγελιών κατά προσωπικού. Οι λεπτομέρειες τέτοιων καταγγελιών

θα πρέπει να είναι γνωστές μόνο στους άμεσα ενδιαφερόμενους. Ωστόσο, είναι σημαντικό η εμπιστευτικότητα να μην χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για την αποφυγή αντιμετώπισης μιας καταγγελίας.

*Παρακολούθηση αντικειμενικότητας*

Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν τις απαντήσεις στα παράπονα για να διασφαλίζουν ότι τα παράπονα αντιμετωπίζονται αντικειμενικά. Έτσι, θα πρέπει να γίνεται τακτική παρακολούθηση, ενδεικτικά σε μηνιαία βάση, των επιλυμένων υποθέσεων των καταγγελιών που επιλέγονται τυχαία αλλά και έρευνες των καταγγελλόντων, προκειμένου να διασαφηνιστεί εάν αντιμετωπίστηκαν με αντικειμενικό τρόπο

**3.1.13. Παράρτημα Δ Διάγραμμα ροής χειρισμού παραπόνων**  
Το Σχήμα 3.2 απεικονίζει τα βήματα χειρισμού μεμονωμένων παραπόνων



Σχήμα 3.2.

### 3.1.14 .Παράρτημα Ε Έντυπο παρακολούθησης καταγγελίας

Το παρακάτω είναι ένα δείγμα φόρμας (μόνο για εσωτερική χρήση), που περιέχει τις κύριες πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να δώσει συνέχεια σε μια καταγγελία.

1 Στοιχεία απόδειξης καταγγελίας

Ημερομηνία καταγγελίας \_\_\_\_\_

Ώρα υποβολής καταγγελίας \_\_\_\_\_

Όνομα παραλήπτη \_\_\_\_\_

Μέσο καταγγελίας: Τηλέφωνο  Email  Διαδίκτυο  Προσωπικό

Ταχυδρομείο  Άλλα

Μοναδικός

κωδικός

αναγνώρισης

---

2 Στοιχεία του καταγγέλλοντος

Δείτε τη φόρμα για τον καταγγέλλοντα

Αριθμός αναφοράς καταγγελίας

Σχετικά στοιχεία για την καταγγελία

Καταγγελία που παραπέμφθηκε από

Παρουσιάστηκε πρόβλημα

Ημερομηνία προβλήματος

Επαναλαμβανόμενο πρόβλημα Ναι  Όχι

Κατηγορία προβλήματος

1  Το προϊόν δεν παραδόθηκε

2  Η υπηρεσία δεν παρέχεται/μερικώς παρέχεται

3  Καθυστέρηση στην παράδοση του προϊόντος

Διάρκεια καθυστέρησης: \_\_\_\_\_

4  Καθυστέρηση στην παροχή υπηρεσίας

Διάρκεια καθυστέρησης: \_\_\_\_\_

5  Ελαττωματικό προϊόν

6  Κακή εξυπηρέτηση

Λεπτομέρειες

7  Το προϊόν δεν συμμορφώνεται με την παραγγελία

8  Τα προϊόντα δεν έχουν παραγγελθεί

9  Ζημιά που υπέστη

10  Άρνηση τήρησης της εγγύησης

11  Άρνηση πώλησης

12  Άρνηση παροχής υπηρεσίας

13  Εμπορικές πρακτικές/μέθοδοι πωλήσεων

- 14  Λανθασμένες πληροφορίες
- 15  Ανεπαρκής ενημέρωση
- 16  Ρυθμίσεις πληρωμής
- 17  Τιμή
- 18  Αύξηση τιμής
- 19  Συμπληρωματικές χρεώσεις
- 20  Αδικοιολόγητες δαπάνες/χρέωση
- 21  Όροι σύμβασης
- 22  Κάλυψη συμβολαίου
- 23  Εκτίμηση ζημιάς
- 24  Άρνηση καταβολής αποζημίωσης
- 25  Ανεπαρκής αποζημίωση
- 26  Τροποποίηση σύμβασης
- 27  Κακή εκτέλεση της σύμβασης
- 28  Ακύρωση/καταγγελία σύμβασης
- 29  Ακύρωση υπηρεσίας
- 30  Αποπληρωμή δανείου
- 31  Ζητούμενοι τόκοι
- 32  Μη τήρηση δεσμεύσεων
- 33  Λανθασμένη τιμολόγηση
- 34  Αδικοιολόγητη καθυστέρηση στην αντιμετώπιση μιας καταγγελίας
- 35  Άλλος τύπος προβλήματος:

Επιπλέον πληροφορίες:

#### 4 Αξιολόγηση καταγγελίας

Αξιολογήστε το εύρος και τη σοβαρότητα των πραγματικών και πιθανών επιπτώσεων της καταγγελίας:

Σοβαρότητα:

Πολυπλοκότητα:

Επίπτωση:

Ανησυχία για την ασφάλεια; Ναι  Όχι

Ανάγκη για άμεση δράση Ναι  Όχι

Διαθεσιμότητα άμεσης δράσης Ναι  Όχι

Πιθανότητα αποζημίωσης Ναι  Όχι

#### 5 Επίλυση καταγγελίας

Ζητήθηκε επανόρθωση Ναι  Όχι

Ενέργειες που πρέπει να γίνουν:

36  Παράδοση του προϊόντος



- 37  Επισκευή/επεξεργασία του προϊόντος
- 38  Ανταλλαγή του προϊόντος
- 39  Ακύρωση πώλησης
- 40  Επιβολή της εγγύησης
- 41  Τήρηση δεσμεύσεων
- 42  Σύναψη σύμβασης
- 43  Ακύρωση/καταγγελία σύμβασης
- 44  Ακύρωση τιμολογίου
- 45  Πληροφορίες
- 46  Διόρθωση εκτίμησης ζημιάς
- 47  Καταβολή αποζημίωσης στο άθροισμα:
- 48  Επιστροφή προκαταβολής ποσού: \_\_\_\_\_
- 49  Επιστροφή λοιπών πληρωμών που έγιναν στο ποσό των:

- 
- 50  Έκπτωση τιμής στο ποσό των:
  - 51  Διευκόλυνση πληρωμής
  - 52  Συγγνώμη
  - 53  Άλλες ενέργειες:

#### 6 Παρακολούθηση παραπόνων

Ενέργειες	Ημερομηνία	Όνομα	Παρατηρήσεις
Αναγνώριση παραπόνου			
Αξιολόγηση καταγγελίας			
Διερεύνηση καταγγελίας			
Επίλυση καταγγελίας			
Πληροφορίες στον καταγγέλλοντα			
Διόρθωση			
Η διόρθωση επαληθεύτηκε			
Η καταγγελία έκλεισε			

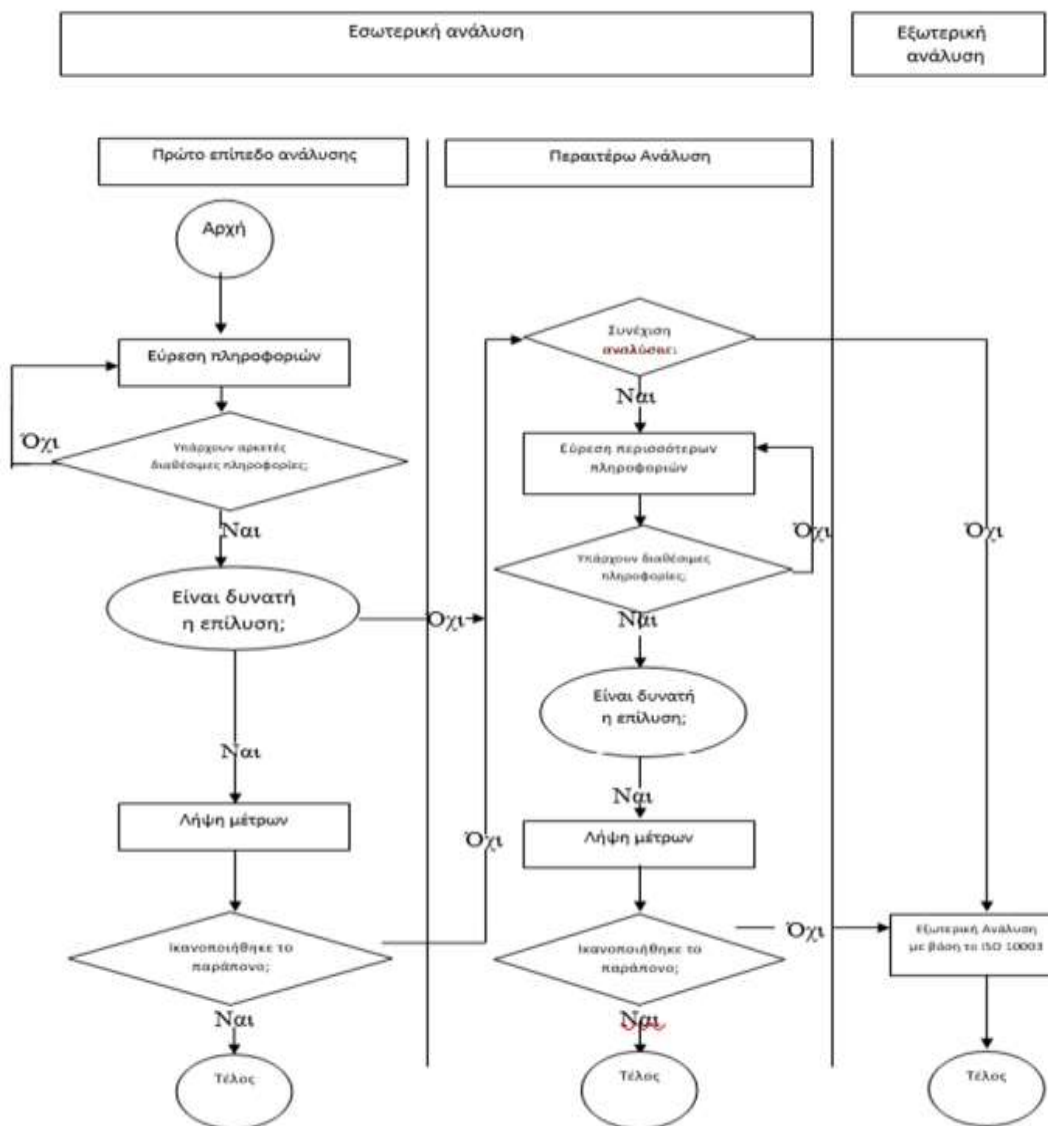
#### 3.1.14 Παράρτημα ΣΤ Απαντήσεις

Η πολιτική του οργανισμού για την παροχή απαντήσεων μπορεί να περιλαμβάνει επιστροφές χρημάτων, αντικατάσταση, επισκευή/επανακατασκευή, υποκατάστατα, τεχνική βοήθεια, πληροφορίες, παραπομπή, οικονομική βοήθεια, άλλη βοήθεια, αποζημίωση, συγγνώμη, δώρο ή μάρκα υπεραξίας, ένδειξη αλλαγών σε προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, πολιτικές ή διαδικασίες που προκύπτουν από παράπονα. Τα ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν μπορεί να

περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση όλων των πτυχών της καταγγελίας, την παρακολούθηση όπου ενδείκνυται, το επίπεδο εξουσίας για τις διάφορες απαντήσεις και τη διάδοση των πληροφοριών στο αρμόδιο προσωπικό. Επίσης, μπορεί να εξεταστεί αν είναι σκόπιμο να προσφερθούν διορθωτικά μέτρα σε άλλους που μπορεί να έχουν υποφέρει με τον ίδιο τρόπο όπως ο καταγγέλλων αλλά δεν υπέβαλε επίσημη καταγγελία.

### 3.1.16. Παράρτημα Ζ Διάγραμμα ροής κλιμάκωσης

Το σχήμα 3.3 απεικονίζει ένα διάγραμμα ροής κλιμάκωσης.



Σχήμα 3.3

### **3.1.17. Παράρτημα Η Συνεχής παρακολούθηση**

#### *Γενικά*

Αυτό το παράρτημα είναι ένας γενικός οδηγός για την αποτελεσματική και αποδοτική συνεχή παρακολούθηση του χειρισμού παραπόνων. Η προσέγγιση, που υιοθετείται, θα πρέπει να είναι κατάλληλη για τον τύπο και το μέγεθος του οργανισμού.

#### *Ευθύνη διαχείρισης*

Είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την απόδοση της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων και με τη λήψη διορθωτικών ενεργειών για αυτή είναι αρμόδιοι για αυτόν τον ρόλο. Για το λόγο αυτό, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει τους στόχους της παρακολούθησης της διαδικασίας χειρισμού των παραπόνων, τις αρμοδιότητες παρακολούθησης και να διεξάγει ανασκοπήσεις της διαδικασίας αυτής, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή των προτεινόμενων βελτιώσεων. Από την άλλη, ο εκπρόσωπος της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων θα πρέπει να καθιερώσει μια συγκεκριμένη διαδικασία παρακολούθησης, αξιολόγησης και αναφοράς της απόδοσης, ώστε εν συνεχεία, να υποβάλλει την κατάλληλη αναφορά στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με την αποδοτικότητα που προέκυψε κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης της αξιολόγησης των παραπόνων, ώστε να γίνουν όλες οι απαραίτητες βελτιώσεις. Τέλος, και τα λοιπά διευθυντικά στελέχη που εμπλέκονται στις καταγγελίες μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι πραγματοποιείται και καταγράφεται επαρκής παρακολούθηση της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων ώστε να λαμβάνονται εμπράκτως τα διορθωτικά μέτρα και ότι προσφέρονται επαρκή δεδομένα για τη διαχείριση των παραπόνων κατά την επανεξέταση της ανώτατης διοίκησης αναφορικά με την διαδικασία παρακολούθησης των καταγγελιών.

#### *Μέτρηση και παρακολούθηση απόδοσης*

Ο οργανισμός θα πρέπει να αξιολογεί και να παρακολουθεί την απόδοση της διαδικασίας χειρισμού παραπόνων χρησιμοποιώντας ένα σύνολο προκαθορισμένων κριτηρίων. Οι οργανωτικές διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες διαφέρουν ευρέως, όπως και η και τα κριτήρια για την παρακολούθηση

της απόδοσης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν σχετικά κριτήρια παρακολούθησης της απόδοσης ανάλογα με τις ιδιαίτερες περιστάσεις τους.

#### *Κριτήρια απόδοσης-παρακολούθησης*

Τα παραδείγματα των κριτηρίων που μπορούν να ληφθούν υπόψη και να συμπεριληφθούν κατά την παρακολούθηση της απόδοσης της διαδικασίας διεκπεραίωσης των παραπόνων περιλαμβάνουν την εξέταση του εάν έχουν θεσπιστεί, διατηρηθεί και καταρτιστεί κατάλληλες και διαθέσιμες πολιτικές και στόχοι χειρισμού παραπόνων, όπως και αντιλήψεις του προσωπικού για τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στον χειρισμό παραπόνων. Επίσης, εάν έχουν ανατεθεί δεόντως οι ευθύνες για τον χειρισμό παραπόνων, εάν το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με πελάτες είναι εξουσιοδοτημένο και εξειδικευμένο να επιλύει παράπονα επί τόπου και εάν έχουν τεθεί διακριτά όρια σχετικά με τις απαντήσεις για το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες; Επίσης, εξετάζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της εκπαίδευσης για τη διαχείριση παραπόνων, ο αριθμός των προτάσεων από το προσωπικό για τη βελτίωση του χειρισμού των παραπόνων, η στάση του προσωπικού όσον αφορά τον χειρισμό παραπόνων, η συχνότητα των ελέγχων διαχείρισης παραπόνων ή της επιθεωρήσεων διαχείρισης, ο χρόνος που απαιτείται για την εφαρμογή των συστάσεων από ελέγχους ή από τη διαχείριση παραπόνων, ο χρόνος που απαιτείται για την απάντηση στους καταγγέλλοντες, ο βαθμός ικανοποίησης του καταγγέλλοντος και η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών που απαιτούνται για διορθωτικές ενέργειες και οι ενέργειες που λαμβάνονται σχέση με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, όταν χρειάζεται.

#### *Δεδομένα παρακολούθησης*

Η παρακολούθηση των δεδομένων είναι σημαντική αφού παρέχει άμεσο δείκτη χειρισμού παραπόνων. Τα δεδομένα παρακολούθησης μπορεί να περιλαμβάνουν τον αριθμό ή τις αναλογίες για τις καταγγελίες που ελήφθησαν, τις καταγγελίες που επιλύθηκαν στο σημείο κατά το οποίο υποβλήθηκαν, την εσφαλμένη ιεράρχηση των καταγγελιών, τις καταγγελίες που έγιναν δεκτές μετά από συμφωνημένο χρόνο, τις καταγγελίες που επιλύονται μετά από συμφωνημένο χρόνο, τις καταγγελίες που αναφέρονται σε εξωτερικές μεθόδους επίλυσης (βλ. 7.9) , την επανάληψη παραπόνων ή επαναλαμβανόμενων προβλημάτων για τα οποία δεν έχουν γίνει παράπονα και τις βελτιώσεις των διαδικασιών λόγω καταγγελιών. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ερμηνεία των δεδομένων διότι τα αντικειμενικά δεδομένα, όπως οι χρόνοι απόκρισης, μπορούν να δείξουν πόσο

καλά λειτουργεί η διαδικασία, αλλά μπορεί και να μην παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση του καταγγέλλοντος, όπως επίσης επειδή η αύξηση του αριθμού των καταγγελιών μετά την εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων μπορεί να αντικατοπτρίζει περισσότερο μια αποτελεσματική διαδικασία παρά φτωχά προϊόντα και υπηρεσίες.

### **3.1.17. Παράρτημα Θ Έλεγχος**

Ο οργανισμός θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων. Για το λόγο αυτό, η αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα της διαδικασίας θα πρέπει να παρακολουθούνται τακτικά, προκειμένου να εντοπιστούν και να αφαιρεθούν οι αιτίες, που πυροδοτούν τα υπάρχοντα αλλά και πιθανά προβλήματα, καθώς και να εξευρεθούν τυχόν ευκαιρίες για βελτίωση. Ο κύριος στόχος του ελέγχου του τρόπου χειρισμού των παραπόνων είναι να διευκολύνει τη βελτίωση της διαδικασίας, μέσω της παροχής και της συλλογής των πληροφοριών σχετικά με την απόδοση της διαδικασίας διεκπεραίωσης παραπόνων σύμφωνα με τα καθορισμένα κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα, τέτοια κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν διάφορες πολιτικές, διαδικασίες και πρότυπα που σχετίζονται με τον χειρισμό παραπόνων. Επιπλέον, κατά την εξέταση της απόδοσης της διαδικασίας χειρισμού των παραπόνων, ο έλεγχος αξιολογεί την έκταση της συμμόρφωσης της διαδικασίας με τα αναφερόμενα επιλεγμένα κριτήρια, καθώς και την καταλληλότητα της διαδικασίας για να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Για παράδειγμα, ένας έλεγχος μπορεί να πραγματοποιηθεί για να αξιολογήσει τη συμμόρφωση των διαδικασιών χειρισμού των παραπόνων με την πολιτική και τους στόχους του οργανισμού αλλά και τον βαθμό στον οποίο ακολουθούνται οι διαδικασίες διεκπεραίωσής τους. Ο έλεγχος, της διαχείρισης της διαδικασίας των παραπόνων μπορεί να προγραμματιστεί και να διεξαχθεί ως μέρος του ελέγχου ποιότητας του συστήματος διαχείρισης. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον έλεγχο των συστημάτων διαχείρισης, οι οργανισμοί θα πρέπει να συμβουλευούνται το ISO 19011.

### 3.2 Εφαρμογές του Διεθνούς Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10002

Σε άρθρο οι Liew et al. (2019) αναφέρουν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός διαδικτυακού συστήματος παραπόνων καπνίσματος. Καθώς η πρόοδος της τεχνολογίας εντάσσει διαρκώς στην καθημερινότητα το Διαδίκτυο, η διαδικασία καταγραφής παραπόνων δεν θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστη. Με το παρόν άρθρο και τη μελέτη ελέγχεται η βιβλιογραφία γύρω από το ζήτημα αυτό και παρουσιάζεται ένα καινοτόμο διαδικτυακό σύστημα για τη διαχείριση των παραπόνων σχετικά με το κάπνισμα. Πρόκειται για την καινοτομία της εκστρατείας Blue Ribbon του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, που αποσκοπούσε στον περιορισμό του καπνίσματος στη Μαλαισία. Για το διαδικτυακό πρότυπο διαχείρισης παράπονων η κατευθυντήρια γραμμή παρέχεται από τη βιβλιογραφία και η παρούσα μελέτη προτείνει τη διαμόρφωση ενός νέου πλαισίου διαδικτυακών συστημάτων παραπόνων, το οποίο ονομάζεται Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων Καπνίσματος (Sistem Pengurusan Aduan Merokok, SPARK) και εφαρμόζεται από το τοπικό πανεπιστήμιο της Μαλαισίας. Όσον αφορά τα βασικά πρόσωπα της διαδικασίας, όπως ορίζεται από το τρίπτυχο του προτύπου παραπόνων, είναι ο καταγγέλλων, ο συνήγορος του συστήματος και η ανώτατη διοίκηση. Επίσης, η διαδικασία της διαχείρισης των παραπόνων στηρίζεται σε έξι βασικές διεργασίες - διασυνδέσεις, την παρακολούθηση της κατάστασης των παραπόνων, τη διαδικασία παραπόνων, την συλλογή δεδομένων, την αυτοματοποιημένη ανάλυση δεδομένων παραπόνων, τον πίνακα εργαλείων χρήστη και τη δημιουργία αναφορών. Σχετικά με τη μέθοδο της μελέτης αξιοποιήθηκε το ευκίνητο μοντέλο του επαναληπτικού καταρράκτη (iterative waterfall model), το οποίο στηρίζεται σε μία διαδικασία από πάνω προς τα κάτω, που ενσωματώνει την προσαρμοσμένη ανθρωποκεντρική ευέλικτη ροή ανάπτυξης της εργασίας με έντονη συμμετοχή του πελάτη σε όλο τον κύκλο ανάπτυξης για να δημιουργηθεί ένα σύστημα με επίκεντρο τον πελάτη. Αξιοποιούνται δύο τύποι επαναλήψεων, οι κύκλοι και τα σπριντ, για κάθε έναν από τους τρεις βασικούς συμμετόχους της διαδικασίας τον καταγγέλλοντα, τον συνήγορο του συστήματος και την ανώτατη διαχείριση. Στη διαδικασία αυτή, κάθε έργο απαιτεί τουλάχιστον έναν κύκλο από τον οποίο το σύστημα που αναπτύχθηκε θα εφαρμοστεί μετά από έγκριση από την ανώτατη διοίκηση.

Η διαδικασία που περιγράφεται μέσω της μελέτης αφορά περιπτώσεις χρήσης και σχεδιασμό διεπαφής. Έτσι, με το σύστημα αυτό ο καταγγέλλων υποβάλλει την καταγγελία μέσω του συστήματος και το υπεύθυνο προσωπικό και η ανώτατη

διοίκηση διαχειρίζονται και παρακολουθούν τις καταγγελίες που υποβάλλονται. Το πρόγραμμα SPARK, που αναπτύχθηκε με έναν συνδυασμό εργαλείων και με τις γλώσσες προγραμματισμού PHP και AJAX, διαθέτει ένα κουμπί το Aduan Baru για την υποβολή νέας καταγγελίας και ένα ακόμα που συνδέει τον καταγγέλλοντα με το προσωπικό και την ανώτατη διοίκηση. Όταν ξεκινά η καταγγελία, το σύστημα ανακατευθύνεται σε άλλη σελίδα για να ζητηθούν τα στοιχεία του καταγγέλλοντος και της καταγγελίας και υποβάλλεται άμεσα η καταγγελία με ένα κλικ στο κουμπί Hantar. Αυτά τα δεδομένα των παραπόνων αποστέλλονται και αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων του συστήματος. Εν συνεχεία, το υπεύθυνο προσωπικό και η ανώτατη διοίκηση συνδέονται, παρακολουθούν και διαχειρίζονται το παράπονο. Επίσης, το σύστημα είναι σε θέση να δημιουργήσει αναφορές με βάση μεμονωμένες καταγγελίες και μία συνοπτική αναφορά στα διαφορετικά τμήματα. Έτσι, η συγκεκριμένη μελέτη και το προτεινόμενο σύστημα φαίνεται να έχει δομηθεί στο πρότυπο διαχείρισης παραπόνων και να εντάσσει τα έξι προαναφερθέντα διασυνδεδεμένα συστήματα που απαιτούνται. Ως περιορισμοί του συστήματος ορίζονται οι περιορισμένες δυνατότητες ανάλυσης των δεδομένων των παραπόνων, της παρακολούθησης της κατάστασης των παραπόνων και της δημιουργίας των αναφορών. Ο σχεδιασμός που προτείνεται θα μπορούσε να επεκταθεί σε πιο σύνθετο σύστημα, αλλά θα πρέπει να γίνουν δοκιμές συστήματος, όπως οι δοκιμές φορητότητας σε διαφορετικά προγράμματα περιήγησης και να γίνουν πιο ολοκληρωμένες οι λειτουργίες των διασυνδεδεμένων στοιχείων.

Παράλληλα, σύμφωνα με τους Puentes & Vargas (2021), ο σκοπός της συγγραφής του άρθρου για την εφαρμογή βελτιώσεων στη διαδικασία επεξεργασίας αιτημάτων, παραπόνων, αξιώσεων, προτάσεων και παροχής συγχαρητηρίων σε ένα οργανισμό του τομέα υγείας στην Κολομβία, είναι να αναζητηθούν και να αναλυθούν διεξοδικά οι πτυχές της βελτιστοποιημένης εφαρμογής του συστήματος σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές του Κολομβιανού τεχνικού οδηγού GTC-ISO 10002:2018. Βασικός, επομένως, σκοπός είναι να επισημανθούν οι συστάσεις του προτύπου στην εξειδικευμένη περίπτωση οργανισμών υγειονομικού χαρακτήρα, προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις που ελλοχεύουν κίνδυνο για την ίδια τη φήμη τους καταλήγοντας έτσι στην κατίσχυση μιας γενικευμένης από πλευράς καταναλωτών δυσαρέστησης.

Πιο συγκεκριμένα, το ακολουθούμενο πρότυπο ISO θεμελιώνεται πάνω στο ζήτημα της διαχείρισης της ποιότητας και της ικανοποίησης των τελικών πελατών.



Προσφέρει, δηλαδή κατευθυντήριες συστάσεις για την εξομάλυνση της πιθανότητας υποβολής καταγγελιών σε οργανισμούς και για την επίλυση ενός πλήθους προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν σε αυτή τη διαδικασία. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται οι αναφορές, τα παράπονα, οι αξιώσεις, οι προτάσεις-συστάσεις, η συγχαρητήρια επιστολή και το δικαίωμα υποβολής αίτησης (στην διεθνή βιβλιογραφία αποδίδεται με τον όρο διαδικασία PQRSFD), που προέρχονται από τη δράση των φαρμακευτικών ιδρυμάτων ή των φαρμακείων του οργανισμού. Μέσω, λοιπόν, της ανάπτυξης διαφορετικών εργαλείων που επιτρέπουν τη βελτίωση στον τομέα της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, το παρόν πρότυπο επιχειρεί να δημιουργήσει ένα αποδοτικό πρόγραμμα επεξεργασίας παραπόνων. Ταυτόχρονα, βασικό ερευνητικό ερώτημα αποτελεί για τους ίδιους τους συγγραφείς η ποιοτική διαχείριση των υποθέσεων του οργανισμού, δεδομένου ότι μπορεί να εξασφαλίσει την συνεχή βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, γεγονός που, με τη σειρά του, επιτρέπει την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του, την ικανοποίηση των πελατών και την συνολική λειτουργική του απόδοση .

Στην μεθοδολογία της έρευνας (Puentes & Vargas,2021), οι επιστήμονες προχώρησαν σε μία περιγραφική έρευνα για τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων της διαδικασίας PQRSFD των φαρμακευτικών οργανισμών. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν διαγνωστικά εργαλεία για την ανάλυση της αξιολόγησης της εφαρμοζόμενης αυτής διαδικασίας και των εσωτερικών της διαχειριστικών προτύπων. Με βάση αυτή την προκαταρκτική διάγνωση, οι ελλείψεις που επηρεάζουν τη διαδικασία και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και τη λειτουργικότητα προσδιορίστηκαν και επιχειρήθηκε η εξομάλυνσή τους. Σε αυτό το εγχείρημα, υπολογίστηκε το «επίπεδο σίγμα» («sigma level ( $\sigma$ )») για την εκτίμηση του επιπέδου συμμόρφωσης της τρέχουσας διαχείρισης εγγράφων, ενώ με το διάγραμμα Παρέτο («Pareto diagram»), αναλύθηκε η συχνότητα εμφάνισης των επιμέρους στοιχείων της διαδικασίας PQRSFD στον τομέα των φαρμακευτικών οργανισμών . Εν συνεχεία, αξιοποιήθηκε το διάγραμμα του αιτίου- αιτιατού («Cause-effect diagram or Ishikawa diagram») εντοπίζοντας και άλλους πιθανούς παράγοντες που δυναμιτίζουν την αποτελεσματικότητα της δράσης του οργανισμού, προκειμένου να δοθούν ακριβείς απαντήσεις για τον τρόπο που πρέπει να διαχειριστούν τα υποβαλλόμενα παράπονα των πελατών. Κλείνοντας, με την χρήση του αναλυτικού εργαλείου AMEF, εντοπίστηκαν οι επιπτώσεις πιθανών αστοχιών, ώστε να αντιμετωπιστούν εκ των προτέρων, με αποτέλεσμα η εικόνα

του οργανισμού να χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη σοβαρότητα και ένα πιο έγκριτο NPR. Έτσι, ακολουθήθηκε η διαδικασία PQRSFD, που περιλαμβάνει την επεξεργασία, την τυποποίηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ακολουθούμενης συνιστώμενης πορείας της υποβολής παραπόνων από τον πελάτη.

Καταληκτικά, με την πρόταση εφαρμογής της βελτιστοποιημένης διαδικασίας, εντοπίστηκαν θετικές αλλαγές που επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση. Μετά την εφαρμογή της νέας διαδικασίας PQRSFD, βασισμένης στις συστάσεις του προτύπου ISO, παρατηρήθηκε μια πιο παραγωγική και αποδοτική εσωτερική διαχείριση, που ήταν σε θέση να ικανοποιήσει τις αξιώσεις του χρήστη- πελάτη. Σε αυτό το εγχείρημα, χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλα εργαλεία για τη διάγνωση των ακολουθούμενων, μέχρι στιγμής, διεργασιών της επεξεργασίας και επίλυσης των παραπόνων, προκειμένου να εντοπιστούν, να μετριάσουν ή και να καλυφθούν τα πιθανά κενά, διασφαλίζοντας έτσι μία άρτια διαδικασία διαχείρισής τους από τον οργανισμό. Στα τελικά αποτελέσματα παρατηρήθηκε ένα εκτιμώμενο επίπεδο σίγμα της τάξεως του 3,08 με έναν δείκτη παραγωγικότητας και συμμόρφωσης 94,3%, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και μετριάση των ελλείψεων που παρουσίαζε η διαδικασία. Με αυτήν την τυποποίηση, αναμένεται, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τη διαδικασία, τη φύση ή την προτεραιότητα του κάθε αιτήματος, προσαρμόζοντας έτσι κατάλληλα τον ρόλο τους στον χρόνο και τον τρόπο απόκρισης σε κάθε υποβαλλόμενο αίτημα.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Dogan & Ay (2020) στόχος της μελέτης είναι η αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών εστίασης και ο καθορισμός των θεμάτων ασφάλειας τροφίμων, στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθούν οι εταιρείες ως αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης. Η μελέτη διεξήχθη σε 3 διαφορετικούς πελάτες που δραστηριοποιούνται στην Κωνσταντινούπολη και τα δεδομένα συλλέχθηκαν το 2019 μέσω αντιπροσώπου πελατών, τηλεφώνου και e-mail και μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Ικανοποίησης Πελατών (CSMS - ISO 10002:2018). Όπως προέκυψε από την έρευνα, συνολικά ελήφθησαν 1221 παράπονα πελατών σύμφωνα με το πρότυπο ISO 10002:2018 και ταξινομήθηκαν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, στην ασφάλεια τροφίμων, στην ποιότητα, στην παράδοση και στο Μενού και χωρίστηκαν σε 13 υποκατηγορίες. Για την κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων αξιοποιήθηκε η ανάλυση συχνότητας και προέκυψε ότι το 33,58% των παραπόνων σχετιζόταν με την παράδοση του φαγητού, το 30,88% με την

ποιότητα, το 25,47% με την ασφάλεια των τροφίμων, εκ των οποίων το 67,2% αφορούσε φυσικούς παράγοντες κινδύνου και το 32,8% βιολογικούς παράγοντες κινδύνου, και, τελικά, το 10,07% με το μενού. Στην έρευνα προέκυψε ότι οι πελάτες εστίασης φαίνεται να αντιμετωπίζουν προβλήματα ασφάλειας τροφίμων, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία της εταιρείας αλλά επηρεάζει και τη δημόσια υγεία ως ευρύτερο κοινωνικό πρόβλημα. Από την έρευνα προκύπτει ότι ο τρόπος αξιολόγησης των προτάσεων και των παραπόνων από τους πελάτες, και ιδιαίτερα μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην επίλυση αυτών των παραπόνων, αυξάνει την αφοσίωση των υπαρχόντων πελατών της εταιρείας και βοηθά στην απόκτηση νέων. Για τους πελάτες εταιρειών παροχής υπηρεσιών τροφίμων ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις σκέψεις και τις στάσεις των πελατών για την εταιρεία είναι οι συνθήκες που σχετίζονται με την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων, καθώς από την παρούσα μελέτη το ποσοστό αυτών των δύο κατηγοριών αφορά περίπου τα μισά (57,35%) από τα παράπονα των πελατών. Επίσης, από τη μελέτη αυτή προέκυψε ότι τα παράπονα των πελατών που αναφέρονται στις υπηρεσίες εστίασης σχετίζονται και με τη στάση και την συμπεριφορά του προσωπικού και για το λόγο αυτό οι εταιρείες θα πρέπει οι εταιρείες να διασφαλίζουν την ποιότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης, εφαρμόζοντας μια αποτελεσματική πολιτική διαχείρισης προσωπικού με την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των κινήτρων του μέσω ενδοεταιρικών εκπαιδεύσεων. Από την άλλη πλευρά, τα παράπονα των πελατών σχετικά με την παράδοση είναι τα πιο συχνά αναφερόμενα παράπονα και ακολουθούν τα παράπονα πελατών για την ποιότητα. Τέλος, όσον αφορά τα παράπονα σχετικά με το μενού, για να επιλυθούν θα πρέπει να αυξηθεί η ποικιλία του και να εξετάζεται ποια τρόφιμα έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση. Όπως προέκυψε από τη μελέτη αυτή, αν και το 74,53% των παραπόνων των πελατών είναι συνολικό αποτέλεσμα παραπόνων σχετικά με την παράδοση, την ποιότητα και το μενού, αλλά τα παράπονα αυτά τείνουν να μην οδηγούν σε απώλεια των πελατών εάν δεν επαναληφθούν. Γίνεται, λοιπόν φανερό η σημασία της ορθής διαχείρισης των παραπόνων και της λήψης των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών για τα αναφερόμενα παράπονα. Από την άλλη, τα προβλήματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων είναι μια κατάσταση που μειώνει την αξιοπιστία της εταιρείας στους πελάτες της, δεδομένου ότι αυτό προσομοιάζει σε πρόβλημα δημόσιας και προσωπικής υγείας, καταλήγοντας ίσως και σε σωματικές βλάβες, σε οξεία ή χρόνια ή σε τροφιμογενείς ασθένειες. Έτσι, όσα παράπονα σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών φαγητού και ποτών θα πρέπει να λαμβάνονται άμεσα υπόψη σε υψηλή προτεραιότητα με

σκοπό την αποφυγή άλλων τέτοιων καταγγελιών και την προληπτική εφαρμογή μέτρων για την εξάλειψη της πιθανότητας τέτοιων παραπόνων. Επίσης, καθώς το σύνολο της επιχείρησης στηρίζεται στον τρόπο δράσης του προσωπικού, ο ρόλος του είναι καθοριστικός και για το λόγο αυτό η εκπαίδευσή του, η ευαισθητοποίησή του και τα κίνητρα είναι υψίστης σημασίας. Τελικά προτείνεται οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών εστίασης να δουλεύουν σχολαστικά στα συγκεκριμένα ζητήματα καταγγελιών για την ασφάλεια των τροφίμων για να διασφαλίσουν την ικανοποίηση των πελατών και το πρότυπο ISO 10002:2018 είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους πελάτες και να οδηγήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων.

Σύμφωνα με τους Shooshtari, Stan & Clouse (2018), υφίσταται μεγάλη ανάγκη για καλύτερη δόμηση της εσωτερικής διαχείρισης των υποθέσεων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, με γνώμονα την ανωτέρω παραδοχή, οι ερευνητές στο άρθρο τους εστίασαν το επιστημονικό τους ενδιαφέρον στην αναζήτηση και στον σχεδιασμό των κατάλληλων μηχανισμών μέσω της εφαρμογής των αρχών του ISO 10002, για τη λήψη, επεξεργασία και διευθέτηση των καταγεγραμμένων και υποβαλλόμενων από τους πελάτες παραπόνων και την εγκαθίδρυση μιας πολιτικής χειρισμού των αιτημάτων αυτών για τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης. Ταυτόχρονα, είναι ανάγκη να επισημανθεί ότι οι ερευνητές έθεσαν ως θεμελιακό λίθο της επιστημονικής τους δραστηριοποίησης το γεγονός ότι οι εταιρίες λιανικής πώλησης απαιτείται να δρουν με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει στους πελάτες τους, στον τομέα της εξυπηρέτησης την βέλτιστη ποιότητα. Με αυτόν τον τρόπο της ποιοτικής βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών της, η επιτυχία γίνεται ποσοτικά μετρήσιμη με την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, η οποία εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα σταθερό πελατολόγιο που θα προτιμήσει στο μέλλον την ίδια λιανική επιχείρηση. Σε αυτό, λοιπόν, το άρθρο, διερευνάται η σημασία της επισημοποίησης των πολιτικών διαχείρισης παραπόνων των πελατών και των διαδικασιών σε συσχετισμό με τον τρόπο που οι εταιρείες λιανικής λαμβάνουν, καταγράφουν και απαντούν στα υποβαλλόμενα παράπονα των πελατών τους. Έτσι, Shooshtari, Stan & Clouse (2018), επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στην εγκαθίδρυση πολιτικών στις εταιρίες λιανικής που να είναι προσανατολισμένες στα συμφέροντα και στην ικανοποίηση των πελατών τους. Στα ερευνητικά τους ερωτήματα, οι μελετητές θεώρησαν σκόπιμη και την αναζήτηση των υφιστάμενων πολιτικών της εξυπηρέτησης πελατών περιλαμβάνοντας στην έρευνά τους και τον τρόπο

επικοινωνίας με τους πελάτες, τη φυλλομέτρηση των σχολίων και των παραπόνων που αυτοί υποβάλλουν. Αυτό είναι απότοκο της πεποίθησης ότι αν δεν υπάρξει βελτίωση σε αυτά, η επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται εκ των πραγμάτων στις προσδοκίες των πελατών και κατ' επέκταση καθίσταται αυτονόητο και αναμενόμενο ότι αυτοί, λόγω της δυσαρέστησής τους, θα υποβάλλουν παράπονα και ανησυχίες (Shooshtari, Stan & Clouse, 2018).

Στην παρούσα, λοιπόν, έρευνα (Shooshtari, Stan & Clouse, 2018) η οποία χρηματοδοτήθηκε από το Εμπορικό Επιμελητήριο, συμμετείχαν τελικά 184 επιχειρήσεις από το περιβάλλον λιανικής μιας κοινότητας μεσαίου μεγέθους των Ηνωμένων Πολιτειών. Το πλαίσιο της δειγματοληψίας περιελάμβανε συνολικά 925 επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που ήταν μέλη του επιμελητηρίου, στις οποίες εστάλη ηλεκτρονικά η διαδικτυακή έρευνα. Μετά από την αποστολή 3 ηλεκτρονικών μηνυμάτων, με μεσοδιαστήματα μεταξύ της αποστολής τους, δύο εβδομάδων λήφθηκαν μόλις 184 απαντήσεις, με το ποσοστό απόκρισης να κυμαίνεται στο 20%. Βασικός άξονας της έρευνας αποτέλεσε η αναζήτηση απαντήσεων αναφορικά με το εάν η εταιρεία τους είχε γραπτό σύνολο πολιτικών και διαδικασιών για τον χειρισμό των πιθανών παραπόνων των πελατών, αλλά και το είδος της επιχείρησης, αν δηλαδή, η επιχείρηση λιανικής ήταν μεγάλου ή μικρότερου μεγέθους. Έτσι, οι πολιτικές της διαχείρισης των παραπόνων έγιναν σε συνάρτηση με το μέγεθος της επιχείρησης, τους εναλλακτικούς τρόπους που διαχειρίζεται αυτή τα παράπονα, αν η εταιρία κρατάει αρχείο με αυτά και αν εκπαιδεύει τους υπαλλήλους με βάση την ανατροφοδότηση που λαμβάνει από τον χειρισμό αυτών. Στις συμπερασματικές τοποθετήσεις της έρευνάς τους οι μελετητές, έχοντας συλλέξει τα πορίσματα από το ερωτηματολόγιο των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης και αντιλαμβανόμενοι τις αρχές του ISO 10002, κατέληξαν σε ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τον τρόπο που διαχειρίζονται εκείνες τα παράπονα και τις ανησυχίες των πελατών τους. Έτσι, έγινε κατανοητό ότι οι μεγαλύτερου μεγέθους εταιρείες είναι πιο πιθανό να επισημοποιήσουν την πολιτική διαχείρισης παραπόνων έχοντας γραπτές πολιτικές και διαδικασίες από τις μικρότερες επιχειρήσεις. Είναι αναμενόμενο, λοιπόν, ότι οι εταιρείες με επίσημες πολιτικές τείνουν να δημιουργούν και να προσθέτουν στην πολιτική της επιχείρησής τους και επίσημα κανάλια και μεθόδους λήψης σχολίων από τους πελάτες τους, προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Ταυτόχρονα, οι έμποροι λιανικής που επισημοποιούν τις πολιτικές τους για διαχείριση των παραπόνων, εφαρμόζοντας τις αρχές του προτύπου ISO, είναι

πολύ πιο πιθανό να κρατούν αρχείο για τα παράπονα των πελατών σε σχέση με εκείνους τους λιανοπωλητές χωρίς αντίστοιχες γραπτές πολιτικές, γεγονός που αποδεικνύει ότι ενδιαφέρονται μακροπρόθεσμα να καλύψουν και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους, εκπαιδεύοντας παράλληλα και το προσωπικό τους για τον τρόπο που πρέπει να διαχειρίζονται παρόμοιες καταστάσεις. Οι ερευνητές, λοιπόν, Shooshtari, Stan & Clouse (2018), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων από τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης συνδέονται σημαντικά με το μέγεθος της εταιρείας, τα καλύτερα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες, τους μηχανισμούς καταγραφής σχόλια πελατών και τους καλύτερα εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Τα ανωτέρω με την εφαρμογή των βελτιστοποιημένων πρακτικών του προτύπου ISO 10002, υποδεικνύουν την ανάγκη δημιουργίας προσπελάσιμων επίσημων καναλιών λήψης παραπόνων, για την καταγραφή και την ανταπόκριση των παραπόνων των πελατών, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την κατάκτηση των υψηλότερων επιδόσεων της εταιρείας.

### 3.3. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

BS ISO 10002: 2018, Quality Management- Customer satisfaction- Guidelines for complaints handling in organizations, Third Edition, 30.07.2018 from <http://parsetraining.com/wp-content/uploads/2018/07/BS-ISO-10002-2018.pdf>

Dogan, M. & Ay, M. (2020). "Evaluation of customer complaints to catering services in terms of food safety". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 2387-240

Liew, C. Y., Liew, L. H., Julaihi, N. H., Ling, S. C., Ling, S. E. & Bakri, S. R. A. (2019). "The Design and Development of a Web-based Smoking Complaint System". In *2019 International Conference on Computer and Drone Applications (IConDA)* (pp. 42-47). IEEE. doi: 10.1109/IConDA47345.2019.9034918.

Puentes, J. P. R. & Vargas, C. P. (2021). "Implementation of improvements in the process of requests, complaints, claims, suggestions and congratulations of a health sector organization in Colombia". In *2021 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI)* (pp. 1-4). IEEE. DOI: 10.1109/CONIITI53815.2021.9619650

Shooshtari N. H., Stan, S. & Clouse, S. F. (2018). "Receiving, Recording, and Responding to Customer Complaints: The Effects of Formalizing Customer Complaint Handling Policies in Retail Firms". *Services Marketing Quarterly*, 39(3), 225-239. DOI: 10.1080/15332969.2018.1472982

## **4. Το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10004:2018 και οι εφαρμογές του**

### **4.1 Το Διεθνές Πρότυπο ISO 10004:2018- Περιγραφή Προτύπου**

#### **4.1.1. Εισαγωγή**

Ένα από τα βασικά στοιχεία της επιτυχίας του οργανισμού είναι η ικανοποίηση του πελάτη από τον οργανισμό και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Έτσι, οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση των στρατηγικών, προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Αυτό το έγγραφο παρέχει καθοδήγηση στον οργανισμό για τη θέσπιση αποτελεσματικών διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Αυτό το έγγραφο είναι συμβατό με το ISO 9001, τους στόχους του οποίου υποστηρίζει παρέχοντας καθοδήγηση για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτό το έγγραφο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανεξάρτητα ή να βοηθήσει στην αξιοποίηση συγκεκριμένων ρητρών του ISO 9001 που σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών, όπως την ISO 9001:2015, 4.3 για το πεδίο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, την ISO 9001:2015, 5.1.2, για την εστίαση στον πελάτη, τη ISO 9001:2015, 6.2.1, σχετικά με τους ποιοτικούς στόχους, την ISO 9001:2015, 8.2.1 γ), σχετικά με την επικοινωνία με τον πελάτη, την ISO 9001:2015, 9.1.2, σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, την ISO 9001:2015, 9.1.3, για την ανάλυση και την αξιολόγηση, τη ISO 9001:2015, 9.3.2c, σχετικά με τις εισροές αναθεώρησης της διοίκησης και την ISO 9001:2015, 10.1 για τη βελτίωση. Αυτό το έγγραφο είναι συμβατό (αλλά μπορεί να είναι και ανεξάρτητο) με το ISO 9004 και υποστηρίζει τους στόχους του

μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής των διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, βελτιώνοντας την απόδοση στον τομέα της παρακολούθησης και της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών για την επίτευξη διαρκούς επιτυχίας. Αυτό το έγγραφο είναι συμβατό με τα πρότυπα ISO 10001, ISO 10002 και ISO 10003. Αυτά τα τέσσερα έγγραφα μπορούν να χρησιμοποιούνται είτε ανεξάρτητα είτε σε συνδυασμό μεταξύ τους. Όταν χρησιμοποιείται μαζί, αυτό το έγγραφο, τα ISO 10001, ISO 10002 και ISO 10003 μπορούν να αποτελέσουν μέρος ενός ευρύτερου και ολοκληρωμένου πλαισίου για βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών μέσω κωδίκων συμπεριφοράς, διαχείρισης παραπόνων, καθώς το ISO 10001 περιέχει καθοδήγηση σχετικά με κώδικες συμπεριφοράς για οργανισμούς που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών, το ISO 10002 περιέχει οδηγίες για τον εσωτερικό χειρισμό παραπόνων που σχετίζονται με προϊόντα και υπηρεσίες και το ISO 10003 περιέχει οδηγίες για την επίλυση διαφορών που σχετίζονται με προϊόντα και παράπονα που δεν μπορούσαν να επιλυθούν ικανοποιητικά εσωτερικά. Το πρότυπο αποτελείται από οκτώ άρθρα , κάποια από τα οποία χωρίζονται σε επιμέρους παραγράφους και έξι παραρτήματα τα οποία περιγράφονται ακολούθως.

#### **4.1.2. Άρθρο 1- Πεδίο εφαρμογής**

Το παρόν έγγραφο παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό και την εφαρμογή διαδικασιών με σκοπό την παρακολούθηση και τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Η αξιοποίηση του εγγράφου αυτού είναι δυνατή για οποιονδήποτε οργανισμό ανεξάρτητα από τον τύπο ή το μέγεθός του, ή τα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί εκ των προτέρων ότι, καθ' όλη την έκταση του εγγράφου, οι όροι «προϊόν» και «υπηρεσία» αναφέρονται στα αποτελέσματα ενός οργανισμού που προορίζονται προς όφελος ή απαιτούνται από έναν πελάτη.

#### **4.1.3. Άρθρο 2- Κανονιστικές αναφορές**

Τα δεδομένα αναφέρεται στο κείμενο με τέτοιο τρόπο, ώστε μέρος ή το σύνολο του περιεχομένου τους να αποτελούν τις απαιτήσεις αυτού του εγγράφου. Έτσι, από τη μία, για τις χρονολογημένες αναφορές, ισχύει μόνο η έκδοση που αναφέρεται, ενώ για αναφορές χωρίς ημερομηνία, από την άλλη, ισχύει η τελευταία έκδοση του εγγράφου στο οποίο αναφέρεται, συμπεριλαμβανομένων



και των τυχόν τροποποιήσεων που έχουν επέλθει σε αυτό. (ISO 9000:2015, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary).

#### **4.1.4. Άρθρο 3- Όροι και ορισμοί**

Για τους σκοπούς του παρόντος εγγράφου και για την πλήρη αντιστοιχία με το ISO 9000, ισχύουν οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται σε αυτό και εφαρμόζονται κατ' επέκταση, τα ακόλουθα. Πιο συγκεκριμένα, το ISO και το IEC διατηρούν βάσεις δεδομένων ορολογίας για χρήση στην τυποποίηση στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις της IEC Electropedia, το οποίο είναι διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.electropedia.org/> και την διαδικτυακή πλατφόρμα περιήγησης της ISO, που είναι, με τη σειρά της, διαθέσιμη στη διεύθυνση <https://www.iso.org/obp>. Στην εννοιολογική ανάλυση των βασικότερων παραμέτρων του ISO, προστίθεται ο ορισμός του όρου «πελάτης», ο οποίος αποδίδεται ως το πρόσωπο ή ο οργανισμός που εν δυνάμει μπορεί να λάβει ή πραγματικά λαμβάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που προορίζεται για αυτό ή απαιτείται από τον ίδιο (το άτομο ή τον οργανισμό), όπως ο καταναλωτής, ο πελάτης εσωτερικός ή εξωτερικός προς τον οργανισμό (ISO 9000:2015, 3.2.4), ο τελικός χρήστης, ο πωλητής λιανικής, ο παραλήπτης προϊόντος ή υπηρεσίας από εσωτερική διαδικασία, ο δικαιούχος και ο αγοραστής. Επιπλέον, αποδίδεται νοηματικά και η «ικανοποίηση των πελατών», που συνιστά την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης (εμπερικλείει τον πλήρη ορισμό που προαναφέρθηκε) ως προς το βαθμό που έχουν εκπληρωθεί οι προσδοκίες του. Σε αυτό το σημείο οφείλει να καταχωρηθεί το γεγονός ότι η προσδοκία του πελάτη ενδέχεται να μην είναι γνωστή στον οργανισμό, ή ακόμα και στον εν λόγω πελάτη, έως ότου παραδοθεί το προϊόν ή η υπηρεσία (ISO 9000:2015, 3.9.2). Επιπρόσθετα, η έννοια του «παραπόνου» σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και αποδίδεται ως η έκφραση δυσαρέσκειας σε έναν οργανισμό, που σχετίζεται με το προϊόν ή την υπηρεσία ή την ίδια τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραπόνων, όπου μια απάντηση ή επίλυση του ανακύπτοντος προβλήματος είναι ρητά ή σιωπηρά αναμενόμενο (ISO 9000:2015, 3.9.3, τροποποιημένο). Παράλληλα, στην ορολογία προστίθεται και η «εξυπηρέτηση των πελατών», η οποία αποδίδει την αλληλεπίδραση του οργανισμού με τον πελάτη, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (ISO 9000:2015, 3.9.4). Στο πλαίσιο κατανόησης του ISO 10004:2018, η έννοια της «ανατροφοδότησης» νοείται ως η ικανοποίηση των πελατών, περικλείοντας το πλήθος των απόψεων, των σχολίων, και των εκδηλώσεων ενδιαφέροντος για ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή την διαδικασία της

διεκπεραίωσης των παραπόνων (ISO 9000:2015, 3.9.1, τροποποιημένο). Προχωρώντας στις εννοιολογικές κρίσεις, στον όρο «ενδιαφερόμενο μέρος» περιλαμβάνεται το πρόσωπο, ή ο οργανισμός, που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να θεωρηθεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση ή μια δραστηριότητα. Ως παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν οι πελάτες, οι ιδιοκτήτες, τα άτομα σε έναν οργανισμό, οι πάροχοι, οι τραπεζίτες, οι ρυθμιστικές αρχές, τα συνδικάτα, οι εταίροι ή το σύνολο διάδρασης που μπορεί να περιλαμβάνει ανταγωνιστές ή αντίπαλες ομάδες πίεσης (ISO 9000:2015, 3.2.3, τροποποιημένο). Τέλος, στην έννοια του «οργανισμού» εντάσσεται το άτομο ή η ομάδα ανθρώπων, που διαθέτει εσωτερικά τις δικές της λειτουργίες με ανάθεση αρμοδιοτήτων, εξουσιών και διαπροσωπικών σχέσεων, με απώτερο σκοπό να εκπληρώσει επιτυχώς τους στόχους του, όπως ο ατομικός έμπορος, η εταιρεία, το νομικό πρόσωπο, η επιχείρηση, μια αρχή, η εταιρική σχέση, το σωματείο, το φιλανθρωπικό ίδρυμα ή οποιοδήποτε ίδρυμα, δημόσιο ή ιδιωτικό, το οποίο είτε συνδυαστικά είτε μεμονωμένα, δρα με συγκεκριμένους στόχους (ISO 9000:2015, 3.2.1, τροποποιημένο).

#### **4.1.5 Άρθρο 4 - Έννοιες και κατευθυντήριες αρχές**

##### **Παράγραφος 4.1- Γενικές Πληροφορίες**

Η έννοια της ικανοποίησης πελατών που περιγράφεται στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου, και οι κατευθυντήριες αρχές που ορίζονται κάτωθι, παρέχουν τη βάση για την εξακρίβωση των αποτελεσματικών και των αποδοτικών διαδικασιών για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

##### **Παράγραφος 4.2- Έννοια της Ικανοποίησης του πελάτη**

Η ικανοποίηση του πελάτη καθορίζεται από το χάσμα που δημιουργείται ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και την αντίληψή του για το προϊόν ή την υπηρεσία όπως παρέχεται από τον οργανισμό και για τις σχετικές πτυχές που αφορούν τον καθ' εαυτόν οργανισμό. Για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, ο οργανισμός πρέπει πρώτα να κατανοήσει τις προσδοκίες του πελάτη, ρητές ή σιωπηρές ή να μην διατυπώνονται πλήρως. Ο βαθμός στον οποίο γίνεται αντιληπτό το παραδοθέν προϊόν ή η παραδοθείσα υπηρεσία, αλλά και το πλήθος των οργανωτικών πτυχών του συνόλου της διαδικασίας, από τον πελάτη, που ο ίδιος θεωρεί ότι ανταποκρίνεται ή κατορθώνει να υπερκεράσει τις προσδοκίες του, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πλήρωση του βαθμού βαθμό

ικανοποίησης του πελάτη. Βέβαια, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της άποψης του οργανισμού για την ποιότητα των παραδοθέντων προϊόν ή των υπηρεσιών και την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για το παραδοθέν προϊόν ή υπηρεσία και για τις λοιπές οργανωτικές πτυχές, γιατί το δεύτερο σκέλος είναι αυτό που εμφατικά αποδίδει την ικανοποίηση του πελάτη. Η σχέση, όμως, μεταξύ των απόψεων του οργανισμού και του πελάτη για την ποιότητα περιγράφεται περαιτέρω από το εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών, όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα Β'.

#### **Παράγραφος 4.3 – Κατευθυντήριες αρχές**

- Δέσμευση: Ο οργανισμός θα πρέπει να δεσμεύεται ενεργά στον καθορισμό και την εφαρμογή διαδικασιών για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Χωρητικότητα: Θα πρέπει να διατεθούν επαρκείς πόροι που δεσμεύονται αποκλειστικά για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- Διαφάνεια: Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι κοινοποιούνται επαρκείς πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών, στους ίδιους, το προσωπικό και τα λοιπά, κατά περίπτωση, ενδιαφερόμενα μέρη.
- Προσβασιμότητα: Οι πληροφορίες για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμες και αξιοποιήσιμες.
- Απόκριση: Ο οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές των πληροφοριών για τον βαθμό ικανοποίησής τους.
- Ακεραιότητα πληροφοριών: Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες της ικανοποίησης των πελατών είναι ακριβείς και όχι παραπλανητικές, και ότι τα δεδομένα που συλλέγονται είναι σχετικά, σωστά, πλήρη, ουσιαστικά και χρήσιμα.
- Λογοδοσία: Ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί τη λογοδοσία και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις αποφάσεις και δράσεις που λαμβάνονται σε σχέση με την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

- Βελτίωση: Πρέπει να είναι μόνιμος στόχος η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.
- Εμπιστευτικότητα: Οι πληροφορίες προσωπικής ταυτοποίησης (ανάλογα με την εκάστοτε νομοθεσία) θα πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικές και να προστατεύονται, εκτός εάν η γνωστοποίησή τους απαιτείται από το νόμο ή υφίσταται συγκατάθεση για αποκάλυψη, η οποία μπορεί να ληφθεί μόνο από το ενδιαφερόμενο πρόσωπο. Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι οι πληροφορίες προσωπικής ταυτοποίησης είναι πληροφορίες που είναι σε θέση, όταν συσχετίζονται με ένα άτομο, να λειτουργήσουν ως μέθοδοι ταυτοποίησής του, και μπορεί να ανακτηθεί από το όνομα, τη διεύθυνση, τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τον αριθμό τηλεφώνου του ατόμου ή παρόμοιο προσωπικό αναγνωριστικό στοιχείο.
- Προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη: Ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια προσέγγιση εστιασμένη στον πελάτη για την παρακολούθηση και τη μέτρηση του βαθμού της ικανοποίησής του και θα πρέπει να είναι ανοιχτή σε ανατροφοδότηση.
- Ικανότητα: Το προσωπικό του οργανισμού θα πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την κατάρτιση, την εκπαίδευση και την εμπειρία που είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Εγκαιρότητα : Η συλλογή και η διάδοση των πληροφοριών ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να γίνεται στον κατάλληλο χρόνο, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.
- Κατανόηση: Ο οργανισμός πρέπει να κατανοεί ξεκάθαρα και πλήρως τις προσδοκίες του πελάτη και την βαθμό ικανοποίησης αυτών.
- Συνέχεια: Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι η παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών είναι συστηματική και συνεχής.

#### **4.1.6 Άρθρο 5- Πλαίσιο παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών**

##### **Παράγραφος 5.1.- Πλαίσιο του οργανισμού**

Στην οργάνωση, τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη λειτουργία, τη διατήρηση και τη βελτίωση των διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης

των πελατών, ο οργανισμός θα πρέπει να ασχοληθεί διεξοδικά με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση εξωτερικών και εσωτερικών θεμάτων που σχετίζονται με την διαρρύθμιση και τον σκοπό του και επηρεάζουν την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους της παρακολούθησης και της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. Ταυτόχρονα, οφείλει να προσδιορίζει με ακρίβεια το πλήθος των ενδιαφερομένων μερών που σχετίζονται με την διαδικασία της παρακολούθησης και της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη, και να προλαβαίνει να αντιμετωπίζει εκ των προτέρων τις σχετικές ανάγκες και προσδοκίες αυτών των ενδιαφερόμενων μερών.

### **Παράγραφος 5.2.- Ίδρυση**

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει, από τη μία, μια συστηματική προσέγγιση για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την ανώτατη διοίκηση, την ηγεσία και το σύνολο του οργανισμού, και, από την άλλη, ένα οργανωτικό πλαίσιο που επιτρέπει τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη λειτουργία, τη συντήρηση και τη βελτίωση των διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Ταυτόχρονα, η συντήρηση και η βελτίωση περιλαμβάνουν την αναθεώρηση, την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Κατά τη μέτρηση και την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών, ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να αντιμετωπίζει κινδύνους και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Σύμφωνα με το ISO 9000:2015, 3.7.9, ο κίνδυνος είναι η συνιστώσα της αβεβαιότητας, η οποία μπορεί να είναι αρνητική ή θετική. Για παράδειγμα αρνητική επίδραση είναι το ανεπαρκές ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα που προκύπτει από παρεμβατικές ερωτήσεις, ενώ θετικό αποτέλεσμα είναι ότι ο οργανισμός επανεξετάζει τους πόρους που σχετίζονται με την παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη. Επιπλέον, όπως ορίζεται στο ISO 9000:2015, 3.7.9, μια ευκαιρία σχετίζεται με τον εντοπισμό ενός νέου πιθανού τρόπου πραγματοποίησης θετικών αποτελεσμάτων, που δεν προκύπτει απαραίτητα από τους υπάρχοντες αναφερόμενους και εντοπισμένους από τον οργανισμό κινδύνους.

### **4.1.7. Άρθρο 6- Σχεδιασμός , οργάνωση και ανάπτυξη**

### **Παράγραφος 6.1.- Καθορισμός του σκοπού και των στόχων**

Ως εναρκτήρια ενέργεια δράσης, ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια τον σκοπό και τους στόχους της παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, η οποία μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ανταπόκρισης των πελατών σε υπάρχοντα, νέα ή επανασχεδιασμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο σκοπός και οι στόχοι επηρεάζουν το τι, το πότε, το πώς και από ποιον συλλέγονται τα δεδομένα και θα πρέπει να ορίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε η εκπλήρωσή τους να μπορεί να μετρηθεί χρησιμοποιώντας δείκτες απόδοσης όπως καθορίζονται από τον οργανισμό.

### **Παράγραφος 6.2.- Προσδιορισμός του εύρους και της συχνότητας**

Με βάση το σκοπό και τους στόχους, ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει το εύρος του προγραμματισμένου μοντέλου μέτρησης, όσον αφορά τόσο στο είδος των δεδομένων που αναζητούνται, όσο και από το πού πρόκειται να ληφθούν. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να αφορούν από ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, έως και την αξιολόγηση της συνολικής ικανοποίησης. Ο οργανισμός, επιπλέον, θα πρέπει να καθορίζει και τη συχνότητα συλλογής δεδομένων, η οποία μπορεί να γίνεται σε τακτική βάση, σε περιστασιακή βάση, ή και τα δύο.

### **Παράγραφος 6.3.- Καθορισμός μεθόδων υλοποίησης και αρμοδιοτήτων διευθέτησης**

Ορισμένες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών μπορεί να ληφθούν έμμεσα από τον οργανισμό με εσωτερικές διαδικασίες, όπως είναι ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών, ή ακόμα και από εξωτερικές πηγές, όπως είναι ενδεικτικά οι αναφορές στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Έτσι, ο οργανισμός θα πρέπει να προβλέψει ένα σύστημα, ώστε να παρακολουθεί τις διαδικασίες για την απόκτηση και την αξιοποίηση των συμπερασμάτων αναφορικά με τον βαθμό της ικανοποίησης των πελατών και της αποτελεσματικότητας αυτών των διαδικασιών.

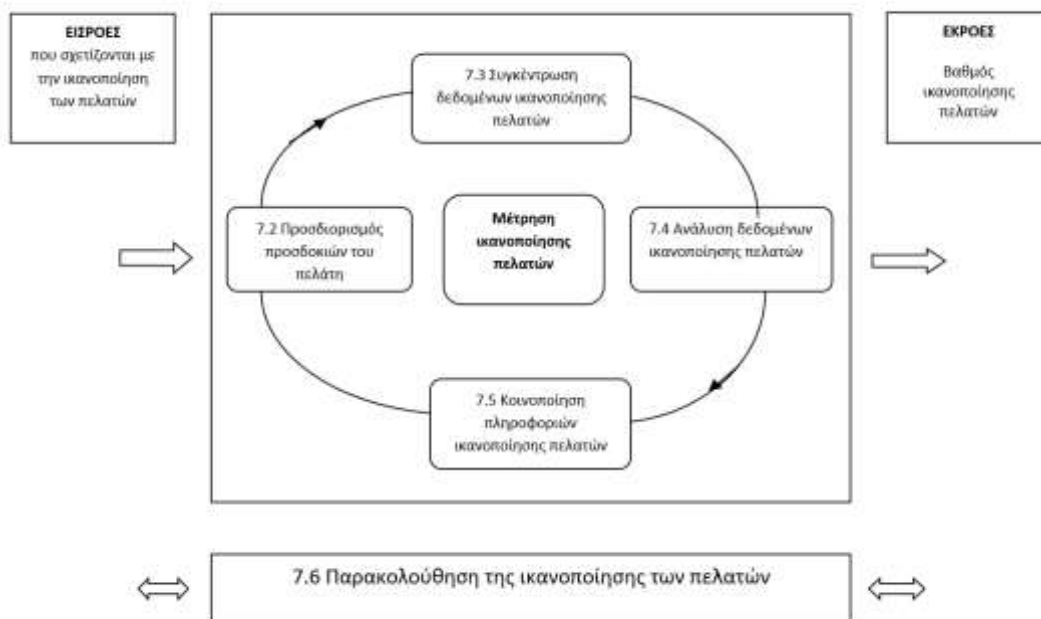
### **Παράγραφος 6.4. Κατανομή πόρων**

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει και να παρέχει τους απαραίτητους ανθρώπινους και άλλους πόρους, οι οποίοι είναι σε θέση να διεκπεραιώσουν το έργο της παρακολούθησης και της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.

#### **4.1.8 Άρθρο 7- Λειτουργία**

### Παράγραφος 7.1.- Γενικά

Για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει τις προσδοκίες των πελατών, να συλλέξει τα δεδομένα για την ικανοποίηση των πελατών, να αναλύσει τα ανωτέρω δεδομένα, να κοινοποιήσει τις πληροφορίες για την ικανοποίηση των προσδοκιών τους και να παρακολουθήσει την σε εξέλιξη διαδικασία και εφαρμογή των πρακτικών για την ικανοποίησή τους. Αυτές οι δραστηριότητες και η σχέση τους απεικονίζονται στο Σχήμα 4. 1 και περιγράφονται στα 7.2 έως 7.6.



Σχήμα 4.1

### Παράγραφος 7.2.- Αναγνώριση των προσδοκιών των πελατών

- Προσδιορισμός των πελατών: Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει τους πελάτες, υφιστάμενους και δυνητικούς, των οποίων τις προσδοκίες επιχειρεί να καθορίσει. Μόλις οριστεί η ομάδα «πελατών», ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει τους μεμονωμένους πελάτες των οποίων οι προσδοκίες πρέπει να καθοριστούν, όπως στον τομέα των καταναλωτικών

αγαθών, τέτοια άτομα μπορεί να είναι τακτικοί πελάτες ή μπορεί να είναι περιστασιακοί πελάτες. Όταν ο πελάτης είναι επιχείρηση, ένα ή περισσότερα άτομα σε αυτήν την επιχείρηση (π.χ. από την αγορά, τη διαχείριση έργου ή την παραγωγή) πρέπει να επιλεγεί. (Περισσότερες πληροφορίες και καθοδήγηση παρέχονται στο Παράρτημα Γ'. Άλλα παραδείγματα παρέχονται στο Γ'.2.).

- Προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών : Κατά τον προσδιορισμό των προσδοκιών των πελατών (βλ. Εικόνα 4.2), ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη τις δηλωμένες απαιτήσεις πελατών, τις σιωπηρές απαιτήσεις πελατών, και τις άλλες επιθυμίες πελατών («λίστα επιθυμιών»). Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι κώδικες δεοντολογίας για την ικανοποίηση των πελατών (βλ. ISO 10001) μπορούν επίσης να ληφθούν υπόψη για τον καθορισμό των προσδοκιών των πελατών. Είναι αναμφίβολα χρήσιμο να αναφερθεί ότι ένας πελάτης μπορεί να μην προσδιορίζει πάντα ρητά όλες τις πτυχές του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Όπως περιγράφεται στο εννοιολογικό μοντέλο (βλ. Παράρτημα Β'), είναι ιδιαίτερης σπουδαιότητας, οι προσδοκίες του πελάτη να είναι ξεκάθαρες και πλήρως κατανοητές. Το πόσο καλά ικανοποιούνται αυτές οι προσδοκίες θα επηρεάσει τον βαθμό ικανοποίησής του (παραδείγματα για την καλύτερη κατανόηση παρατίθενται στο παράρτημα Γ'.3, ενώ η σχέση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της ικανοποίησης των πελατών συζητείται περαιτέρω στο Γ'.4). Επίσης, πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την προετοιμασία κωδίκων δεοντολογίας ικανοποίησης πελατών (βλ. ISO 10001:—, Άρθρο 6).

### **Παράγραφος 7.3.- Συλλογή δεδομένων ικανοποίησης πελατών**

- Προσδιορισμός και επιλογή των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών: Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, της παράδοσής τους, αλλά και του ίδιου του οργανισμού, που έχουν σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Για καλύτερη κατανόηση του ζητήματος, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ορισμένες κατηγορίες. Η τριχοτόμηση εκκινεί με βάση τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών, όπως η απόδοση (ποιότητα, αξιοπιστία), η αισθητική, η ασφάλεια, η υποστήριξη (συντήρηση, διάθεση, εκπαίδευση), η τιμή, η αξία, η εγγύηση αλλά και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Στην



συνέχεια, μπορούν να αναζητηθούν τα χαρακτηριστικά της παράδοσης, όπως η έγκαιρη παράδοση, η πληρότητα της παραγγελίας, ο χρόνος της απόκρισης, αλλά και οι πληροφορίες- οδηγίες λειτουργίας. Από την άλλη, τα χαρακτηριστικά μπορούν να ιδωθούν από την οργανωτική τους επισκόπηση, όπως είναι τα χαρακτηριστικά του προσωπικού (η ευγένεια, οι ικανότητές τους και οι επικοινωνιακές δεξιότητές τους), η διαδικασία της τιμολόγησης, ο χειρισμός των παραπόνων, ο βαθμός της ασφάλειας, οι αρχές πάνω στις οποίες οικοδομείται ο οργανισμός (επιχειρηματική ηθική, κοινωνική ευθύνη), η εξωτερική εικόνα που έχει ο οργανισμός στην κοινωνία, αλλά και η διαφάνεια. Κατόπιν της συλλογής των ανωτέρω χαρακτηριστικών, ο οργανισμός θα πρέπει να ταξινομήσει τα επιλεγμένα χαρακτηριστικά.

- Έμμεσοι δείκτες της ικανοποίησης των πελατών: Ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει τις υπάρχουσες πηγές πληροφοριών για τα δεδομένα που αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών, όπως είναι η συχνότητα ή η τάση σε παράπονα και οι διαφωνίες πελατών (βλ. ISO10002:—, Άρθρο 8 και ISO 10003), κλήσεις για βοήθεια ή φιλοφρονήσεις από μέρους των πελατών, η συχνότητα ή τάση στις επιστροφές προϊόντων, επισκευή προϊόντων ή άλλους δείκτες απόδοσης προϊόντος ή αποδοχή των πελατών, (π.χ. εκθέσεις εγκατάστασης ή επιτόπιας επιθεώρησης), η συχνότητα ή τάση στις μη συμμορφώσεις υπηρεσιών με τα πεπραγμένα ή άλλους δείκτες απόδοσης υπηρεσιών, (π.χ. έγκαιρη ή καθυστερημένη παράδοση της υπηρεσίας), τα δεδομένα που λαμβάνονται μέσω επικοινωνίας με πελάτες (π.χ. μέσω μάρκετινγκ, μέσω του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών). Τέτοιοι έμμεσοι παράγοντες ελέγχου της ικανοποίησης των πελατών μπορούν να θεωρηθούν και οι αναφορές από έρευνες προμηθευτών, οι οποίες μπορούν να αποκαλύψουν πώς η οργάνωση γίνεται αντιληπτή σε σχέση με άλλους οργανισμούς, οι αναφορές από ομάδες καταναλωτών που ενδέχεται να αποκαλύψουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές και τους χρήστες, οι αναφορές μέσω ενδημέρωσης που ενδέχεται να αποκαλύψουν πώς γίνεται αντιληπτός ο οργανισμός ή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του, και τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν επίσης τις αντιλήψεις των πελατών, αλλά και μελέτες κλάδου/βιομηχανίας, (π.χ. μια συγκριτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού), εκθέσεις ή δημοσιεύσεις ρυθμιστικών οργανισμών, και τέλος, σχόλια και συζήτηση στα

μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ταυτόχρονα, η ανάλυση τέτοιων δεδομένων μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση δεικτών ικανοποίησης πελατών και να βοηθήσουν στην επιβεβαίωση ή τη συμπλήρωση των δεδομένων ικανοποίησης πελατών που αποκτήθηκαν απευθείας από τον πελάτη.

- Άμεσα μέτρα ικανοποίησης πελατών :Ενώ μπορεί να υπάρχουν έμμεσοι δείκτες ικανοποίησης, είναι συνήθως απαραίτητο να συγκεντρωθούν δεδομένα ικανοποίησης πελατών απευθείας από τους πελάτες. Η μέθοδος ή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συγκέντρωση της ικανοποίησης των πελατών εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα ο τύπος, ο αριθμός και η γεωγραφική κατανομή των πελατών, η διάρκεια και η συχνότητα της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, η φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό, ο σκοπός και το κόστος της μεθόδου αξιολόγησης.

I. *Μέθοδος συλλογής δεδομένων*: Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει μια μέθοδο για τη συλλογή δεδομένων που είναι κατάλληλη για τον τύπο των δεδομένων που πρόκειται να συλλεχθούν. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται πιο συχνά για τη συλλογή τέτοιων δεδομένων είναι η έρευνα, η οποία μπορεί να είναι είτε ποιοτική είτε ποσοτική ή να συνδυάζει γνώρισματα και από τις δύο. Από τη μία, οι ποιοτικές έρευνες σχεδιάζονται συνήθως για να αποκαλύπτουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, της παράδοσής τους στον πελάτη, του οργανισμού, που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών. Αυτού του είδους οι έρευνες είναι σχετικά ευέλικτες ως προς την εφαρμογή τους, αλλά μπορεί να παραγάγουν υποκειμενικά συμπεράσματα. Από την άλλη, οι ποσοτικές έρευνες έχουν σχεδιαστεί για να μετρήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Διενεργούνται τυπικά για τη συλλογή συγκεντρωτικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας σταθερές ερωτήσεις ή κριτήρια (σύντομες περιγραφές παρέχονται στο Δ'.2.4).

II. *Μέγεθος δείγματος*: Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τον αριθμό των πελατών που θα ερωτηθούν (δηλαδή το μέγεθος του δείγματος) και την κατάλληλη μέθοδο δειγματοληψίας, προκειμένου να αποκτηθούν σχετικά στοιχεία για τον βαθμό της ικανοποίησης των πελατών με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Πιο συγκεκριμένα, το μέγεθος του δείγματος μπορεί να προσδιοριστεί στατιστικά, εξασφαλίζοντας την ακρίβεια, την εγκυρότητα και τα

επίπεδα εμπιστοσύνης που απαιτούνται από τα ευρήματα. Επιπλέον, η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται θα πρέπει να διασφαλίζει ότι το προκύπτον δείγμα αντιπροσωπεύει σε ικανοποιητικό βαθμό το πλήθος (και οι δύο πτυχές συζητούνται περαιτέρω στο Δ'.3).

III. *Ανάπτυξη ερωτήσεων*: Το προϊόν ή η υπηρεσία και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα γνωρίσματα της παράδοσής τους και η εικόνα του οργανισμού που θα ερευνηθεί θα πρέπει να ορίζονται σαφώς εκ των προτέρων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να ερευνηθούν πρόσθετα χαρακτηριστικά. Κατά την ανάπτυξη των ερωτήσεων που πρόκειται να τεθούν, ο οργανισμός θα πρέπει πρώτα να καθορίσει τους γενικούς τομείς ενδιαφέροντος, και στη συνέχεια το υποσύνολο ερωτήσεων εντός αυτών των περιοχών, με επαρκείς λεπτομέρειες σχετικά με την αντίληψη των πελατών. Επιπλέον, η κλίμακα μέτρησης θα πρέπει επίσης να είναι ξεκάθαρη (περαιτέρω καθοδήγηση προβλέπεται στο Δ.4).

- Συλλογή δεδομένων ικανοποίησης πελατών: Η συλλογή των δεδομένων πρέπει να είναι συστηματική, λεπτομερής και τεκμηριωμένη, ενώ ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει πώς θα συλλεχθούν τα δεδομένα. Κατά την επιλογή της μεθόδου και των εργαλείων για τη συλλογή δεδομένων, ορισμένα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες πτυχές, όπως είναι για παράδειγμα ο τύπος του πελάτη και προσβασιμότητα, τα χρονοδιαγράμματα για τη συλλογή δεδομένων, η διαθέσιμη τεχνολογία, οι διαθέσιμοι πόροι (δεξιότητες και προϋπολογισμός) και η ιδιωτικότητα και η εμπιστευτικότητα.

Κατά τον προσδιορισμό της συχνότητας, της περιόδου ή του λόγου για τη συλλογή δεδομένων για την ικανοποίηση των πελατών, ο οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη πτυχές όπως: η ανάπτυξη ή η κυκλοφορία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η ολοκλήρωση σημαντικών ορόσημων του έργου, η παρακολούθηση και τη διατήρηση των συνεχών σχέσεων με τους πελάτες, η ανοχή των πελατών στη συχνότητα και την πολυπλοκότητα των ερευνών κ.ά. Σε αυτή τη διαδικασία, τη συλλογή δεδομένων μπορεί να την υλοποιήσει ο ίδιος ο οργανισμός. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος τα δεδομένα να είναι προκατειλημμένα υπέρ του οργανισμού.

#### **Παράγραφος 7.4.- Ανάλυση δεδομένων ικανοποίησης πελατών**

- Κατόπιν της συλλογής των δεδομένων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών, θα πρέπει να αναλυθούν για να προσφέρουν επαρκείς πληροφορίες, οι οποίες συνήθως περιλαμβάνουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, τις πτυχές των προϊόντων, των υπηρεσιών ή των διαδικασιών του οργανισμού που ενδέχεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση αυτών, σχετικές πληροφορίες για προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες ανταγωνιστών ή συγκρίσιμων οργανισμών και πλεονεκτήματα αλλά και τομείς που χρειάζονται βελτίωση (περαιτέρω καθοδήγηση παρέχεται στο Παράρτημα Ε).
- Προετοιμασία των δεδομένων για ανάλυση: Τα δεδομένα πρέπει να ελέγχονται για σφάλματα, πληρότητα και ακρίβεια και θα πρέπει να ομαδοποιούνται στις καθορισμένες κατηγορίες, εάν είναι απαραίτητο.
- Προσδιορισμός της μεθόδου ανάλυσης: Η μέθοδος ή οι μέθοδοι ανάλυσης θα πρέπει να επιλέγονται ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων που συλλέγονται και τον στόχο της ανάλυσης. Οι διάφορες μέθοδοι για την ανάλυση δεδομένων μπορούν να ταξινομηθούν ως άμεση ανάλυση, που περιλαμβάνει ανάλυση των απαντήσεων του πελάτη σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, ή έμμεση ανάλυση, που περιλαμβάνει τη χρήση διαφόρων αναλυτικών μεθόδων για τον εντοπισμό πιθανών παράγοντες επιρροής, από ένα σύνολο δεδομένων.
- Διεξαγωγή της ανάλυσης: Τα δεδομένα πρέπει να αναλυθούν, προκειμένου να ληφθούν πληροφορίες όπως ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών (συνολικά ή ανά κατηγορία πελατών), οι διαφορές στον βαθμό ικανοποίησης ανά κατηγορίες πελατών, οι πιθανές αιτίες και η σχετική επίδρασή τους στην ικανοποίηση των πελατών, η αφοσίωση των πελατών, η οποία αποτελεί ένδειξη ότι ο πελάτης είναι πιθανό να συνεχίσει να απαιτεί το ίδιο ή άλλα προϊόντα και υπηρεσίες από τον οργανισμό.
- Επικύρωση της ανάλυσης: Η ανάλυση και τα συμπεράσματά της θα πρέπει να επικυρώνονται, κάτι που μπορεί να γίνει με διάφορα μέσα, για παράδειγμα με την τμηματοποίηση των δεδομένων για τον προσδιορισμό πιθανών πηγών της μεταβλητότητας, τον προσδιορισμό της συνάφειας των χαρακτηριστικών προϊόντων και υπηρεσιών: τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται ως δυνητικά σχετικά με τον πελάτη και η σημασία τους για τον πελάτη (συμπεριλαμβανομένων πιθανών αλλαγών στα

χαρακτηριστικά) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της ανάλυσης που έχει δρομολογηθεί, την αξιολόγηση της συνέπειας των αποτελεσμάτων, σε σύγκριση με άλλους δείκτες ή τάσεις σε τομείς που αντικατοπτρίζουν επίσης την ικανοποίηση των πελατών, π.χ. πωλήσεις και παράπονα πελατών.

- Αναφορά αποτελεσμάτων και συστάσεων: Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που διεξάγεται θα πρέπει να τεκμηριώνονται και να αναφέρονται, μαζί με πιθανές συστάσεις για να διευκολυνθεί ο οργανισμός στον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση, προκειμένου τελικά να ενισχυθεί ο βαθμός της ικανοποίησης των πελατών και να εξυπηρετηθούν πληρέστερα τα ευρύτερα συμφέροντα του οργανισμού. Η έκθεση θα πρέπει να παρέχει μια σαφή και ολοκληρωμένη επισκόπηση της ικανοποίησης των πελατών. Βέβαια, τα βασικά μέτρα των σχετικών χαρακτηριστικών μπορούν να συνδυαστούν σε μια ενοποιημένη τιμή που ονομάζεται «Δείκτης ικανοποίησης πελατών» (CSI). Το CSI μπορεί, για παράδειγμα, να είναι ένας σταθμισμένος μέσος όρος πελατών από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης και ο αριθμός των παραπόνων που ελήφθησαν.

#### **Παράγραφος 7.5.- Κοινοποίηση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών**

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τη μέτρηση και την ανάλυση των δεδομένων ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να κατευθύνεται στους αρμόδιους τομείς του οργανισμού, ώστε να ληφθούν μέτρα για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών ή τον σχεδιασμό στρατηγικών, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι στόχοι του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει ή να δημιουργήσει τα φόρουμ και τις διαδικασίες για τον έλεγχο των πληροφοριών ικανοποίησης πελατών, να καθορίσει ποιες πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται σε ποιον (συμπεριλαμβανομένων των πελατών), να διαμορφώσει σχέδια δράσης προς βελτίωση των παρεχόμενων αγαθών, και να επανεξετάσει την εφαρμογή των σχεδίων δράσης. Η συνεχής εφαρμογή τέτοιων ενεργειών είναι σε θέση να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας του οργανισμού. Παράλληλα, οι πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών (τόσο θετικές όσο και αρνητικές) μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να κατευθύνει σωστά και συγκροτημένα την διαδικασία της αντιμετώπισης ζητημάτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των δηλωμένων απαιτήσεων των πελατών, και να κατανοήσουν τις προσδοκίες του πελάτη για το παραδοθέν προϊόν ή υπηρεσία, ενισχύοντας κατ' επέκταση την

ικανοποίηση των πελατών (μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες παρέχονται στο Παράρτημα ΣΤ).

#### **Παράγραφος 7.6.- Παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών**

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι συλλεχθείσες πληροφορίες είναι σχετικές και ότι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την υποστήριξη των στόχων του οργανισμού.

- Εξέταση των επιλεγμένων πελατών και των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν: Ο οργανισμός θα πρέπει να επαληθεύσει ότι η επιλογή των πελατών ή της ομάδας πελατών είναι ευθυγραμμισμένη με την σκοπό της συλλογής δεδομένων και ότι η επιλογή είναι πλήρης και σωστή. Ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει τις πηγές των δεδομένων ικανοποίησης πελατών, τόσο των άμεσων όσο και των έμμεσων.
- Εξέταση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών :Οι πληροφορίες ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να παρακολουθούνται από τον οργανισμό σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα και από το κατάλληλο επίπεδο διαχείρισης. Η φύση και το εύρος των πληροφοριών που παρακολουθούνται είναι μοναδικές για τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού και μπορεί να περιλαμβάνει, ενδεικτικά τις τάσεις στα δεδομένα ικανοποίησης πελατών (συνολικά αλλά και ανά προϊόν, υπηρεσία, περιοχή, τύπο πελάτη), συγκριτικές πληροφορίες ή πληροφορίες ανταγωνιστών, δυνατά και αδύνατα σημεία των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού ή του προσωπικού, αλλά και πιθανές προκλήσεις ή ευκαιρίες.
- Παρακολούθηση ενεργειών που λαμβάνονται ως απάντηση στις συλλεχθείσες πληροφορίες ικανοποίησης πελατών: Ο οργανισμός θα πρέπει να παρακολουθεί τη διαδικασία με την οποία παρέχονται οι σχετικές πληροφορίες ικανοποίησης πελατών στα αρμόδια όργανα, προκειμένου να ληφθούν μέτρα που αποσκοπούν στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Ο οργανισμός θα πρέπει, επίσης, να παρακολουθεί την υλοποίηση των ενεργειών που έχουν αναληφθεί, καθώς και το αποτέλεσμα τέτοιων ενεργειών σχετικά με την ανταπόκριση των πελατών σε αυτά. Για παράδειγμα, εάν τα σχόλια των πελατών σχετίζονται με «κακή παράδοση», ο οργανισμός θα πρέπει να το επαληθεύσει λαμβάνοντας μέτρα για τη βελτίωση της παράδοσης.

- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που έχουν αναληφθεί: Προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των ενεργειών που λαμβάνονται, ο οργανισμός θα πρέπει να επαληθεύσει ότι οι πληροφορίες ικανοποίησης που αποκτήθηκαν από τον πελάτη είναι συνεπείς ή επικυρώνονται από δείκτες απόδοσης σε άλλες σχετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, εάν οι μετρήσεις ικανοποίησης πελατών του οργανισμού δείχνουν θετική τάση, αυτό θα πρέπει συνήθως να αντικατοπτρίζεται και σε σχετικούς επιχειρηματικούς δείκτες όπως η αυξημένη ζήτηση. Από την άλλη, αν η τάση μέτρησης δεν αντανακλάται σε άλλους δείκτες επιχειρηματικής απόδοσης, μπορεί να υποδηλώνεται περιορισμός ή ελάττωμα στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και στις διαδικασίες επικοινωνίας.

#### **4.1.9 Άρθρο 8- Συντήρηση και βελτίωση**

Ο οργανισμός θα πρέπει να επανεξετάζει περιοδικά τις διαδικασίες που διαθέτει για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά όσα προσφέρει και ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται είναι σχετικές, επίκαιρες και χρήσιμες. Για τον σκοπό αυτό, οι τυπικές ενέργειες που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν τη διασφάλιση ότι υπάρχει σχέδιο, χρονοδιάγραμμα και καθορισμένη διαδικασία για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Επίσης, θα πρέπει να επανεξετάζεται η διαδικασία της επιλογής των πελατών και των χαρακτηριστικών για να διασφαλιστεί ότι ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις προτεραιότητες και να διασφαλίζεται ότι η διαδικασία για την αποτύπωση των προσδοκιών των πελατών (σιωπηρών και ρητών) είναι επικαιροποιημένη. Παράλληλα, είναι απαραίτητη η επανεξέταση των έμμεσων δεικτών ικανοποίησης πελατών, που συμπεριλαμβάνουν την ανάλυση των απωλειών σε πελάτες, τη διασφάλιση ότι οι πηγές είναι τρέχουσες, περιεκτικές και σχετικές, και τη διασφάλιση ότι οι μέθοδοι και οι διαδικασίες για την άμεση μέτρηση της ικανοποίησης αντικατοπτρίζουν την αλλαγή στις συνθήκες των πελατών και στους επιχειρηματικούς στόχους. Επίσης, είναι αναγκαία μία περιοδική επανεξέταση της διαδικασίας επικύρωσης των πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών έναντι εσωτερικών δεδομένων ή άλλων επιχειρηματικών δεικτών και η επαλήθευση ότι το φόρουμ και η διαδικασία για τη συνεχή αναθεώρηση των πληροφοριών ικανοποίησης των πελατών είναι κατάλληλα. Τέλος, είναι χρήσιμος ο εντοπισμός των εμποδίων και των

βοηθημάτων για την κοινοποίηση των πληροφοριών ικανοποίησης πελατών. Για τους σκοπούς αυτούς μπορούν να αξιοποιηθούν ο κώδικας δεοντολογίας για την ικανοποίηση πελατών (ISO 10001), οι διαδικασίες χειρισμού των παράπλων (ISO 10002) και οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών (ISO 10003), που μπορούν να βοηθήσουν στην συντήρηση και τη βελτίωση των διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.

#### **4.1.10. Παράρτημα Α΄ Αλληλεπίδραση ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 και αυτού του έγγραφου**

Απεικονίζονται σχηματικά οι διαδικασίες του οργανισμού που σχετίζονται με τον κώδικα δεοντολογίας, τον χειρισμό παραπόνων, επίλυση εξωτερικών διαφορών και την παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Η καθοδήγηση σε αυτό το έγγραφο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη των διαδικασιών που αναφέρονται στα ISO 10001, ISO 10002 και ISO 10003. Τα αποτελέσματα από τις διαδικασίες που βασίζονται στα ISO 10001, ISO 10002 και ISO 10003 μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στοιχεία για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (βλ. σχήμα 3.1.)

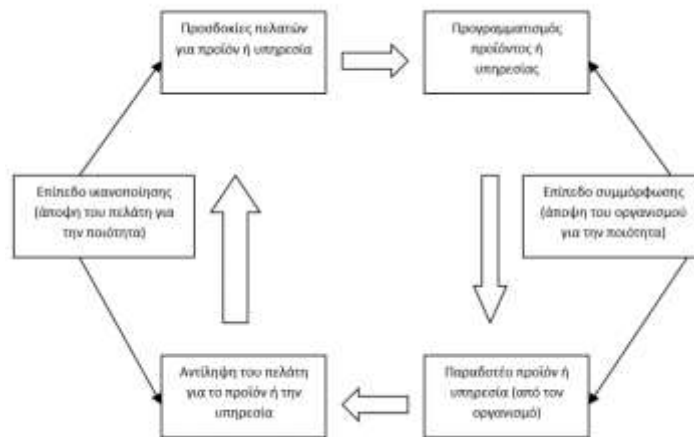


#### 4.1.11. Παράρτημα Β' Εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών

Αυτό το παράρτημα παρέχει περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με το εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών (παρουσιάζεται στο άρθρο 4). Χρησιμεύει ως βάση για την καθοδήγηση που παρέχεται σε αυτό το έγγραφο.

##### *Εννοιολογικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών*

Η σχέση μεταξύ των προοπτικών του οργανισμού και των προοπτικών του πελάτη σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών απεικονίζεται από το εννοιολογικό μοντέλο (σχήμα 4.2)



Σχήμα 4.2.

Σε αυτό το μοντέλο, η προσδοκία του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία χαρακτηρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία, που ο πελάτης θα ήθελε να λάβει. Οι προσδοκίες του πελάτη διαμορφώνονται κυρίως από τις εμπειρίες, τις διαθέσιμες πληροφορίες και τις ανάγκες του πελάτη. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να αντανακλώνται σε καθορισμένες απαιτήσεις, ή μπορεί να είναι αντικείμενο θεώρησης ή να μην καθοριστούν. Το προγραμματισμένο/ παραδοτέο προϊόν ή υπηρεσία χαρακτηρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία που σκοπεύει ο οργανισμός να παραδώσει. Είναι γενικά ένας συμβιβασμός μεταξύ της κατανόησης του πελάτη από προσδοκίες από τον οργανισμό, τις δυνατότητες του οργανισμού, τα εσωτερικά του συμφέροντα και τους τεχνικούς, θεσμικούς και ρυθμιστικούς περιορισμούς που ισχύουν για τον οργανισμό και το προϊόν ή την υπηρεσία. Το παραδοθέν προϊόν ή υπηρεσία χαρακτηρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία που υλοποιείται από τον οργανισμό. Ο βαθμός συμμόρφωσης, που αποτελεί την

άποψη του οργανισμού για την ποιότητα, είναι ο βαθμός στον οποίο το παραδοθέν προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με το προγραμματισμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η αντίληψη του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία χαρακτηρίζει το προϊόν ή την υπηρεσία που ως πελάτης αντιλαμβάνεται. Αυτή η αντίληψη διαμορφώνεται από τις ανάγκες του πελάτη, το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις εναλλακτικές λύσεις που διατίθενται στην αγορά. Η ικανοποίηση είναι μια κρίση, μια άποψη που εκφράζεται από τον πελάτη. Επομένως, πρέπει να δοθεί προσοχή και στις δύο διαστάσεις, στα εσωτερικά μέτρα ποιότητας στις διαδικασίες υλοποίησης και στα εξωτερικά μέτρα της άποψης του πελάτη για το πόσο καλά ο οργανισμός έχει ανταποκριθεί στις προσδοκίες του πελάτη. Όπως φαίνεται στο εννοιολογικό μοντέλο, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πελατών, ο οργανισμός πρέπει να κλείσει το χάσμα μεταξύ της ποιότητας που αναμένεται από τον πελάτη και της αντίληψης του για την παραδοθείσα ποιότητα. Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει καθένα από τα στάδια του εννοιολογικού κυκλικού μοντέλου, δηλαδή να κατανοήσει πλήρως τις προσδοκίες του πελάτη κατά τον καθορισμό του σχεδιαζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και να βεβαιωθεί ότι ο πελάτης είναι πλήρως ενημερωμένος για τα χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς του προϊόντος ή της υπηρεσίας, να παραδώσει το προϊόν ή την υπηρεσία σύμφωνα με το προγραμματισμένο προϊόν ή υπηρεσία (αυτή είναι η περιοχή της επιχειρησιακής διαχείριση και του ελέγχου των διαδικασιών) και να κατανοήσει την αντίληψη του πελάτη για το παραδοθέν προϊόν ή υπηρεσία και να ενισχύσει την ικανοποίηση τον πελάτη, μέσω βελτιώσεων και βελτιωμένων πληροφοριών σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία και τους περιορισμούς του (αυτός είναι ο τομέας της επικοινωνίας, του μάρκετινγκ και των σχέσεων με τους πελάτες).

#### **4.1.12.Παράρτημα Γ΄ Προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών**

Αυτό το παράρτημα παρέχει περαιτέρω πληροφορίες και καθοδήγηση σχετικά με τον προσδιορισμό των προσδοκιών των πελατών, όπως περιγράφεται στο 7.2.

##### *Προσδιορισμός πελατών*

Παρατίθενται παρακάτω οι διαφορετικοί τύποι πελατών προς έρευνα για τον προσδιορισμό των προσδοκιών ή των πελατών ικανοποίηση. Αυτοί μπορεί να είναι οι τρέχοντες πελάτες, εκείνοι που έχουν αγοράσει ή λάβει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού πρόσφατα, όπως είναι οι τακτικοί πελάτες που αγοράζουν ή λαμβάνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, οι περιστασιακοί πελάτες που αγοράζουν ή λαμβάνουν περιοδικά τα προϊόντα και

τις υπηρεσίες του οργανισμού. Επίσης, μπορεί να είναι άμεσοι πελάτες, δηλαδή αυτοί που αγοράζουν ή λαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας από τον οργανισμό, ή έμμεσοι πελάτες, που είναι εκείνοι που αγοράζουν ή λαμβάνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού μέσω ενός αντιπρόσωπου, διανομέα ή άλλου οργανισμού. Παράλληλα, μπορεί να είναι πιθανοί πελάτες που μπορεί να ενδιαφέρονται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά δεν έχουν αγοράσει ή λάβει ακόμη το προϊόν ή την υπηρεσία. Τέλος, μπορεί να είναι χαμένοι πελάτες που έχουν αγοράσει ή λάβει προηγουμένως τα προϊόντα του οργανισμού και τις υπηρεσίες, αλλά έχουν πάψει να έχουν περαιτέρω αλληλεπιδράσεις με τον οργανισμό.

#### *Βοήθεια στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών*

Είναι ευθύνη του οργανισμού να κατανοήσει τις προσδοκίες του πελάτη και να τις μεταφράσει στις απαιτήσεις. Ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση των προσδοκιών των πελατών λαμβάνοντας υπόψη πτυχές όπως ο ρόλος που διαδραματίζει ο πελάτης στο σχεδιασμό και την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η διασφάλιση ότι τα σχόλια των πελατών έχουν σχεδιαστεί για να αποκαλύπτουν πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες του πελάτη και την αντιληπτή αξία του παραδοθέντος προϊόντος ή υπηρεσίας, ο ρόλος άλλων μερών (π.χ. τρίτος προμηθευτής, ή συνεργάτης ή και των δύο) που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των πελατών κ.ά.

#### *Προσδοκίες πελατών και ικανοποίηση πελατών*

Η ικανοποίηση πελατών περιλαμβάνει τα ακόλουθα δύο ξεχωριστά τμήματα, την ικανοποίηση με συγκεκριμένα στοιχεία ή πτυχές του παραδοθέντος προϊόντος ή υπηρεσίας και την συνολική ικανοποίηση του πελάτη, που δεν είναι το άθροισμα (ή ο μέσος όρος) των επιμέρους στοιχείων και ως εκ τούτου θα πρέπει να αξιολογούνται χωριστά. Ο πελάτης συχνά καθορίζει ορισμένα στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση. Ωστόσο, η ικανοποίηση επηρεάζεται από άλλα χαρακτηριστικά, η σχέση των οποίων συζητήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, στο μοντέλο Kano (βλ. σχήμα 2.5). Στην παράγραφο γίνεται αναφορά από το πρότυπο στο συγκεκριμένο μοντέλο (παράγραφος 2.5.)

#### **4.1.13. Παράρτημα Δ΄ Άμεση μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη**

Αυτό το παράρτημα παρέχει περαιτέρω πληροφορίες και καθοδήγηση σχετικά με τα βήματα και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών όπως περιγράφονται στην παράγραφο 7.3.

##### *Μέθοδοι έρευνας ικανοποίησης πελατών*

Οι μέθοδοι έρευνας που μετρούν την ικανοποίηση των πελατών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως ως ποιοτικές ή ποσοτικές. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει μεθόδους έρευνας που είναι κατάλληλες για τους στόχους και για το είδος των δεδομένων που θα συλλεχθούν.

##### *Ποιοτικές έρευνες*

Οι κύριες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος και ομάδες συζήτησης.

##### *I. Προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος*

Οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος μπορούν να παρέχουν πληθώρα πληροφοριών σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη σχετική σημασία τους, καθώς και μια εικόνα των προσδοκιών των πελατών και τις αντιλήψεις τους. Μπορούν να πραγματοποιηθούν πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου. Η διάρκειά τους μπορεί κυμαίνεται από 45 λεπτά έως 60 λεπτά ή περισσότερο.

##### *II. Ομάδες συζήτησης*

Οι ομάδες συζήτησης αποτελούνται συνήθως από πέντε έως δέκα συμμετέχοντες. Παρέχουν λιγότερες πληροφορίες στο ατομικό επίπεδο, αλλά η αντιπαράθεση και η ανταλλαγή απόψεων στην ομάδα μπορεί να αποκαλύψει κοινά απόψεις και αντιλήψεις σχετικά με τα κύρια δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και τη σχετική σημασία των παραγόντων ικανοποίησης. Οι δύο προσεγγίσεις που αναφέρονται παραπάνω μπορούν να συνδυαστούν.

##### *Ποσοτικές έρευνες*

Οι κύριες μέθοδοι συλλογής δεδομένων μέσω ποσοτικών ερευνών είναι οι συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνικές συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια αυτοσυμπλήρωσης, τα οποία μπορεί να σταλούν ταχυδρομικά ή να διανεμηθούν μαζί με τα προϊόντα και υπηρεσίες, ή να παρέχονται ηλεκτρονικά

(μέσω Διαδικτύου). Οι προσωπικές συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο είναι λιγότερο δημοφιλείς λόγω του κόστους και της δυσκολίας. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι τα ερωτηματολόγια χορηγούνται τηλεφωνικά και ερωτηματολόγια αυτοσυμπλήρωσης μέσω ταχυδρομείου.

### Σύγκριση μεθόδων έρευνας

Τα σχετικά πλεονεκτήματα και περιορισμοί ορισμένων δημοφιλών μεθόδων έρευνας συνοψίζονται στον Πίνακα Δ.1.

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
Πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Επαφή και προσωπική προσοχή</li> <li>— Δυνατότητα σύνθετων και κατευθυνόμενων ερωτήσεων</li> <li>— Ευελιξία στη διεξαγωγή συνέντευξης</li> <li>— Άμεση διαθεσιμότητα πληροφοριών</li> <li>— Δυνατότητα επαλήθευσης πληροφοριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Παίρνει περισσότερο χρόνο, επομένως πιο αργή</li> <li>— Πιο δαπανηρή, ειδικά εάν οι συνεντευξιαζόμενοι είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι</li> <li>— Κίνδυνος πιθανής παραμόρφωσης που εισάγεται από δημοσιογράφους</li> </ul>
Τηλεφωνική συνέντευξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Χαμηλότερο κόστος από τη συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο</li> <li>— Ευελιξία</li> <li>— Δυνατότητα επαλήθευσης πληροφοριών</li> <li>— Μεγαλύτερη ταχύτητα εκτέλεσης</li> <li>— Άμεση διαθεσιμότητα πληροφοριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Δεν μπορούν να παρατηρηθούν μη λεκτικές απαντήσεις (χωρίς οπτική επαφή)</li> <li>— Κίνδυνος παραμόρφωσης από τον ερευνητή</li> <li>— Οι πληροφορίες περιορίζονται από σχετικά σύντομες διάρκειες της συνέντευξης</li> <li>— Απροθυμία πελατών να συμμετάσχουν</li> </ul>
Ομάδα συζήτησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Χαμηλότερο κόστος από τις μεμονωμένες συνεντεύξεις</li> <li>— Μερικώς δομημένες ερωτήσεις</li> <li>— Αυθόρμητες απαντήσεις που προκύπτουν από ομαδική αλληλεπίδραση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Απαιτεί έμπειρο συντονιστή και σχετικός εξοπλισμός</li> <li>— Το αποτέλεσμα εξαρτάται από τους συμμετέχοντες εξοικείωση με την τεχνική</li> <li>— Δύσκολο αν οι πελάτες είναι διασκορπισμένοι ευρύτερη περιοχή</li> </ul>
Έρευνα αλληλογραφίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Χαμηλό κόστος</li> <li>— Μπορεί να φτάσει σε ευρέως διασκορπισμένο γεωγραφική μάδα</li> <li>— Καμία παραμόρφωση από αυτόν που παίρνει την συνέντευξη</li> <li>— Υψηλό επίπεδο τυποποίησης</li> <li>— Σχετικά εύκολο στη διαχείριση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Χαμηλό ποσοστό απόκρισης</li> <li>— Μπορεί να προκύψει αυτοεπιλογή των ερωτηθέντων σε λοξό δείγμα που δεν αντικατοπτρίζει τον πληθυσμό.</li> <li>— Πιθανή δυσκολία με ασαφείς ερωτήσεις</li> <li>— Έλλειψη ελέγχου συμπεριφοράς στις απαντήσεις</li> <li>— Μεγαλύτερος χρόνος συλλογής δεδομένων</li> </ul>
Διαδικτυακή έρευνα (Διαδίκτυο)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Χαμηλό κόστος</li> <li>— Ερωτήσεις που είχαν προετοιμαστεί προηγουμένως</li> <li>— Καμία παραμόρφωση από αυτόν που παίρνει την συνέντευξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Χαμηλό ποσοστό απόκρισης</li> <li>— Έλλειψη ελέγχου συμπεριφοράς στις απαντήσεις</li> <li>— Καθυστέρηση στη διαθεσιμότητα των δεδομένων</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Υψηλό επίπεδο τυποποίησης/συγκριτικότητας</li> <li>— Γρήγορη εκτέλεση</li> <li>— Εύκολη αξιολόγηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Υψηλή πιθανότητα διακοπής σε περίπτωση ασαφείς ερωτήσεις</li> <li>— Υποθέτει ότι ο πελάτης έχει τον εξοπλισμό και είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία</li> </ul>
--	--	---

Τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί που σημειώνονται στον πίνακα προϋποθέτουν ότι η συλλογή δεδομένων γίνεται από την οργάνωση. Εάν η δραστηριότητα της έρευνας ανατίθεται σε υπεργολαβία, ορισμένα από τα σχόλια ενδέχεται να μην ισχύουν.

### *Μέγεθος δείγματος και μέθοδος δειγματοληψίας*

#### 1. Μέγεθος δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να προσδιορίζεται στατιστικά ώστε να διασφαλίζεται ένα συγκεκριμένο επίπεδο εμπιστοσύνης στα αποτελέσματα, μέσα σε ένα καθορισμένο περιθώριο σφάλματος. Στην πράξη, το επιλεγμένο μέγεθος δείγματος είναι γενικά ένας συμβιβασμός μεταξύ της επιθυμητής ακρίβειας, του επιπέδου εμπιστοσύνης και του κόστους ή της δυσκολίας της δειγματοληψίας.

#### 2. Μέθοδος δειγματοληψίας

Ο οργανισμός πρέπει επίσης να καθορίσει πώς θα επιλεγεί το δείγμα, ώστε να είναι τα ευρήματα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των πελατών. Μια προσέγγιση είναι η επιλογή πελατών μέσω ενός «τυχαίου δείγματος», δηλαδή όπου υπάρχει η πιθανότητα επιλογής οποιουδήποτε πελάτη στον πληθυσμό είναι η ίδια. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν ο πληθυσμός είναι σχετικά ομοιογενής, ή όταν υπάρχουν ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες για τη σύνθεση του πληθυσμού. Μια άλλη προσέγγιση είναι η χρήση «στρωματοποιημένης δειγματοληψίας», στην οποία οι πελάτες ομαδοποιούνται σε διάφορες κατηγορίες (ή «στρώματα») σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια και στην συνέχεια λαμβάνονται αναλογικά δείγματα από κάθε καθορισμένο στρώμα του πληθυσμού. Η τυχαία δειγματοληψία είναι κατάλληλη εάν ο στόχος είναι να ληφθούν πληροφορίες για τον πληθυσμό ως σύνολο και η στρωματοποιημένη δειγματοληψία είναι κατάλληλη όταν ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι συλλέγονται πληροφορίες από κάθε συγκεκριμένο στρώμα του πληθυσμού.

### *Ανάπτυξη ερωτηματολογίου ικανοποίησης πελατών*

#### 1. Καθορισμός των ερωτήσεων

Ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των ερωτήσεων εξαρτώνται από το πλαίσιο και τον στόχο σε κάθε περίπτωση, αλλά τα βήματα και οι εκτιμήσεις που περιγράφονται παρακάτω ισχύουν γενικά.

#### 2. Προσδιορισμός των απαιτούμενων πληροφοριών

Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες που αναζητούνται αφορούν πλήρως όλα τα στοιχεία του θέματος που μελετάται. Εκτός από τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά ποιότητας, παράδοσης και τιμής, υπάρχουν και άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά για τον πελάτη, όπως η επικοινωνία ή η συμπεριφορά του οργανισμού σε δημόσια ζητήματα.

### *Επιλογή της μεθόδου συλλογής πληροφοριών*

Η μέθοδος που επιλέγεται από τον οργανισμό για τη συλλογή πληροφοριών επηρεάζεται από τον τύπο των πληροφοριών που αναζητούνται και οι εκτιμήσεις θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τον χρόνο, τη γεωγραφία, τη δημογραφία, την προσβασιμότητα ή άλλες πτυχές.

#### 1. Καθορισμός του περιεχομένου των επιμέρους ερωτήσεων

Ο οργανισμός θα πρέπει να διατυπώσει τις μεμονωμένες ερωτήσεις για να ζητήσει τις απαιτούμενες πληροφορίες και να βεβαιωθεί ότι οι ερωτήσεις είναι σαφείς στον ερωτώμενο. Είναι επίσης καλή πρακτική να προσκαλούνται σχόλια και προτάσεις πελατών κατά τη διατύπωση των ερωτήσεων, προκειμένου να αποφευχθούν διφορούμενες ή συγκεχυμένες απαντήσεις των πελατών.

#### 2. Λαμβάνοντας υπόψη τον ερωτώμενο

Ο τρόπος της ερώτησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πόσο αρθρικός, πόσο καλά ενημερωμένος ή πόσο εξοικειωμένος είναι ο ερωτώμενος με το προϊόν, την υπηρεσία και τον οργανισμό.

#### 3. Επιλογή της διατύπωσης της ερώτησης

Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει με σαφήνεια το ζήτημα με όρους «ποιος, τι, πότε, πού, γιατί και πώς», την χρήση συνηθισμένης γλώσσας, δηλαδή λέξεις που ταιριάζουν με το λεξιλόγιο των ερωτηθέντων, να αποφεύγει τις διφορούμενες λέξεις και την γλώσσα που μπορεί να μεροληπτεί για τον ερωτώμενο υποδεικνύοντας τις προσδοκίες του οργανισμού.

### *Σχεδιασμός ερωτηματολογίου*

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να ξεκινά με σαφείς οδηγίες χρήσης. Εάν χρειάζεται, θα πρέπει να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης ποσοτικών ή/και ποιοτικών ερωτημάτων. Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, οι εκτιμήσεις που περιγράφονται παρακάτω μπορούν να διευκολύνουν τη συλλογή των επιθυμητών πληροφοριών

#### 1. Επιλογή της δομής της ερώτησης

Ο οργανισμός θα πρέπει να οργανώνει τις ερωτήσεις με λογική σειρά όπου είναι δυνατόν και να χρησιμοποιεί περισσότερα από μια ερώτηση για να διευκολύνει τον ερωτώμενο, εάν η απάντηση περιλαμβάνει πολλές εναλλακτικές λύσεις.

#### 2. Προσδιορισμός μορφής και διάταξης

Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι εύκολο να το ακολουθήσει ο ερωτώμενος, π.χ. που περιέχει λογικά διατεταγμένα και αριθμημένες ερωτήσεις σε κάθε ενότητα, με σαφείς οδηγίες ή οδηγίες. Επίσης, πρέπει να είναι γραμμένο σε σαφή και ξεκάθαρη γλώσσα και θα πρέπει να είναι διαθέσιμο σε κατάλληλες εναλλακτικές μορφές για υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, όπως με ήχο, μεγάλα γράμματα, Braille, μέσω email ή σε προσβάσιμο ιστότοπο.

#### 3. Καθιέρωση της κλίμακας μέτρησης

Η κλίμακα μέτρησης εξαρτάται από τον τύπο των πληροφοριών που αναζητούνται και θα πρέπει να ορίζεται σαφώς. Κατά την αξιολόγηση των στάσεων, χρησιμοποιείται συχνά μια κλίμακα 5 βαθμών για κατηγορίες σε ένα συνεχές, π.χ. «Συμφωνώ απόλυτα»; "Συμφωνώ"; "Ουδέτερος"; "Διαφωνώ"; "Διαφωνώ έντονα". Όπου απαιτείται μεγαλύτερη διάκριση, αξιοποιείται ευρύτερη κλίμακα, π.χ. 10 σημείων. Επίσης, εάν χρειάζεται να εξαναγκαστεί ο ερωτώμενος να πάρει θέση και να αποφύγει μια ουδέτερη απάντηση, το ερωτηματολόγιο μπορεί να κάνει χρήση ζυγού αριθμού σημείων κλίμακας (π.χ. 4 ή 6).

### *Επικύρωση με διεξαγωγή «προ-δοκιμής»*

Μια «προ-δοκιμή» είναι μια προκαταρκτική έρευνα που διεξάγεται με ένα μικρό, αλλά αντιπροσωπευτικό, σύνολο ερωτηθέντων, προκειμένου να αξιολογηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του ερωτηματολογίου. Συνιστάται ανεπιφύλακτα, παρόλο που μπορεί να μην είναι εφικτό εάν ο αριθμός των ερωτηθέντων είναι περιορισμένος. Τα αποτελέσματα προ-δοκιμών θα πρέπει να αναλυθούν για



να αξιολογηθεί η μέθοδος της έρευνας, το εύρος και η σαφήνιά της, αλλά και ως αντίδραση των ερωτηθέντων, και η έρευνα θα πρέπει να τροποποιηθεί κατά περίπτωση.

#### **4.1.14 .Παράρτημα Ε΄ Ανάλυση των δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών**

Αυτό το παράρτημα παρέχει περαιτέρω πληροφορίες και καθοδήγηση σχετικά με την ανάλυση των δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών, όπως περιγράφεται στο 7.4.

##### *Προετοιμασία δεδομένων για ανάλυση*

##### 1. Επαλήθευση δεδομένων

Ο οργανισμός μπορεί να επαληθεύσει τα δεδομένα που συλλέγει, ελέγχοντας σφάλματα ή λάθη στα δεδομένα, ώστε να αποφευχθούν παραπλανητικά συμπεράσματα, την πληρότητα των δεδομένων, προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι ελλειπείς ή οι μη απαντήσεις αλλά και την ακρίβεια των δεδομένων, δηλαδή εάν χρησιμοποιούνται τεχνικές δειγματοληψίας, συνιστάται να επιβεβαιωθεί ότι το μέγεθος του δείγματος και η ακολουθούμενη μέθοδος είναι συνεπής με το επίπεδο εμπιστοσύνης και το περιθώριο σφάλματος που θα μπορούσε να έχει εκ των προτέρων καθοριστεί.

##### 2. Κατηγοριοποίηση δεδομένων

Όπου ισχύει, τα δεδομένα που συλλέγονται θα πρέπει να προετοιμάζονται για ανάλυση από την κωδικοποίηση απαντήσεων ανοιχτού τύπου ανά κατηγορία και την κωδικοποίηση των απαντήσεων σε ομάδες ή τμήματα των ερωτηθέντων.

##### *Προσδιορισμός μεθόδων ανάλυσης*

Ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει τις μεθόδους ανάλυσης που θα χρησιμοποιήσει, ανάλογα με τα δεδομένα που συλλέγονται και τους στόχους που έχει θέσει.

##### 1. Άμεση ανάλυση

Ο στόχος αυτής της ανάλυσης είναι να περιγράψει ή να αξιολογήσει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Ορισμένες μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιούνται συνήθως και οι στόχοι τους παρουσιάζονται στον Πίνακα Ε.1.

## Πίνακας Ε΄.1 — Μέθοδοι άμεσης ανάλυσης

Μέθοδος	Σκοπός	Παράδειγμα
Μέσος όρος	Για να προσδιοριστεί η μέση απάντηση	Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10, εάν οι απαντήσεις είναι 4, 5, 7, 7 και 9, ο αριθμητικός μέσος όρος είναι 6,4. Ο αριθμητικός μέσος όρος είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο μέσης αξίας.
Διάμεσος	Για να προσδιοριστεί η μεσαία απόκριση	Εάν όλες οι απαντήσεις παρατίθενται με αριθμητική σειρά, η διάμεσος είναι η απάντηση στη μέση. Στο παραπάνω παράδειγμα, η διάμεσος είναι 7 (α.)
Εύρος	Για να προσδιοριστεί το διάστημα μεταξύ των μικρότερων και των μεγαλύτερων τιμών	Η ηλικία των συμμετεχόντων σε μια συνάντηση κυμαίνεται από 20 έως 65.
Τυπική απόκλιση	Για τον προσδιορισμό του βαθμού μεταβλητότητας στα δεδομένα	Οι μονάδες που παράγονται από το μηχάνημα Α έχουν μεγαλύτερη μεταβλητότητα από αυτές που παράγονται από τη μηχανή Β.
Διασταυρούμενοι πίνακες	Για να συνοψιστεί η κατανομή των απαντήσεων από κάποια άλλη μεταβλητή ενδιαφέροντος	Το 78% των ερωτηθέντων στο Λονδίνο βαθμολογεί συνολικά την ικανοποίησή τους σε βαθμό της τάξεως του 9 ή του 10, σε σύγκριση με το 60% των ερωτηθέντων στο Παρίσι.
Ανάλυση Pareto	Για να ταξινομηθούν τα δεδομένα σε κατηγορίες προκειμένου να προκύψει η ιεράρχηση των ζητημάτων	Όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των προβλημάτων (80%) οφείλονται σε μερικές βασικές αιτίες (20 %).
Ανάλυση τάσεων	Για τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης (π.χ. βελτίωσης ή επιδείνωσης)	Ο αριθμός των καταγγελιών αυξήθηκε κατά 5% κάθε χρόνο.
Διαγράμματα στατιστικού ελέγχου	Για παρακολούθηση της απόδοσης και αναγνώρισης της στατιστικά σημαντικής (δηλαδή μη τυχαία) παραλλαγής	Το ποσοστό σφάλματος στις αποστολές που παραδίδονται το τελευταίο τρίμηνο ήταν σημαντικά υψηλότερο από το αναμενόμενο.
Student t-test	Για να ελεγχθεί η στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδες	Οι ερωτηθέντες στο Λονδίνο είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένοι από τους ερωτηθέντες στο Παρίσι.
Ανάλυση διακύμανσης	Για να ελεγχθεί η στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τριών ή περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων	Η συνολική ικανοποίηση διαφέρει σημαντικά μεταξύ των ερωτηθέντων στο Λονδίνο, των ερωτηθέντων στο Παρίσι και των ερωτηθέντων από το Βερολίνο.

α. Για ζυγό αριθμό απαντήσεων, η διάμεσος είναι ο μέσος όρος των δύο μεσαίων απαντήσεων.

## 2. Έμμεση ανάλυση

Ο στόχος αυτής της ανάλυσης είναι να εντοπιστούν οι παράγοντες που έχουν σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά και στον συσχετισμό μεταξύ αυτών των παραγόντων. Ορισμένες μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιούνται συνήθως και οι στόχοι τους παρουσιάζεται στον Πίνακα Ε.2.

**Πίνακας Ε.2 — Μέθοδοι έμμεσης ανάλυσης**

Μέθοδος	Σκοπός	Παράδειγμα
Ανάλυση σταθμισμένων δεδομένων	Για τον προσδιορισμό της απάντησης του σταθμισμένου μέσου όρου	Η μέση βαθμολογία για τη συνολική ικανοποίηση είναι 7, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικά είδη πελατών και τη σχετική σημασία τους.
Συσχέτιση	Για να προσδιοριστεί εάν οι απαντήσεις σε μία ερώτηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν την απάντηση σε άλλη ερώτηση, και να μετρήσει τη δυναμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών	Από τις διάφορες πτυχές της εργασίας σε ένα γραφείο, η ικανοποίηση με την «καθαριότητα» βρέθηκε να είναι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας της συνολικής ικανοποίησης, μιας και οι ερωτηθέντες που είναι ικανοποιημένοι με την καθαριότητα τείνουν να είναι ικανοποιημένοι συνολικά και οι ερωτηθέντες που δεν είναι ικανοποιημένοι με την καθαριότητα τείνουν να είναι δυσαρεστημένοι συνολικά.
Παλινδρόμηση	Για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και για τη μέτρηση των επιπτώσεων μιας ή περισσότερων μεταβλητών σε μια συγκεκριμένη απάντηση	Καθώς η ικανοποίηση με την καθαριότητα μειώνεται, η συνολική ικανοποίηση μειώνεται.

### Διεξαγωγή ανάλυσης

Τα αποτελέσματα θα πρέπει να υποβάλλονται σε συστηματική επεξεργασία σύμφωνα με τον τύπο της ανάλυσης που επιλέγεται.

#### 1. Διαστρωμάτωση δεδομένων

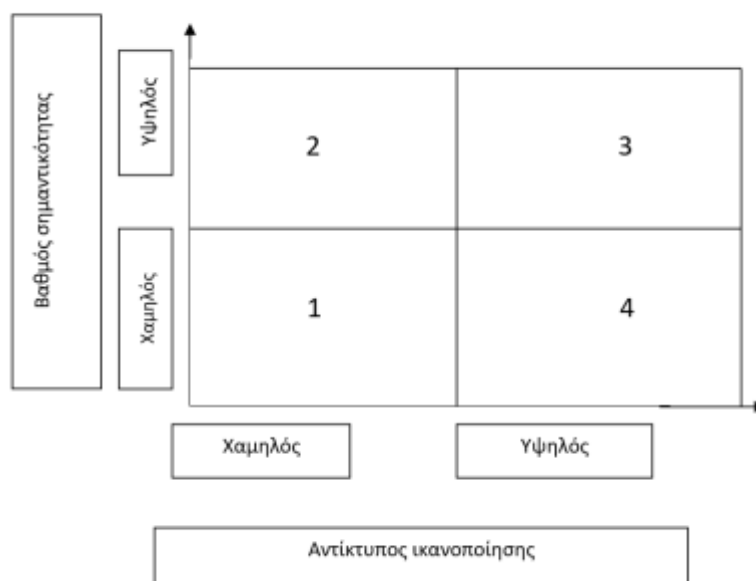
Τα δεδομένα μπορούν να ταξινομηθούν σε καθορισμένα στρώματα ή κατηγορίες πριν από τη διεξαγωγή της ανάλυσης. Αυτό μπορεί να επισημάνει χρήσιμες πληροφορίες, όπως διαφορές στον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, π.χ. αναλύοντας την ικανοποίηση τακτικών πελατών έναντι αγοραστών μίας φορές, το φύλο του αγοραστή, την ηλικία του αγοραστή, την τοποθεσία του πελάτη, ή βάσει χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών, όπως είναι η τιμή και τα χαρακτηριστικά του.

## 2. Προτεραιότητα

Ο οργανισμός μπορεί να καθορίσει και να επικεντρωθεί σε αυτά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και σε άλλες οργανωτικές πτυχές των οποίων η βελτίωση θα είχε τη σημαντικότερη επίδραση στην ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητή η σημασία που αποδίδει ο πελάτης σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και την επίδραση αυτών των χαρακτηριστικών στη συνολική ικανοποίηση (βλ. επίσης Γ.4). Τα χαρακτηριστικά υποδομής είναι εκείνα στα οποία ο πελάτης αναγνωρίζει χαμηλή σημασία αλλά είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης ή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα το πιάτο στο οποίο τοποθετείται για να σερβιριστεί η πίτσα. Εάν είχε βελτιωθεί ως χαρακτηριστικό, θα είχε μικρό αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση.

Ταυτόχρονα, τα βασικά χαρακτηριστικά (βλ. Γ.4) έχουν σχετικά χαμηλή επίδραση στην ικανοποίηση, όταν ένα συγκεκριμένο όριο έχει επιτευχθεί. Όπως και με τα χαρακτηριστικά υποδομής, ο οργανισμός μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο μείωσης ή την εξάλειψη των επενδύσεων στα βασικά. Ωστόσο, η απόδοσή τους δεν πρέπει να πέσει κάτω από το αποδεκτό επίπεδο, καθώς αυτό μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά απόδοσης (βλ. Γ.4) είναι σημαντικά για τους πελάτες και έχουν σημαντική επίδραση για τη συνολική ικανοποίηση. Το επίπεδο απόδοσής τους θα πρέπει να είναι να διατηρηθεί ή να βελτιωθεί περαιτέρω, εάν κριθεί ότι είναι οικονομικά αποδοτικό.

Τέλος, οι λανθάνουσες ευκαιρίες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που επί του παρόντος δεν αναγνωρίζονται ή δε θεωρούνται σημαντικά από τον πελάτη (βλ. Γ.4). Εάν βελτιωθούν ή εκπληρωθούν, τέτοια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να είναι σημαντικά για την αύξηση της συνολικής ικανοποίησης, μιας και προσφέρουν τις υψηλότερες δυνατότητες για βελτίωση της ικανοποίησης. Προκειμένου, λοιπόν, να γίνει εφικτή μια σωστή ιεράρχηση των ενεργειών προς βελτίωση, τα διάφορα χαρακτηριστικά μπορούν εύκολα να εξεταστούν ταξινομώντας τα σε τέσσερις ζώνες, όπως φαίνεται στο Σχήμα , με τα χαρακτηριστικά στις ζώνες 3 και 4 προσφέρουν τον υψηλότερο δυνατό αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση.



Σχήμα 4.3 Ταξινόμηση χαρακτηριστικών

#### *Επικύρωση ανάλυσης*

Η ορθότητα των συμπερασμάτων που προκύπτουν μέσω της διαδικασίας ανάλυσης της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να επικυρωθεί ελέγχοντας, μεταξύ άλλων, εκείνων που αναφέρονται εν συνεχεία. Έτσι ενδεικτικά, μπορεί να γίνει έλεγχος της τμηματοποίησης, δηλαδή εάν υπάρχει μεγάλος βαθμός μεταβλητότητας στις απαντήσεις, μπορεί να οφείλεται σε μεταβλητότητα στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και σε άλλες οργανωτικές πτυχές, καθώς και στις διαφορετικές προσδοκίες διαφορετικών πελατών. Ωστόσο, εάν άλλες μετρήσεις δείχνουν ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι σταθερή, η μεταβλητότητα στην απόκριση μπορεί να υποδηλώνει μη αποτελεσματικό καταμερισμό σε ομάδες, των πελατών. Ταυτόχρονα, μπορεί να ελεγχθεί και η συνάφεια των χαρακτηριστικών, μιας και ένας από τους στόχους της ανάλυσης είναι να εντοπίσει χαρακτηριστικά που μπορούν να θεωρηθούν και να επισημανθούν ως προς την σημαντικότητα της επίδρασής τους στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς και στη σημασία τους στην διευκόλυνση του οργανισμού ώστε να εστιάσει τις βελτιωτικές του προσπάθειες σε βασικά χαρακτηριστικά.

Αν η ανάλυση προτείνει ότι τα χαρακτηριστικά με υψηλή επιρροή στην ικανοποίηση των πελατών μπορεί να έχουν παραβλεφθεί, αυτή η παράλειψη μπορεί να εντοπιστεί μέσω κατάλληλης έρευνας (π.χ. ομάδες εστίασης ή ανοιχτές

ερωτήσεις). Η επίδραση τέτοιων χαρακτηριστικών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει να αξιολογηθούν στον επόμενο κύκλο μετρήσεων. Βέβαια, τα επιμέρους χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη συνολική ικανοποίηση και η σχετική σημασία τους, μπορούν να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Τέλος, είναι σημαντικό να ελεγχθεί και η συνέπεια των αποτελεσμάτων, καθώς η τάση στις μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να είναι συνεπής με άλλους δείκτες που αντικατοπτρίζουν την ικανοποίηση, π.χ. επαναλαμβανόμενες αγορές ή μερίδιο αγοράς. Αν μια θετική τάση στην ικανοποίηση των πελατών έρχεται σε αντίθεση με μια αρνητική τάση, για παράδειγμα στις πωλήσεις, θα μπορούσε να είναι για πολλούς λόγους, όπως είναι το γεγονός ότι εκείνοι που αποφασίζουν να αγοράσουν το προϊόν δεν συμερίζονται τις απόψεις των ερωτηθέντων στην έρευνα κ.ά.

### *Αναφορά της ανάλυσης*

Εκτός από την αναφορά της συνολικής ικανοποίησης των πελατών, ο οργανισμός μπορεί να αναφέρει τα σχετικά χαρακτηριστικά, καθώς και τα στοιχεία και τους συντελεστές της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη.

#### 1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Ο οργανισμός μπορεί να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των αναλύσεων προσαρμοσμένων στις ανάγκες και τις προσδοκίες του κοινού. Είναι καλή πρακτική να αποφεύγεται ο εντοπισμός συγκεκριμένων πελατών. Όταν επιδιώκεται η αναγνώριση, είναι απαραίτητη η προηγούμενη έγκριση από τον πελάτη που ερωτήθηκε. Θα πρέπει επίσης να είναι σύμφωνα με την ισχύουσα απαιτήσεις, κανονισμούς και την πολιτική απορρήτου του οργανισμού. Ταυτόχρονα, οι γραφικές αναπαραστάσεις είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος εμφάνισης πληροφοριών και μπορούν να ληφθούν υπόψη όταν παρουσιάζονται πορίσματα, με υποστηρικτικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν σε παραρτήματα. Ένας δείκτης ικανοποίησης πελατών (CSI) μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την παρακολούθηση, την αναφορά και τον εντοπισμό της απόδοσης του οργανισμού ή των συγκεκριμένων πτυχών του, που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών. Μπορεί να είναι ένα στοιχείο, τέλος, του «πίνακα ελέγχου» της απόδοσης του οργανισμού και επίσης ένα στοιχείο του συστήματος επιβράβευσης του οργανισμού.

#### 2. Διατύπωση συμπερασμάτων και συστάσεων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναγνωρίσει τους πρωταρχικούς τομείς προς βελτίωση, καθώς και τον πιθανό αντίκτυπο μιας τέτοιας βελτίωσης. Κατά τον

εντοπισμό των περιοχών προς βελτίωση ή τον σχεδιασμό των συγκεκριμένων ενεργειών, ο οργανισμός θα πρέπει δίνει προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των αιτιών της δυσαρέσκειας των πελατών. Ο οργανισμός θα πρέπει, επίσης, να επιδιώξει να κατανοήσει τους λόγους για τη διαφορά μεταξύ του προϊόντος ή την ποιότητα της υπηρεσίας που αναμένεται από τον πελάτη και την ποιότητα του παραδοθέντος προϊόντος ή υπηρεσίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη (όπως φαίνεται στο εννοιολογικό μοντέλο στο Σχήμα Β.1) και θα πρέπει να λάβει μέτρα για να μειώσει αυτό το χάσμα.

#### **4.1.15 Παράρτημα ΣΤ΄ Χρήση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών**

Αυτό το παράρτημα παρέχει καθοδήγηση μέσω παραδειγμάτων σχετικά με το πώς μπορεί να είναι οι πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών χρησιμοποιείται για να καθοδηγήσει τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών ή των διαδικασιών του οργανισμού, όπως περιγράφεται στο 7.5.

##### *Κοινοποίηση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών*

Η ανάλυση των δεδομένων ικανοποίησης πελατών μπορεί να παρέχει πληροφορίες για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να εξετάζονται από την ανώτατη διοίκηση και να κατευθύνονται σε συναφείς λειτουργίες στην οργάνωση της δράσης που πρέπει να αναληφθεί για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Η λειτουργία στην οποία πρέπει να κατευθυνθούν οι πληροφορίες εξαρτάται από τη φύση της πληροφορίας, όπως φαίνεται από τα παρακάτω παραδείγματα. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες μπορεί να απευθύνονται στην ανώτατη διοίκηση οργανισμών του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα και να βοηθή στη διαμόρφωση πολιτικών, εάν η ανάλυση δείχνει υψηλή ικανοποίηση των πελατών με την ποιότητα ή τη λειτουργικότητα των εξαρτημάτων που αγοράζονται από συγκεκριμένους προμηθευτές.

##### *Χρήση πληροφοριών ικανοποίησης πελατών*

Μπορεί να είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στο εννοιολογικό μοντέλο της ικανοποίησης των πελατών (ενότητα 4 και παράρτημα Β) προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν χρησιμοποιούνται πλήρως και αποτελεσματικά. Οι πληροφορίες που συλλέγονται μπορούν να παρέχουν μια εικόνα για τους λόγους για το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και την αντίληψη του πελάτη για το παραδοθέν προϊόν ή υπηρεσία, που θα μπορούσε να

οφείλεται είτε στο ότι ο οργανισμός απέτυχε να κατανοήσει καλά τις προσδοκίες των πελατών, και ως εκ τούτου παρέδωσε προϊόν ή υπηρεσία κάτω από τις προσδοκίες και θα πρέπει να βελτιώσει τη διαδικασία για την κατανόηση των προσδοκιών και την εκπλήρωσή τους, είτε ο πελάτης είχε μη ρεαλιστικές προσδοκίες, τις οποίες ο οργανισμός απέτυχε να αντιμετωπίσει και να διορθώσει και για αυτό ο οργανισμός θα πρέπει στη συνέχεια να ενημερώσει τον πελάτη για τους περιορισμούς τέτοιων προσδοκιών και για τους λόγους. Επίσης, μπορεί η αντίληψη του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία που παραδίδεται να επηρεάστηκε από ανεπαρκή κατανόηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ο οργανισμός θα πρέπει να αναλάβει να ενημερώσει τον πελάτη για τα πλήρη χαρακτηριστικά του προϊόντος ή οι προσδοκίες του πελάτη να άλλαξαν.

#### **4.2. Εφαρμογές του Διεθνούς Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10004**

Για το πρότυπο 10004, στο άρθρο των Khan, Karapetrovic, & Carroll (2018), βασική ερευνητική του πτυχή αποτέλεσε η διερεύνηση της εφαρμογής του ISO 10004 σε ένα συγκεκριμένη αλληλουχία φροντίδας που εμπίπτει σε ένα σύστημα ολοκληρωμένης υγειονομικής περίθαλψης και φροντίδας. Στην έρευνά τους, εκτός από την εφαρμογή του ISO 10004, επισήμαναν και την ενσωμάτωση των αρχών που θεμελιώνονται στα ISO 10001 και ISO 10002 αναφορικά με το σύστημα της ανατροφοδότησης και των υποβαλλόμενων σχολίων. Βασικό τους ερευνητικό ερώτημα αποτέλεσε η σωστή εφαρμογή και η επέκταση στη χρήση του ISO 10004 στον канаδικό σύστημα υγείας, αναφορικά με την ικανοποίηση των ασθενών αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε συνεντευξιακού τύπου μεθοδολογικά εργαλεία με επίκεντρο το προσωπικό της υγειονομικής περίθαλψης ενός канаδικού νοσοκομείου. Έτσι συνεντευξιαζόμενοι θεωρήθηκαν οι νοσηλευτές και οι διευθυντικοί ιθύνοντες και αναλύθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των ασθενών σε συνάρτηση προς τις υπαρκτές παρεχόμενες υγειονομικές υπηρεσίες και της εφαρμοζόμενης πολιτικής φροντίδας προς αυτούς. Για την δημιουργία ενός ικανοποιητικού και ασφαλούς δείγματος, οι μελετητές Khan, Karapetrovic, & Carroll (2018), έλεγξαν το πλήθος των αναληφθέντων μέτρων φροντίδας κατά το σύνολο του χρονικού διαστήματος της παρεχόμενης θεραπείας και νοσοκομειακής υποστήριξης. Κατόπιν της συνέντευξης οι ερευνητές επιχείρησαν με τα δοθέντα πορίσματα, αλλά και με τις βασικές αρχές του προτύπου ISO 10004 να διαμορφώσουν μια νέα πολιτική αντιμετώπισης των ασθενών, όταν χρειάζονται μακροπρόθεσμη και συνεχή θεραπεία για κάποια ασθένεια. Έτσι, στα μεθοδολογικά τους εργαλεία προσέθεσαν και την εκ νέου



συνέντευξη των αρχικών εμπλεκόμενων, προκειμένου να προκύψει από τις απαντήσεις τους για την χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητα της νεοαναπτυγμένης πολιτικής του νοσοκομείου τους, μια ανατροφοδότηση ικανή να αποδείξει την αποδοτικότητα από την πρακτική εφαρμογή του προτύπου. Παρόλο που η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε σε μεμονωμένα υγειονομικά παραδείγματα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, εντούτοις η συγκεκριμενοποίηση των εξαγόμενων συμπερασμάτων και σε άλλες περιπτώσεις νοσοκομειακής φροντίδας μπορεί να προσφέρει επαρκή ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση των ασθενών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όταν η παραμονή τους στο νοσοκομείο απαιτείται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παρούσα εργασία συνδυάζει τα δεδομένα από τα τρία πρότυπα ISO (ISO 10001, ISO 10002 και ISO 10004) για την εφαρμογή τους στο υγειονομικό σύστημα με επίκεντρο τον ασθενή και τις ανάγκες του, και αφορμάται από την ανάγκη βελτίωσης της εμπειρίας του κατά την θεραπεία του. Οι μελετητές, ωστόσο αντιλήφθηκαν ότι χρειάζεται περαιτέρω μελέτη για την εφαρμογή και την ενσωμάτωση του ISO 10004 στα νοσοκομεία, λαμβάνοντας ως συνεντευξιαζόμενους και τους ίδιους τους ασθενείς (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018).

Σύμφωνα με την έρευνα των Nzumile & Taifa (2021) η ικανοποίηση των μαθητών, ειδικά στα ιδρύματα παροχής υπηρεσιών, είναι λίγο πιο περίπλοκη εξαιτίας των ποικιλόμορφων σχέσεων των φοιτητών σχετικά με την παροχή υπηρεσιών σε σύγκριση με προϊόντα. Έτσι, σκοπός της μελέτης είναι η καταγραφή και η διαστρωμάτωση των απαιτήσεων της ικανοποίησης των φοιτητών στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αξιοποιώντας και το μοντέλο Kano της ικανοποίησης πελατών, το οποίο αναπτύχθηκε το 1984 για να ταξινομεί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος λαμβάνοντας υπόψη την αντίληψη και την ικανοποίηση των πελατών.

Για την έρευνα (Nzumile & Taifa, 2021) αξιοποιήθηκαν ποιοτικά δεδομένα μέσω της συλλογής συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων από πρωτογενή πηγή. Πιο συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν σαράντα έξι απαιτήσεις από φοιτητές και το μοντέλο Kano ανέλυσε αυτές τις σαράντα έξι απαιτήσεις. Έτσι, οι μονοδιάστατες απαιτήσεις ήταν είκοσι τρεις, οι απαραίτητες ήταν 14, οι ελκυστικές ήταν 4, οι αδιάφορες ήταν 3 και οι αντίστροφες ήταν 2. Έτσι, για την ικανοποίηση των φοιτητών, το πανεπιστήμιο θα πρέπει να επικεντρωθεί στις πρώτες 14, καθώς αυτές είναι οι βασικές απαιτήσεις για την ικανοποίησή τους. Άρα, η κατηγορία των απαραίτητων χαρακτηριστικών καταλαμβάνει το 30% της συνολικής κατανομής, ακολουθεί ένα ελκυστικό χαρακτηριστικό που καταλαμβάνει το 9% της διανομής,

τα αδιάφορα και τα αντίστροφα χαρακτηριστικά καταλαμβάνουν το 7% και το 4% αντίστοιχα. Εν συνεχεία, η μελέτη προτείνει ότι θα πρέπει το πανεπιστήμιο να επικεντρωθεί και στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά για να αυξήσει συνολικά την απόδοσή του καθώς για να είναι ευχαριστημένοι οι φοιτητές πρέπει να ικανοποιηθούν και οι απαιτήσεις για τα ελκυστικά χαρακτηριστικά, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να δοθεί σαφώς λιγότερη προσοχή στα αδιάφορα χαρακτηριστικά και να απομακρυνθούν τα αντίστροφα χαρακτηριστικά. Επειδή ακριβώς η συμπεριφορά των πελατών προς την υπηρεσία και το προϊόν είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο χαρακτηριστικό, συνιστάται στα ιδρύματα να υιοθετούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τους συντελεστές ικανοποίησης και δυσaréσκειας αναδεικνύουν ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πρώτα στη διαδικασία βελτίωσης και ποια έχουν μικρότερη σημασία. Αυτή η δράση θα είχε, κατά την έρευνα, θετικές επιπτώσεις στο ποσοστό ικανοποίησης των φοιτητών και θα προσέλκυε και νέους φοιτητές, μέσω της διάδοσης στόμα με στόμα .

Σκοπός της έρευνας του Karapetrovic (2021), αποτελεί η αναζήτηση των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της ενισχυτικής και ενοποιημένης επαύξησης της ποιότητας των συστημάτων, με την αξιοποίηση των διδαχών και των αρχών του προτύπου ISO 10008: 2013 για την ηλεκτρονική παράδοση μαθημάτων, του ISO 10004: 2018 για τη μέτρηση της ικανοποίησης των μαθητών και του ISO 10017: 2021, στο οποίο απεικονίζεται ο στατιστικός έλεγχος της διάλεξης. Έτσι, για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, ο μελετητής διαμόρφωσε μεθοδολογικά μία έρευνα βασισμένη στην πρακτική εφαρμογή της ενοποιημένης- ενισχυτικής εκδοχής των συστημάτων ISO 10000 σε ένα προπτυχιακό μάθημα της εφαρμογής των οικονομικών αρχών στην ανάλυση των αποφάσεων της μηχανικής, με δείγμα περισσότερους από 160 φοιτητές, αλλά και σε τυποποιημένα συστήματα παρακολούθησης μαθημάτων που προσφέρονται σε περίπου 30 μεταπτυχιακούς φοιτητές. Η δειγματοληψία έγινε σε ένα πανεπιστήμιο του Καναδά, όπου το μάθημα διδασκόταν, συγχρόνως, εκ του σύνεγγυς, κατά το τελευταίο εξάμηνο του 2020. Το σύστημα, λοιπόν, ISO 10008, που δημιουργήθηκε για τη διαδικτυακή παράδοση των δύο μαθημάτων, υποστήριξε την έρευνα των φοιτητών που έγινε βάση του προτύπου ISO 10004 μέσω του «Moodle» και της παρακολούθησης διαλέξεων με βάση το ISO 10017 με «Φόρμες Google» (Karapetrovic, 2021). Στα κύρια συμπερασματικά ευρήματα, επισημάνθηκαν ότι η αξία της παρούσας έρευνας έγκειται στην πρωτοτυπία και

την ερευνητική εφαρμογή της ενοποιημένης-διασταυρούμενης χρήσης των τριών προτύπων ISO 10000 στην παρεχόμενη σύγχρονη ηλεκτρονική διδασκαλία τόσο των προπτυχιακών όσο και των μεταπτυχιακών μαθημάτων ηλεκτρονικής μηχανικής. Το πρότυπο 10004, πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της χρησιμότητας της διάλεξης στο εγχείρημα της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου που σχετίζεται με στατιστικές τεχνικές του ISO 10017, μιας και οι απαντήσεις «εξαιρετικά», «πολύ» ή απλώς «χρήσιμες» αυξήθηκαν κατά 9% από τη εξάμηνη στην τελική προπτυχιακή έρευνα). Με τη σειρά του, το ISO 10017 αύξησε την αποδοτικότητα της εφαρμογής των αρχών και του ISO 10008 μιας και η «αρχική» ανάλυση της έρευνας που δημοσιεύτηκε στον ιστότοπο του μαθήματος έδειξε ότι το 67% των προπτυχιακών μαθητών υποστήριξαν τη χρησιμότητα της εμφάνισης των αποτελεσμάτων της έρευνας, αλλά και του ISO 10004 με το 57% των μαθητών στο προπτυχιακό μάθημα να συμφωνούν (απόλυτα) ότι η αρχικές εκθέσεις της έρευνας και οι αντίστοιχες στο τέλος του εξαμήνου ήταν αποτελεσματικές. Σημαντικό καταληκτικό στοιχείο της έρευνας του Karapetrovic (2021) αποτελεί η αποδοτικότητα από τον συνδυασμό της χρήσης των δεδομένων από τα τρία πρότυπα ISO, γεγονός που αποδεικνύεται από την 100% ικανοποίηση των μεταπτυχιακών φοιτητών για την χρήση του συστήματος ISO 10008, την καλή απόδοση από τη χρήση των τεχνικών αξιολόγησης του ISO 10017 και τις απαντήσεις των μαθητών σχετικά με το ISO 10004 .

Σύμφωνα με τους Bebb et al. (2022), σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των τρόπων για τη σωστή μέτρηση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης. Τα αποτελέσματά αυτά θα μπορούσαν στη συνέχεια να παρουσιαστούν ως θεμέλιο για το Environmental Monitoring and Enforcement (EME), δηλαδή την υπηρεσία για την περιβαλλοντική παρακολούθηση και επιβολή, που είναι υπεύθυνη για πολλές υπηρεσίες εντός της πόλης του Hamilton, στο τμήμα Συμμόρφωσης & Κανονισμού του Hamilton, πραγματοποιώντας ρυθμιστικές δειγματοληψίες του πόσιμου νερού καθημερινά. Η έρευνα ξεκίνησε με την αναζήτηση μελετών που σχετίζονται με τις λέξεις-κλειδιά, όπως η εμπιστοσύνη, η ικανοποίηση πελατών, ο δημόσιος τομέας και οι βασικοί δείκτες απόδοσης. Στις ομαδικές συναντήσεις, έγινε συζήτηση για την εφαρμογή της έρευνας στο EME, αξιοποιώντας τις δεξιότητες κριτικής σκέψης για την ανάλυση των συνδέσεων και των συγκρούσεων και στις εβδομαδιαίες συναντήσεις με το προσωπικό της EME έγιναν κατανοητές οι υπηρεσίες της EME και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφοροι ρόλοι επηρεάζουν τους κατοίκους του Hamilton. Για τη λήψη αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση θα πρέπει να υπάρξει και μία ευαισθητοποίηση στο πλαίσιο της

κοινότητας. Τέλος, η ομάδα της έρευνας αυτής συζήτησε, εάν οι εσωτερικές έρευνες, όπου το προσωπικό της EME θα εξέφραζε τις απόψεις και τις προτάσεις του για την συνεχή βελτίωση, θα ήταν επωφελείς, καθώς το προσωπικό που αντιμετωπίζει πελάτες γνωρίζει συχνά πώς βαθμολογείται η απόδοση. Τελικά, από την έρευνα προέκυψε ότι για να ικανοποιηθούν αποτελεσματικά οι πελάτες και να υπάρχει εμπιστοσύνη, η EME θα πρέπει να εφαρμόσει τις τέσσερις προτάσεις της έρευνας, δηλαδή να αρχίσει να παρακολουθεί τα παράπονα, να ασχολείται με το κοινό, να αρχίσει να δημιουργεί μια επωνυμία και να ξεκινήσει τη βελτίωση της εφαρμογής και του ιστότοπου Hamilton. Έτσι, αρχικά, θα πρέπει να βελτιωθεί η υπάρχουσα μέθοδος παρακολούθησης σχολίων, με την χρήση του διαγράμματος Pareto, που διαχωρίζει την πλειοψηφία των προβλημάτων (80%) από τα μικρότερα προβλήματα (20%), οδηγώντας σε λύση των σημαντικότερων προβλημάτων και βελτίωσής της ικανοποίησης των πελατών. Κατά δεύτερον, προωθείται η εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου ικανοποίησης πελατών, μέσω ημι-κατασκευασμένων συνεντεύξεων ή συζητήσεων σε ομάδες εστίασης σχετικά με το τι αντιπροσωπεύει ποιοτική υπηρεσία για αυτούς. Με βάση τα πρότυπα ISO για την ικανοποίηση των πελατών, οι τέσσερις βασικές συστάσεις που προαναφέρθηκαν επιτρέπουν τη μέτρηση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών, δημιουργώντας ένα φιλόδοξο σχέδιο για μια στοχαστική και αφοσιωμένη κοινότητα για το μέλλον.

#### 4.3. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

BS ISO 10004: 20018, Quality Management- Customer satisfaction- Guidelines for complaints handling in organizations, Third Edition, 30.07.2018 from <http://parsetraining.com/wp-content/uploads/2018/07/BS-ISO-10004-2018.pdf>

Bebb, Z., Herron, R., Cseuz, C. & Tran, A. (2022). Measuring community trust: environmental monitoring—phase 1. *Capstone Project Report CityLab*. Retrieved 09 August, 2022 from <https://www.citylabhamilton.com/s/EME-Final-Report-without-infographic.pdf>

Karapetrovic, S. (2021). ISO 10000 Inter-Augmentation in Two Online Courses. Excellence in Services University of Salerno. *24th International Conference Salerno (Italy). Conference Proceedings*. Retrieved from 09 August, 2022 from <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2021/10/20-Karapetrovic.pdf>

Khan, M. A. R., Karapetrovic, S. & Carroll, L. (2018). ISO 10004-based measurement and integrative augmentation in a health care continuum. *International Journal for Quality Research*, 12(4), 1017. DOI: 10.18421/IJQR12.04-14

Nzumile, J. M. & Taifa, I. W. (2021). Stratification of students' satisfaction requirements using the kano model. *Business Education Journal*, 10(1). Retrieved 09 August, 2022 from <https://www.cbe.ac.tz/bej/index.php/bej/article/view/247>

## 5.Συζήτηση- Συμπεράσματα

### 5.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασασία, πριν το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι ουσιαστικά χωρισμένη σε δύο μέρη. Το πρώτο αποτελείται από το εισαγωγικό κεφάλαιο όπου καταδεικνύεται η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη και της διαχείρισης παραπόνων του μέσα από ερευνητικά στοιχεία ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται θεωρητικές προσεγγίσεις και ακαδημαϊκές αναφορές στα παραπάνω πεδία. Στο δεύτερο μέρος ,δηλαδή στα κεφάλαια 3 και 4 πραγματοποιείται περιγραφή των διεθνών συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ISO 10002: 2018 που αφορά την περιγραφή ενός συστήματος για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών και του συστήματος διαχείρισης ποιότητας 10004: 2018 που παρέχει καθοδήγηση στον οργανισμό για τη θέσπιση αποτελεσματικών διαδικασιών παρακολούθησης και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Παρατίθενται επίσης εφαρμογές των προτύπων από την διεθνή βιβλιογραφία.

Με το πέρας της παρούσης εργασίας θα μπορούσε να αναφέρει κανείς τα ακόλουθα συμπεράσματα. Η ικανοποίηση των πελατών δεν αποτελεί κάποια αφηρημένη ή γενική έννοια αλλά έχει οριστεί ποικιλοτρόπως και σίγουρα αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος- οδηγό για την ανάπτυξη και την ευημερία ενός οργανισμού. Δείχτηκε μάλιστα μέσα από έρευνες (κεφάλαιο 1) ότι το όφελος από την αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη αποτιμάται σε χρηματικές μονάδες και συνεπώς σε αυξημένα κέρδη των επιχειρήσεων.

Για να επιτύχει την ικανοποίηση του πελάτη, ο οργανισμός πρέπει πρώτα να κατανοήσει τις προσδοκίες του πελάτη. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να είναι ρητές ή σιωπηρές ή να μην διατυπώνονται πλήρως. Οι προσδοκίες των πελατών, όπως κατανοούνται από τον οργανισμό, αποτελούν την κύρια βάση του προϊόντος που στη συνέχεια σχεδιάζεται και παραδίδεται. Ο βαθμός στον οποίο το παραδοθέν προϊόν θεωρείται από τον πελάτη ότι ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες καθορίζει τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της άποψης του οργανισμού για την ποιότητα του παραδιδόμενου προϊόντος και της αντίληψης του πελάτη για το παραδοτέο προϊόν, επειδή η τελευταία είναι που διέπει την ικανοποίηση του πελάτη. Το ISO 10004 είναι σχετικό με κάθε οργανισμό που επιθυμεί να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών, μια βασική απαίτηση για επιχειρήσεις όλων των τύπων και μεγεθών, είτε στον ιδιωτικό,

είτε στον δημόσιο ή στον εθελοντικό τομέα. Το ISO 10004 παρέχει καθοδήγηση για τον καθορισμό και την εφαρμογή διαδικασιών για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Το ISO 10004 προορίζεται για χρήση από οργανισμούς ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος ή το παρεχόμενο προϊόν. Το επίκεντρο του ISO 10004 είναι σε πελάτες εκτός του οργανισμού. Το ISO 10004 παρέχει καθοδήγηση για τον καθορισμό και την εφαρμογή διαδικασιών για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Καθοδηγεί ως προς την λήψη πληροφοριών για νέες προσδοκίες, επίλυση παραπόνων προς ικανοποίηση του καταγγέλλοντος και του οργανισμού. Βοηθά στο να προσδιοριστούν οι τάσεις και συνεπώς να εξαλειφθούν οι αιτίες των παραπόνων τους. Συνιστά την ενθάρρυνση του προσωπικού να βελτιώσει τις δεξιότητές του στη συνεργασία με πελάτες, και τη βάση για συνεχή επανεξέταση και ανάλυση της διαδικασίας χειρισμού παραπόνων. Το ISO 10004 ασχολείται με τον καθορισμό και την εφαρμογή διαδικασιών για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Εφαρμόζεται από οποιονδήποτε οργανισμό ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος ή το προϊόν που παράγεται. Το επίκεντρο του ISO 10004 είναι σε πελάτες εκτός του οργανισμού. Επίσης μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα ή σε συνδυασμό με άλλα διεθνή πρότυπα όπως τα ISO 9001, ISO 9004, ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003. Το ISO 10004 παρέχει στους οργανισμούς τα ακόλουθα επιπλέον πλεονεκτήματα: Την διατήρηση των πελατών, την ενίσχυση φήμης μάρκας, τη βελτιωμένη επικοινωνία με τους πελάτες, τη συνεχή βελτίωση, την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και εν τέλει την αύξηση των πωλήσεων και την κερδοφορία ([qhbcert.com](http://qhbcert.com))

Πιο συγκεκριμένα βοηθά ([iranvirtualexpo.com](http://iranvirtualexpo.com)) :

- Στην της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001
- Στην επιτάχυνση της αναγνώρισης και της ανταπόκρισης των σχολίων των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού
- Στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού
- Στη χρήση των σχολίων των πελατών για την βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Στην αύξηση της αξιοπιστίας του οργανισμού
- Στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων να βελτιώσουν τη σχέση τους με τους πελάτες

- Στην καθιέρωση της δυνατότητας της ικανοποίησης των πελατών
- Στην έγκαιρη ανίχνευση των προσδοκιών των πελατών

Η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών παρέχει περισσότερες πιθανότητες ανταπόκρισης του οργανισμού στις προσδοκίες αυτών. Και, όπως δείχτηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο τα παράπονα μπορούν γρήγορα να μετατραπούν τελικά σε ικανοποίηση των πελατών. Ειδικά όταν εκλαμβάνονται ως μία ευκαιρία βελτίωσης των υφιστάμενων διαδικασιών είτε αυτές αφορούν την παραγωγή των προϊόντων, τη συσκευασία, τα κανάλια επικοινωνίας, ή οτιδήποτε μπορεί να προκαλεί δυσαρέσκεια στον πελάτη. Σε αυτό ακριβώς το πεδίο βοηθά-καθοδηγεί την επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη φύση της. Το σύστημα διαχείρισης παραπόνων πελατών είναι μια βασική αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε επιχείρηση – ειδικά για επιχειρήσεις που θέλουν να γίνουν και να παραμείνουν επιτυχημένες. Μέσω του ISO 10002 για την ικανοποίηση των πελατών παρέχονται οδηγίες για τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης παραπόνων βοηθώντας έτσι να εντοπιστούν τα παράπονα, η αιτία τους και τελικά να εξαλειφθούν. Το ISO 10002 επιτρέπει επίσης να εντοπιστούν τομείς στην επιχείρησή όπου μπορούν να βελτιωθούν και τελικά να εξαλειφθεί η αιτία των παραπόνων. Το πρότυπο μέσω των ελέγχων και των διαδικασιών διαχείρισης που αναφέρθηκαν, βοηθά να αντιμετωπιστούν τα παράπονα πελατών πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά διασφαλίζοντας την μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Η επίτευξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας για τον εντοπισμό των τάσεων και των αιτιών των παραπόνων έχει ως αποτέλεσμα να επιλυθούν, περισσότερα παράπονα υιοθετώντας μια προσέγγιση πιο εστιασμένη στον πελάτη, ενεργοποιώντας το προσωπικό μέσω νέων ευκαιριών εκπαίδευσης στην εξυπηρέτηση πελατών. Ενσωματώνοντας το ISO 10002 με το ISO 9001 μπορεί να επιτευχθεί βελτίωση στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Παρέχεται επίσης το πλαίσιο για τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση αυτής καθ' αυτής της διαδικασίας χειρισμού των παραπόνων μίας επιχείρησης ([bsigroup.com](http://bsigroup.com))

Η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία ([belgelendirme.com](http://belgelendirme.com)): Η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες των πελατών. Η τιμή αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών είναι σε αποδεκτό επίπεδο και σε ισορροπία με την ποιότητα. Οι πελάτες μπορούν εύκολα να βρουν ή να αποκτήσουν πρόσβαση σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Το όφελος από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες πρέπει να είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών. Συνεχείς και αξιόπιστες υπηρεσίες που παρέχονται μετά την πώληση προϊόντων ή

υπηρεσιών είναι απαραίτητες. Όταν αναφέρεται το παράπονο του πελάτη, εκφράζονται όλα τα σχόλια που προκύπτουν με την εξάλειψη των καταστάσεων που δημιουργούν ικανοποίηση. Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 10002, ένα παράπονο είναι μια έκφραση δυσαρέσκειας που οι πελάτες εκφράζουν με ανοιχτό ή σιωπηρό τρόπο ως αποτέλεσμα των αξιολογήσεών τους για αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται από επιχειρήσεις και ως εκ τούτου αναμένουν απάντηση ή λύση. Για το λόγο αυτό, το Σύστημα Διαχείρισης Ικανοποίησης Πελατών είναι η διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και επίλυσης παραπόνων πελατών. Το πρότυπο ISO 10002 είναι το καθοδηγητικό διεθνές πρότυπο που περιγράφει πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις σε περίπτωση παραπόνων πελατών. Αυτό το πρότυπο παρέχει καθοδήγηση στις επιχειρήσεις εάν αρκεί να ζητούν συγγνώμη μετά από μια δυσαρέσκεια πελάτη ή εάν χρειάζονται διαφορετικές δραστηριότητες για να αντισταθμιστεί αυτή η δυσαρέσκεια. Εν ολίγοις, το πρότυπο ISO 10002 διασφαλίζει ότι σε περίπτωση προβλήματος με πελάτες, αυτά τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με τον πιο δίκαιο τρόπο.

Συμπερασματικά λοιπόν η εφαρμογή του διεθνούς προτύπου διαχείρισης 10002 σε μία επιχείρηση έχει τα ακόλουθα αποτελέσματα (sertifikasyon.net)

- Η αύξηση της αφοσίωσης μ διευκολύνει τη διατήρηση των πελατών
- Τα σχόλια των πελατών διευκολύνουν τη διαμόρφωση του οράματος της εταιρείας
- Το προσωπικό αυξάνει την ευαισθητοποίηση και την προσοχή σχετικά με τα παράπονα
- Η φήμη της εταιρείας αυξάνεται
- Μειώνονται οι επαναλήψεις των παραπόνων
- Αισθάνονται οι πελάτες το ενδιαφέρον της επιχείρησης
- Οι δυνατότητες του οργανισμού να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες αυξάνεται
- Η αίσθηση δέσμευσης των πελατών προς την εταιρεία αυξάνεται
- Η αφοσίωση των πελατών αυξάνεται
- Η αξία της επωνυμίας του οργανισμού αυξάνεται
- . Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν περισσότερο τα παράπονα των πελατών
- Αποκαλύπτεται ότι ο οργανισμός επιδεικνύει μια πελατοκεντρική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων.



- Αναλύοντας τα παράπονα των πελατών, είναι πιο γρήγορο να ληφθούν διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες στα πιο επαναλαμβανόμενα ζητήματα παραπόνων
- Η εξάλειψη των αιτιών των παραπόνων αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.
- Τα παράπονα παρακολουθούνται συνεχώς, καθιστώντας ευκολότερο τον εντοπισμό των περιοχών όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.
- Τα πρότυπα του Συστήματος Διαχείρισης Παραπόνων Πελατών μπορούν εύκολα να ενσωματωθούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας χάρη στην ευελιξία του.

## 5.2 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

Online: <https://iranvirtualexpo.com/en/contents/quality-management-system-and-customer-satisfaction-monitoring-iso-10004/> visited 25/10/2022

Online: <https://www.belgelendirme.com/en/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-10002-musteri-memnuniyeti-yonetim-sistemi> visited 14/10/2022

Online: <https://www.bsigroup.com/en-GB/iso-10002-complaints-management/> visited 14/10/2022

Online: <https://www.sertifikasyon.net/en/detay/iso-10002-musteri-sikayet-yonetim-sistemi-faydalari-nelerdir/> visited 14/10/2022

## 6.Βιβλιογραφία

Anderson, R.E. (1973). "Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on Perceived Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 10 February: 38-44, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Athiyaman, A., (2004). "Antecedents and Consequences of Student Satisfaction with University Services: A longitudinal analysis", *Academy of Marketing Studies Journal*, Jan., from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Barsky, J.D. (1992). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement. *Hospitality Research Journal*, 16(1): pp.51-73, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Bebb, Z., Herron, R., Cseuz, C. & Tran, A. (2022). Measuring community trust: environmental monitoring—phase 1. *Capstone Project Report CityLab*. Retrieved 09 August, 2022 from <https://www.citylabhamilton.com/s/EME-Final-Report-without-infographic.pdf>

BS ISO 10002: 2018, Quality Management- Customer satisfaction- Guidelines for complaints handling in organizations, Third Edition, 30.07.2018 from <http://parsetraining.com/wp-content/uploads/2018/07/BS-ISO-10002-2018.pdf>

BS ISO 10004: 2018, Quality Management- Customer satisfaction- Guidelines for complaints handling in organizations, Third Edition, 30.07.2018 from <http://parsetraining.com/wp-content/uploads/2018/07/BS-ISO-10004-2018.pdf>

Cardozo, R. (1965). "An experimental study of consumer effort, expectations and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 2, 244-9 f

Carlsmith, J., Aronson, E. (1963). "Some Hedonic Consequences of the Confirmation and Disconfirmation of Expectations", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(2), p.151-156

Cetin A.F., (2018). "Customer Complaints Management; A Conceptual View", *ATLAS JOURNAL*, from [https://www.researchgate.net/publication/327244517\\_Customer\\_Complaints\\_Management\\_A\\_Conceptual\\_View](https://www.researchgate.net/publication/327244517_Customer_Complaints_Management_A_Conceptual_View) visited 30/9/2022

Chen, X., Meng, Q., Zhang, L. "A Decision Method for Improving Tourism Industry Service Quality under Budget Constraints", (2015). *Journal of Service Science and Management*, 2015, 8, 781-792.

Cornell, J. (2022). "10 Important Customer Satisfaction Metrics to target in 2022", online: <https://www.proprofsdesk.com/blog/customer-satisfaction-metrics/> visited 11/9/2022

- Dogan, M. & Ay, M. (2020). "Evaluation of customer complaints to catering services in terms of food safety". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 2387-240
- Festinger, L. (1957). "A Theory of Cognitive Dissonance". *Stanford, CA: Stanford University Press* from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022
- Filip, A., (2013). "Complaint management: A customer satisfaction learning process", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93 p. 271 – 275
- Fornell, C., Westbrook, R.A. (1984). "The vicious circle of consumer complaints", *Journal of Marketing*, 48, 68-78.
- Fred Reichheld, F. (2001), "*Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*", Harvard Business School Publishing, September 2001
- Giese, L. J., Cote, A. J., (2000). "Defining Customer Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2000 No. 1
- Griffin, A. & Hauser J., (1991). "The Voice of the Customer", *Marketing Science*, February 1991, from: <https://www.researchgate.net/publication/5175997>
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L., & Sasser, W.E. (1990). "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, 68, 148-156.
- Hovland, C., O. Harvey & M. Sherif (1957). "Assimilation and contrast effects in reaction to communication and attitude change". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(7), 244-252, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022
- Huang, W., Mitchell, J., Dibner, C., Rutenberg, A., Tripp, A., (2018), "*How Customer Service Can Turn Angry Customers into Loyal Ones*", Harvard Business Review, January 16<sup>th</sup>, 2018, από <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>, visited 08/07/2022
- Husu, M., (2021), "*Why Customer Complaints Are Essential For Your Business*", Forbes, July 22<sup>th</sup> 2021, <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/07/22/why-customer-complaints-are-essential-for-your-business/?sh=2fa2c2d27c60>, visited 08/07/2022
- Isac L.F., Rusu, S., (2014). "THEORIES OF CONSUMER'S SATISFACTION AND THE OPERATIONALIZATION OF THE EXPECTATION DISCONFIRMATION PARADIGM", *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu*, Economy Series, Issue 2/2014.
- Jobber, D. & Lancaster, J. (2005). «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων» ,σελ. 35, *Εκδόσεις Κλειδάριθμος*, 1<sup>η</sup> Ελληνική Έκδοση από 6<sup>η</sup> Αγγλική Έκδοση.
- Karapetrovic, S. (2021). ISO 10000 Inter-Augmentation in Two Online Courses. Excellence in Services University of Salerno. *24th International Conference Salerno (Italy). Conference Proceedings*. Retrieved from 09 August, 2022 from <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2021/10/20-Karapetrovic.pdf>
- Kelechava, B. (2018), "*Customer Satisfaction Standards (ISO 10000 Quality Management)*" American National Standards Institute, July 26<sup>th</sup>, 2018,

<https://blog.ansi.org/2018/07/customer-satisfaction-iso-10002-quality/#gref>, visited 08/07/2022

Khan, M. A. R., Karapetrovic, S. & Carroll, L. (2018). ISO 10004-based measurement and integrative augmentation in a health care continuum. *International Journal for Quality Research*, 12(4), 1017. DOI: 10.18421/IJQR12.04-14

Liew, C. Y., Liew, L. H., Julaihi, N. H., Ling, S. C., Ling, S. E. & Bakri, S. R. A. (2019). "The Design and Development of a Web-based Smoking Complaint System". In *2019 International Conference on Computer and Drone Applications (IConDA)* (pp. 42-47). IEEE. doi: 10.1109/IConDA47345.2019.9034918.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). "Services marketing. People, technology, strategy" (5th ed.). *New Jersey: Prentice Hall*

Manning, H., (2016). "Customer Experience Drives Revenue Growth, 2016" online:[https://www.forrester.com/blogs/16-06-21-customer\\_experience\\_drives\\_revenue\\_growth\\_2016/](https://www.forrester.com/blogs/16-06-21-customer_experience_drives_revenue_growth_2016/), visited 08/07/2022

Mc Donald, S., (2021), "Why Customer Complaints Are Good For Your Business", SuperOffice, May 4<sup>th</sup>, 2021, <https://www.superoffice.com/blog/customer-complaints-good-for-business/>, visited 08/07/2022

McMahon, M., (2022). "What is Customer Complaint" online from: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-a-consumer-complaint.htm>, visited: 30/9/2022

Nzumile, J. M. & Taifa, I. W. (2021). Stratification of students' satisfaction requirements using the kano model. *Business Education Journal*, 10(1). Retrieved 09 August, 2022 from <https://www.cbe.ac.tz/bej/index.php/bej/article/view/247>

Oliver H.M. Yau & Hanming You (1994). "Consumer Behaviour in China: Customer Satisfaction and Cultural Values". *Taylor & Francis*, p.20, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Oliver, L. R. (1977). "Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations: an alternative interpretation", *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 480-486,

Oliver, R. L. (1997). "Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer", *New York: Irwin/McGraw-Hill*.

Oliver, R.L. & J.E. Swan (1989a). "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach". *Journal of Marketing*, 53, (April), 21-35, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Oliver. R. L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, 46-49, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Parasuraman, A., Valarie, A. Zeithamal, and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring consumer Perceptions of Ser-

vice Quality,” *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, 12-40 from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Pembernton, C. (2018). “Key Findings from the Gartner Customer Experience Survey”, online: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/key-findings-from-the-gartner-customer-experience-survey>, visited 8/7/2022

Peyton, R.M., Pitts, S., and Kamery, H.R. (2003). “Consumer Satisfaction/Dissatisfaction (CS/D): A Review of the Literature Prior to the 1990s”, *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Vol. 7(2). p.42., from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Puentes, J. P. R. & Vargas, C. P. (2021). “Implementation of improvements in the process of requests, complaints, claims, suggestions and congratulations of a health sector organization in Colombia”. In *2021 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI)* (pp. 1-4). IEEE. DOI: 10.1109/CONIITI53815.2021.9619650

Puthiyamadam, T., Reyes, J., (2018), “*Experience is everything: Here’s how to get it right*”, [pwc.com/future-of-cx](https://www.pwc.com/future-of-cx)

Shooshtari N. H., Stan, S. & Clouse, S. F. (2018). “Receiving, Recording, and Responding to Customer Complaints: The Effects of Formalizing Customer Complaint Handling Policies in Retail Firms”. *Services Marketing Quarterly*, 39(3), 225-239. DOI: 10.1080/15332969.2018.1472982

Szyndlar, M. (2022). “Customer Satisfaction: Why It’s Important in 2022” online from <https://survicate.com/customer-satisfaction/importance-customer-satisfaction/> visited 08/07/2022

Vavra, Terry G., (1997). “Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs”, *American Society for Quality*.

Voinea, L., Pamfilie, R., & Onete, B. (2011). “Foodstuff consumption culture among new generation of consumers from Romania” Case study: Students of the Bucharest Academy of Economic Studies. *Studia Commercialia Bratislavensia Journal*, 4(15), 438-450.

Wicks, M. A., Roethlein, C. J., (2009). “A Satisfaction-Based Definition of Quality”, *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 15, No. 1, Spring 2009

Yi. Y. (1990). “A Critical Review of Consumer Satisfaction”, in V. A. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 68-123 from Yüksel, A., Yüksel, F., (2008). “In book: Tourist satisfaction and complaining behavior, Chapter: Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review” *Publisher: Nova Science*, New York.

Yüksel, A., Yüksel, F., (2008). “In book: Tourist satisfaction and complaining behavior, Chapter: Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review” *Publisher: Nova Science*, New York.

Zeithaml, V. and Bitner, M. (2003) Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, McGraw-Hill, New York, from [https://www.academia.edu/23126292/THEORIES\\_OF\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/23126292/THEORIES_OF_CUSTOMER_SATISFACTION) , visited 8/9/2022

Online: <https://en.wikipedia.org/wiki/File:CognitiveDissonanceDiagram.jpg> extracted 8/9/2022

Online: <https://www.theacsi.org/company/the-science-of-customer-satisfaction/> visited 10/9/2022

Online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>, visited 8/7/2022

Online: <https://www.zendesk.com/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/> visited 30/9/2022

Online: <https://asq.org/quality-resources/voice-of-the-customer> extracted 10/09/2022

Online: [https://en.Wikipedia.org/wiki/Customer\\_experience](https://en.Wikipedia.org/wiki/Customer_experience), visited 08/07/2022

Online: [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction), visited 08/07/2022

Online: <https://gocardless.com/guides/posts/customer-satisfaction/>, visited 08/07/2022

Online: <https://walkerinfo.com/cxleader/customers-2020-a-progress-report/>, visited 8/7/2022

Online: <https://www.nielsen.com/insights/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>, visited 8/7/2022

Online: <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/84-customer-satisfaction> visited 30/9/2022

Online: <https://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>, visited 08/07/2022

Online: <https://www.pwc.com/future-of-cx><https://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>

Online: <https://iranvirtualexpo.com/en/contents/quality-management-system-and-customer-satisfaction-monitoring-iso-10004/> visited 25/10/2022

Online: <https://www.belgelendirme.com/en/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-10002-musteri-memnuniyeti-yonetim-sistemi> visited 14/10/2022

Online: <https://www.bsigroup.com/en-GB/iso-10002-complaints-management/> visited 14/10/2022

Online: <https://www.sertifikasyon.net/en/detay/iso-10002-musteri-sikayet-yonetim-sistemi-faydalari-nelerdir/> visited 14/10/2022