

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον ελληνικό χώρο, δεν έχει υπάρξει μέχρι σήμερα επιστημονική προσέγγιση του θέματος. Ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, ο ρόλος της διαχείρισης παραπόνων ως εργαλείου Management<sup>1</sup> ή Marketing<sup>2</sup> και ως μοχλός για βελτίωση ποιότητας, έχει διερευνηθεί ελάχιστα. Κατά συνέπεια, η απουσία σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας (ιδιαίτερα στην ελληνική γλώσσα) είναι αναμενόμενη. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να καταστεί αποτελεσματικό εγχειρίδιο στα χέρια κάθε μελλοντικού ερευνητή, παρουσιάζοντας ένα κατά το δυνατόν πλήρες, τεκμηριωμένο και ολοκληρωμένο πλαίσιο αναφοράς στον τομέα της συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων στον Τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα, συμβάλλοντας στην ύπαρξη ελληνικής βιβλιογραφίας.

Ορισμένες διαδικασίες και θεωρητικά μοντέλα που θα παρουσιαστούν, δεν αφορούν μόνο στις υπηρεσίες, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από όσους σχεδιάζουν ή υλοποιούν αντίστοιχα συστήματα για προϊόντα (όπου, ούτως ή άλλως, η μέτρηση καθίσταται πιο εύκολη, ενώ οι υπηρεσίες παρουσιάζουν κάποιες εγγενείς δυσκολίες).

Κάθε επιχείρηση, είτε ανήκει στον Τομέα παροχής υπηρεσιών είτε όχι, διαθέτει κάποιο σύστημα συλλογής παραπόνων. Μερικές φορές μπορεί να μην είναι επακριβώς καθορισμένο ή απολύτως δομημένο, αλλά σε κάθε περίπτωση υφίσταται. Όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν με κάποιον τρόπο να μάθουν τη γνώμη των πελατών για τις ίδιες και τους ανταγωνιστές τους. Χρησιμοποιούνται ακόμη και «πρωτόγονες» μέθοδοι μέτρησης (όπως, π.χ. πεπαλαιωμένες

---

1 Rachel Javetz & Zvi Stern, "Patients' complaints as a management tool for continuous quality improvement", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 10, No. 3, 1996, pp. 39–48.

2 Nancy Stephens & Kevin P. Gwinner, "Why don't some people complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No 3, 1998, pp. 172–189.

μορφές mystery shopping με μυστικές επισκέψεις στους ανταγωνιστές, τηλεφωνήματα φίλων για να δουν πώς αντιδρούν οι υπάλληλοι υπό πίεση, κ.α.).

Αν υπάρχουν πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι από τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά δεν παραπονεθούν, το συγκεκριμένο γεγονός έχει μεγάλη σημασία για τη διοίκηση της συγκεκριμένης επιχείρησης.<sup>3</sup>

Καταρχάς, η επιχείρηση χάνει την ευκαιρία να επανορθώσει και να τούς κρατήσει.<sup>4</sup> Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, οι πελάτες σε περίπτωση δυσαρέσκειας συνήθως επιλέγουν να αλλάξουν πάροχο υπηρεσίας, χωρίς καν να ειδοποιήσουν την επιχείρηση. Εάν συνεχίσουν να είναι δυσαρεστημένοι, μάλλον θα αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις.

Δεύτερον, η φήμη μπορεί να αμαυρωθεί λόγω των δυσμενών σχολίων που πιθανόν θα κάνουν οι εν λόγω πελάτες, επιφέροντας απώλεια άλλων, υπάρχοντων ή δυνητικών, πελατών.<sup>5</sup>

Τρίτο (και σπουδαιότερο), η επιχείρηση στερείται πολύτιμης ανατροφοδότησης (feedback) σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχει,<sup>6</sup> γεγονός που την εμποδίζει να επισημάνει τις όποιες διακυμάνσεις ποιότητας και της στερεί τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης (η οποία, ως γνωστόν, είναι θεμελιώδης στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας). Η συνεχής ανατροφοδότηση, υποδεικνύει στις επιχειρήσεις ιδέες και τρόπους βελτίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών, που πιθανόν να μην είχαν καν φανταστεί τα στελέχη τους. Είναι λοιπόν φυσικό, οι managers να επιθυμούν να γνωρίζουν τι συμβαίνει με αυτούς που εκφράζουν παράπονα, αλλά και αν υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες που απλά δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους.

Σχετική έρευνα, κατέδειξε ότι από τους πελάτες που για οποιοδήποτε λόγο επέλεξαν να αντικαταστήσουν κάποιον πάροχο υπηρεσίας, μόνον 7% ανέφερε

---

3 Nancy Stephens & Kevin P. Gwinner, ό.π.

4 Albert O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, 1970.

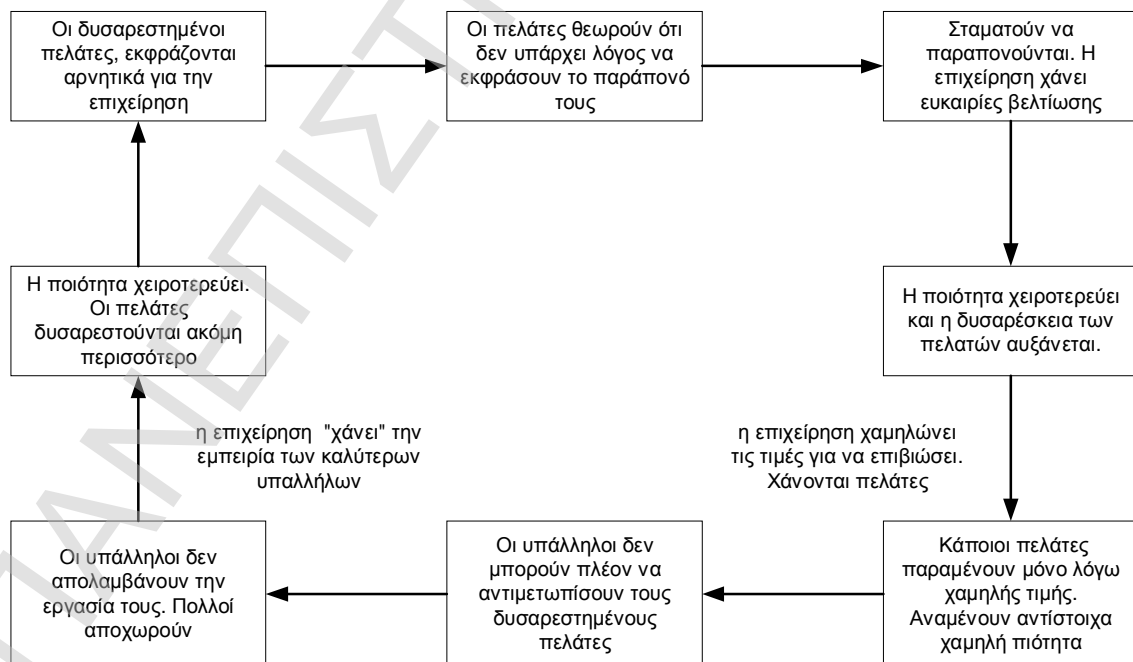
5 Marsha L. Richins, "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Winter 1983, pp. 68-78.

6 Claes Fornell & Birgir Wernerfelt, "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, November 1987, pp. 337-346.

τους λόγους αποχώρησής τους στον αρχικό προμηθευτή του. Αντιθέτως, αρκετοί ανέφεραν τις αιτίες στον νέο πάροχο της υπηρεσίας, ώστε να τού επιστήσουν την προσοχή και να μην διαπράξει τα ίδια λάθη ή παραλείψεις.<sup>7</sup>

Οι Fornell και Westbrook, το 1984, κατέδειξαν ότι όσο περισσότερα παράπονα δέχεται μία επιχείρηση, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να μην μπορεί να τα επιλύσει αποτελεσματικά το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών και να τα προωθεί σε άλλα Τμήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σταδιακή αποξένωση του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών από τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τη μείωση της δυνατότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε παράπονα, και ως εκ τούτου την περαιτέρω κλιμάκωση των παραπόνων. Το συγκεκριμένο φαινόμενο ονομάστηκε από τους συγγραφείς «Φαύλος Κύκλος των παραπόνων» (Vicious Circle of Complaints).<sup>8</sup>

Κάτι ανάλογο υποστηρίζουν οι Barlow και Møller. Θεωρούν ότι από τη στιγμή που τα παράπονα δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, η επιχείρηση εμπλέκεται σε έναν «αρνητικό κύκλο παραπόνων», ο οποίος ενδυναμώνεται με την πάροδο του χρόνου (βλ. και τη σχηματική απεικόνιση που ακολουθεί).<sup>9</sup>



7 Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April 1995, pp. 71–82.

8 Claes Fornell & R. A. Westbrook, "The Vicious Circle of Consumer Complaints", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, 1984.

9 Janelle Barlow & Claus Møller, *A Complaint is a Gift*, Berrett-Koehler, 2000, p. 34.

Το μεγάλο στοίχημα για κάθε επιχείρηση και Οργανισμό, είναι να επιτύχει να μετασχηματίσει τον όποιο «φαύλο κύκλο» (vicious circle), σε «κύκλο αρετής» (virtuous circle),<sup>10</sup> χρησιμοποιώντας τον τρόπο λειτουργίας του εν λόγω κύκλου. Για παράδειγμα, αντί να υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες, παράπονα, μη επιτυχής αντιμετώπιση, περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες, πτώση κερδών, κ.λπ., ο «κύκλος αρετής» θα μπορούσε να είναι ο εξής: δυσαρεστημένοι πελάτες, ύπαρξη παραπόνων, επιτυχής αντιμετώπιση, μείωση παραπόνων, μείωση ποσοστού δυσαρεστημένων πελατών, καλύτερη φήμη της επιχείρησης, ευχαριστημένοι πελάτες, ευχαριστημένοι εργαζόμενοι, κερδοφορία.

Βέβαια, η «μη ικανοποίηση» είναι κίνητρο για να παραπνευθεί κάποιος, ωστόσο το αν θα εκφράσει το συγκεκριμένο παράπονο εξαρτάται και από διάφορους άλλους παράγοντες, όπως η τιμή του προϊόντος (όσο μεγαλύτερη, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα να παραπνευθεί ο πελάτης,<sup>11</sup> ενώ άλλη έρευνα των Blodgett et al<sup>12</sup> έδειξε ότι η τιμή δεν διαδραματίζει ρόλο), το κόστος έκφρασης του παραπόνου και η προσδοκώμενη ωφέλεια από αυτό, η προηγούμενη «καταναλωτική εμπειρία» του πελάτη (όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο πιο πιθανό να εκφράσει παράπονο), το αν αντιμετώπισε προβλήματα στο παρελθόν με τη συγκεκριμένη επιχείρηση (αν ναι, είναι αρνητικά προδιατεθειμένος), η ηλικία του, η οικονομική κατάστασή του (οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και οι οικονομικά ασθενέστεροι έχουν την τάση να αισθάνονται «αδύναμοι» και να εκφράζουν λιγότερα παράπονα),<sup>13</sup> το φύλο του (οι άνδρες τείνουν να παραπονούνται πιο συχνά, ενώ οι γυναίκες αισθάνονται περισσότερες ενοχές), η ανεκτικότητα του,<sup>14</sup> το μορφωτικό του επίπεδο (αν είναι υψηλό, παραπονιέται πιο εύκολα), ο χαρακτήρας του (οι άνθρωποι που παραπονούνται είναι συνήθως πιο σίγουροι για τον εαυτό τους) κ.λπ.

10 Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press, 1997, p. 175.

11 Alan R. Andreasen, "A Taxonomy of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction Measures", Journal of Consumer Affairs, Vol. 11, No. 2, 1977, pp. 11-24.

12 Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield & James A. Barnes, "The effects of customer service on consumer complaining behavior", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 4, 1995, pp. 31-42.

13 Alan R. Andreasen & Jean Manning, "The Dissatisfaction and Complaining Behavior of Vulnerable Customers", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, 1990, pp. 12-20.

14 Nancy Stephens & Kevin P. Gwinner, ό.π.

Ακόμη και η εθνικότητα παίζει ρόλο (σε κάποιες κουλτούρες, π.χ. Αμερικανική, Γερμανική, Αυστραλιανή,<sup>15</sup> η γραπτή διατύπωση παραπόνων συνηθίζεται, ενώ σε κάποιες άλλες, όπως η Ιαπωνική,<sup>16</sup> μπορεί να θεωρείται «προσβολή», οπότε κάποιοι παραπονούνται μόνον όταν φθάνουν στα όρια), όπως και η «ατομικιστική» (individualistic) ή «ομαδοποιημένη» (collectivistic) κουλτούρα που αναπτύσσεται ανάλογα με το κράτος<sup>17</sup> ή τη γεωγραφική ζώνη.<sup>18</sup> Στην Ελλάδα, δεν συνηθίζονται ιδιαίτερα τα γραπτά παράπονα.

Έχει, επίσης, παρατηρηθεί ότι οι απασχολούμενοι ως “managers” είναι περισσότερο πληροφορημένοι όσον αφορά στις διαδικασίες αντιμετώπισης παραπόνων, άρα τείνουν να εκφράζουν πιο εύκολα τα παράπονά τους ως καταναλωτές.<sup>19</sup> Τέλος, όσοι θεωρούν ότι το πρόβλημα είναι επαναλαμβανόμενο και δε συνέβη λόγω απρόοπτου γεγονότος τείνουν να παραπονούνται περισσότερο και παράλληλα να διασπείρουν αρνητικές φήμες για την επιχείρηση.<sup>20</sup>

Σε πολλές περιπτώσεις, στη δυσκολία έκφρασης παραπόνων θα πρέπει να συνυπολογιστεί και ο φόβος ή το άγχος που ενδεχομένως αισθάνονται οι παραπονούμενοι (π.χ. άγχος των γονέων να παραπνευθούν σε δασκάλους ή καθηγητές, φοβούμενοι να μην τιμωρηθεί το παιδί τους, φόβος διαμαρτυρίας στο κομμωτήριο για να μην γίνουν τα μαλλιά ακόμα χειρότερα,<sup>21</sup> μη διαμαρτυρία για ενδεχόμενη αναξιοπρεπή συμπεριφορά της αστυνομίας από άτομα που αισθάνονται ότι δεν έχουν την «κοινωνική δύναμη» για να διαμαρτυρηθούν)<sup>22</sup> ή η φυσική αδυναμία ορισμένων ομάδων ατόμων να εκφράσουν παράπονα (π.χ. σωματικά ή διανοητικά ασθενείς,<sup>23</sup> ηλικιωμένοι,<sup>24</sup> κ.λπ.).

---

15 Sandra Vandermerwe & Christopher H. Lovelock, “Singapore Airlines”, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 150–162.

16 Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, p. 474.

17 Raymond R. Liu, & Peter McClure, “Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 54–74.

18 Jean-Claude Usunier, Marketing Across Cultures, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, 1996, p. 115 & p. 119.

19 Jagdip Singh, “Identifying Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research”, European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 6, 1990, pp. 55–72.

20 Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield & James A. Barnes, *ό.π.*, p. 67.

21 Janelle Barlow & Claus Møller, *ό.π.*, p. 67.

22 Kim Michelle Lersch, “Police misconduct and malpractice: a critical analysis of citizens’ complaints”, Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 21, No. 1, 1998, pp. 80–96.

23 Silvia Sbaraini & John Carpenter, “Barriers to complaints: a survey of mental health service users”, Journal of Management in Medicine, Vol. 10, No. 6, 1996, pp. 36–41.

24 (Survey), “Older patients failed by NHS complaint system”, International Journal of Health Care Quality Assistance, Vol. 14, No. 2, 2001, p. 5.

Το άγχος και ο φόβος της τιμωρίας περιορίζουν σημαντικά τη δυνατότητα οποιουδήποτε να εκφράσει ακόμη και το πιο απλό παράπονο. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν σχεδιάζεται η διαδικασία συλλογής παραπόνων, εάν στους πιθανούς παραπονούμενους μπορεί να περιλαμβάνονται «ευαίσθητες ομάδες». Είναι απαραίτητο να διευκολύνεται, κατά το δυνατόν, η έκφραση κάθε παραπόνου, ώστε να μειώνεται ο φόβος (π.χ. με κουτί παραπόνων ή τηλεφωνική γραμμή, για να διασφαλίζεται η ανωνυμία).

Ακριβώς το ίδιο ισχύει όταν μια επιχείρηση σχεδιάζει το σύστημα συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων που προέρχονται από τους εργαζόμενους, για ευνόητους λόγους (φόβος απόλυσης, διαμαρτυρίες για σεξουαλική παρενόχληση ή διακριτική μεταχείριση, κ.λπ.). Πρέπει, λοιπόν, σε κάθε περίπτωση να διασφαλίζεται η ανωνυμία (π.χ. στο αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο να υπάρχουν περισσότερες «κλειστές» ερωτήσεις και όχι «ανοιχτές» όπου θα υπάρχει, ίσως, φόβος αναγνώρισης του γραφικού χαρακτήρα).

Ένας ακόμη λόγος που συντελεί στη μη έκφραση των παραπόνων, είναι ότι σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει μία «φιλοσοφία» (ειδικά στον τομέα της εστίασης) η οποία υποδεικνύει πως η έκφραση δυσαρέσκειας είναι δείγμα κακής ανατροφής. Ως εκ τούτου, η αγένεια των σερβιτόρων είναι πολλές φορές παροιμιώδης και μάλιστα θεωρείται μέρος της «σωστής» εξυπηρέτησης.

Στο κλαδικό Μάρκετινγκ (δηλαδή σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια μέχρι να φτάσει η υπηρεσία ή το προϊόν στον καταναλωτή), βασικός παράγοντας για την έκφραση παραπόνων είναι η αντιλαμβανόμενη «δύναμη» (Νόμιμη, Αναφοράς, Εξειδίκευσης, Καταναγκασμού ή Επιβράβευσης) που διαθέτει ο αγοραστής ή ο πωλητής.<sup>25</sup>

---

25 Scott W. Hansen, "Power as a predictor of industrial complaining styles in a buyer/seller relationship: the buyer's perspective", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 2, 1997, pp. 134-148.

## 2.2 ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η αποτυχία στην επίλυση του παραπόνου, προκαλεί συνήθως, πιο έντονο (αρνητικό) συναίσθημα από το να μην είχε γίνει προσπάθεια επίλυσης.<sup>26</sup> Εάν ο πελάτης δεν παραπονεθεί και δεν δώσει ιδιαίτερη σημασία, είναι πιθανόν να θεωρήσει ότι «αυτά συμβαίνουν», τα λάθη μπορεί να είναι ανθρώπινα. Αν σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένος από την επιχείρηση, μπορεί να μην δυσαρεστηθεί ιδιαίτερα λόγω ενός μεμονωμένου γεγονότος. Εξάλλου, όπως αναφέρει και ο Boshoff,<sup>27</sup> «Τα σφάλματα είναι ένα αναπόφευκτο χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε ανθρώπινης προσπάθειας, επομένως και της διαδικασίας εξυπηρέτησης πελατών».

Αν, όμως, ο πελάτης εκφράσει παράπονο και αυτό δεν επιλυθεί, έχει πλέον την άποψη ότι η επιχείρηση δεν μπορεί ή δεν θέλει να επιλύσει το παράπονό του, οπότε η δυσαρέσκειά του αυξάνεται κατακόρυφα. Όπως αναφέρουν και οι ερευνητές του TARP: «Μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα παράπονα τόσο ανεπαρκώς, που θα ήταν καλύτερο να μην ασχολούνται καθόλου με την επίλυσή τους»!

Σχετικές έρευνες, κατέδειξαν ότι «περισσότερες από τις μισές προσπάθειες αντιμετώπισης παραπόνων, ενδυναμώνουν την κακή εικόνα που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση».<sup>28</sup> Ορισμένοι καταναλωτές, θεωρούν ότι η επιχείρηση απέτυχε για δεύτερη φορά να αρθεί στο ύψος των επιθυμιών τους,<sup>29</sup> κάτι που οι Bitner, Booms και Tetreault πολύ εύστοχα περιγράφουν ως «διπλή απόκλιση» από τις προσδοκίες (“double deviation from expectations”).<sup>30</sup> Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες είναι πολύ πιθανότερο να εμπλακούν σε διασπορά αρνητικών φημών (negative word-of-mouth) για την επιχείρηση.

26 Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 475.

27 C. R. Boshoff, “RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction specific service recovery”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 2, 1997, pp. 236–249.

28 C. W. L. Hart, J. L. Heskett & W. E. Sasser Jr., “The Profitable Art of Service Recovery”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, July–August 1990, pp. 148–156.

29 Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell & Robert D. Mackoy, “Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1995, pp. 15–23.

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

Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι οι καταναλωτές, προκειμένου να σχηματίσουν άποψη για κάποια εταιρεία, λαμβάνουν περισσότερο υπόψη τους τις μη ελεγχόμενες από την ίδια την επιχείρηση πηγές πληροφόρησης (π.χ. παρελθούσα εμπειρία, γνώμη γνωστών και φίλων ή γενικότερα απόψεις άλλων καταναλωτών), παρά τις ελεγχόμενες (π.χ. διαφημίσεις ή δελτία τύπου).

Παράλληλα, έχει αναφερθεί ότι σε μερικές περιπτώσεις υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες που αποφέρουν περισσότερα κέρδη από τους ευχαριστημένους!<sup>31</sup> Στο συγκεκριμένο «παράδοξο φαινόμενο», που οι McCollough και Bharadwaj ονόμασαν “paradox of service recovery”, αναφέρεται ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, εάν υπάρξει παράπονο και επιλυθεί αποτελεσματικά, οι συγκεκριμένοι πελάτες είναι τόσο ικανοποιημένοι που πραγματοποιούν περισσότερες αγορές από την επιχείρηση, αποφέροντάς της τελικά περισσότερο κέρδος απ’ ότι αν δεν είχε υπάρξει εξαρχής το παράπονο.<sup>32</sup>

Ένα σημαντικό στοιχείο που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, είναι το ακόλουθο: επαναλαμβανόμενα παράπονα για ένα συγκεκριμένο τμήμα, διαδικασία ή υπάλληλο, ακόμη και εάν αποδειχθεί ότι δεν έχει γίνει κάτι λάθος, είναι ένδειξη ότι η διαδικασία έχει πρόβλημα. Πιθανόν οι πελάτες να έχουν διαφορετικές ανάγκες ή προσδοκίες και να τις δηλώνουν εμμέσως.

Ας υποθέσουμε ότι σε ένα νοσοκομείο πολλοί πελάτες διαμαρτύρονται ότι πλήρωσαν παραπάνω χρήματα από τις πραγματικές υπηρεσίες που τους παρασχέθηκαν. Ακόμη και εάν όλοι οι λογαριασμοί αποδειχθούν σωστοί, πιθανόν να σημαίνει ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται το νοσοκομείο ως υπερβολικά ακριβό, και μάλιστα χωρίς οι παρεχόμενες υπηρεσίες να δικαιολογούν τις τιμές. Θα πρέπει, λοιπόν, είτε να αιτιολογήσει καλύτερα την τιμολογιακή του πολιτική (εξηγώντας, π.χ. ότι χρησιμοποιεί φάρμακα για τα οποία γίνεται ειδική εισαγωγή από άλλη χώρα), ή ενδεχομένως και να χαμηλώσει τις τιμές του.

---

31 L. Jean Harrison-Walker, “E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5, 2001, pp. 397-412.

32 M. A. McCollough & S. G. Bharadwaj, “The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution-based theories”, in C. T. Allen et al. *Marketing Theory and Application*, American Marketing Association, 1992.



## 2.3 ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Σημαντικότερο πλεονέκτημα της συλλογής και καταγραφής παραπόνων από τους πελάτες είναι το πολύ μικρό κόστος. Είτε υπάρχει δομημένη διαδικασία (π.χ. τυποποιημένη επιστολή, ερωτηματολόγιο, toll-free number, κ.λπ.), είτε όχι, το κόστος είναι ελάχιστο αν συγκριθεί με την αναμενόμενη ωφέλεια, ενώ κάποιες φορές είναι μηδενικό (π.χ. αγανακτισμένος πελάτης τηλεφωνεί απευθείας στα γραφεία της επιχείρησης). Σε κάθε περίπτωση, ένα επιτυχημένο σύστημα συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων μειώνει κατά πολύ το κόστος των ερευνών μάρκετινγκ (που συνήθως ανατίθενται σε οργανωμένες εταιρείες ερευνών), άρα μειώνει το λειτουργικό κόστος. Η συλλογή παραπόνων έχει σημαντικά μικρότερο κόστος από οποιαδήποτε άλλη μορφή διερεύνησης δυσαρέσκειας του πελάτη. Ουσιαστικά, είναι «δωρεάν» έρευνα αγοράς.<sup>33</sup>

Για παράδειγμα, εάν ένα πολιτικό κόμμα αντί να παραγγέλλει σε τακτική βάση δημοσκοπήσεις, αξιοποιήσει τα στοιχεία από την καθημερινή επαφή των βουλευτών με πολίτες στα πολιτικά γραφεία ή τις εκλογικές περιφέρειες, έχει τη δυνατότητα, με πολύ μικρότερο κόστος και με κεντρική επεξεργασία δεδομένων, να εξάγει πολύ αξιόπιστα στοιχεία, και μάλιστα με κατηγοριοποιήσεις (ηλικιακές, ψηφοφόροι του κόμματος ή μη, αστικά κέντρα ή ύπαιθρος, κ.λπ.).

Η σωστή οπτική, λοιπόν, ενός συστήματος συλλογής και διαχείρισης παραπόνων είναι ότι αποτελεί επένδυση και όχι κόστος. Με όρους Λογιστικής Κόστους, είναι, «Κέντρο Κέρδους» (Profit center) και όχι «Κέντρο Κόστους» (Cost Center). Μάλιστα, η έρευνα TARP κατέδειξε εντυπωσιακά υψηλούς δείκτες απόδοσης ROI για κεφάλαια που επενδύθηκαν σε συστήματα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, οι οποίοι κυμαίνονται από 50 έως 170% για τον Τραπεζικό Τομέα, από 20 έως 150% για πετρελαιοειδή, από 35 έως 400% για το εμπόριο, και είναι πάνω από 100% για την αυτοκινητοβιομηχανία.<sup>34</sup>

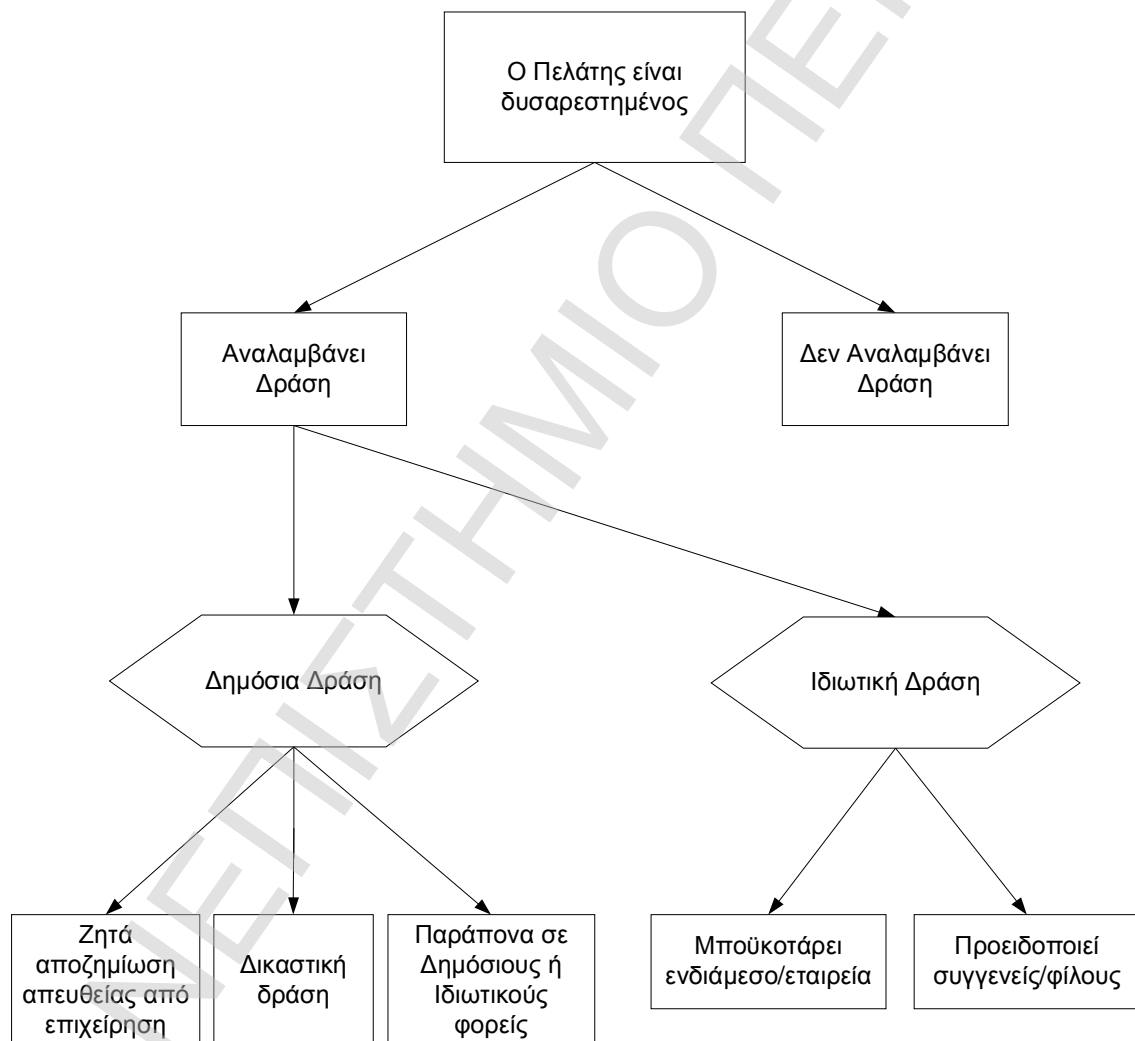
---

33 J. McCrindle & R. K. Jones, "Preliminary evaluation for the efficacy and implementation of the new NHS complaints procedure", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 11, No. 2, 1998, pp. 41-44.

34 Christopher H. Lovelock, *ό.π.*, p. 477.

## 2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

Η βιβλιογραφία που αφορά στη Συμπεριφορά Καταναλωτή στον Τομέα των Παραπόνων (Consumer Complaint Behavior, ή CCB), αναφέρει δύο κύριες προσπάθειες κατηγοριοποίησης θεμάτων σχετικών με την διαδικασία CCB.<sup>35</sup> Η πρώτη και πλέον γνωστή είναι αυτή των Day και Landon (1977).<sup>36</sup> Η διαδικασία που έπεται της δημιουργία δυσαρέσκειας σε έναν πελάτη, είναι η ακόλουθη:



Σε πρώτο επίπεδο, διαχωρίζονται η συμπεριφορική αντίδραση (behavioral response), δηλαδή η δράση, και η μη συμπεριφορική αντίδραση (non

35 Jagdip Singh, "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues", *Journal of Marketing*, Vol. 52, January 1988, pp. 93–107.

36 Ralph L. Day & E. Laird Landon Jr., "Towards a theory of Consumer Complaining Behavior", *Consumer and Industrial Buying Behavior*, 1977.

behavioral), δηλαδή η μη ανάληψη δράσης. Σε δεύτερο επίπεδο διαχωρίζονται η δημόσια από την ιδιωτική δράση και σε τρίτο επίπεδο αναλύονται οι επιμέρους δράσεις.

Η δημόσια και η ιδιωτική δράση δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες. Με άλλα λόγια, μπορεί να υπάρξει συνδυασμός δημόσιας και ιδιωτικής δράσης, π.χ. ο καταναλωτής να ζητήσει αποζημίωση και ταυτόχρονα να μπούκοτάρει την εταιρεία ή να προειδοποιεί φίλους και γνωστούς. Ο συνδυασμός δημόσιας και ιδιωτικής δράσης, μάλιστα, είναι η πλέον συνηθισμένη περίπτωση.

Η δεύτερη κατηγοριοποίηση προκύπτει και πάλι από τον Day, το 1980,<sup>37</sup> όπου διαφοροποιείται το δεύτερο επίπεδο της προηγούμενης κατηγοριοποίησης. Ο Day αναφέρει ότι οι πελάτες παραπονούνται (ή δεν παραπονούνται), έχοντας συγκεκριμένους στόχους. Η «συμπεριφορική» (δηλαδή με ανάληψη δράσης) Συμπεριφορά Καταναλωτή στον Τομέα των Παραπόνων (Consumer Complaint Behavior, ό.π.), κατηγοριοποιείται βάσει του «σκοπού» των παραπόνων σε τρεις επιμέρους κατηγορίες ως ακολούθως:

1. Ο πελάτης ζητά αποζημίωση, είτε απευθείας από την επιχείρηση, είτε νομικά, με σκοπό να επιτύχει συγκεκριμένο οικονομικό όφελος.
2. Παραπονιέται, εκφράζοντας δυσαρέσκεια, όχι έχοντας ως στόχο αποζημίωση, αλλά για άλλους λόγους (π.χ. για το μέλλον, για να επηρεάσει άλλους, κ.λπ.).
3. Μπούκοτάρει την επιχείρηση, σταματά δηλαδή να είναι πελάτης της συγκεκριμένης εταιρείας.

Η έρευνα, όμως, του Singh,<sup>38</sup> αναφέρει ότι οι παραπάνω κατηγοριοποιήσεις δεν απεικονίζουν ικανοποιητικά τις αντιδράσεις Συμπεριφοράς Καταναλωτή στον Τομέα των Παραπόνων (CCB). Ο συγγραφέας θεωρεί πως εάν δεχθούμε ότι η

---

<sup>37</sup> Ralph L. Day, "Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior", Theoretical Developments of Marketing, Charles Lamb and Patrick Dunne Editions, 1980, pp. 211–215.

<sup>38</sup> Jagdip Singh, "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues", ό.π.

CCB δεν είναι ομογενής αλλά αποτελείται από τρεις διακριτές διαστάσεις, είναι πιο εύκολο να διερευνηθεί. Οι εν λόγω διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

1. Δυναμικές Αντιδράσεις (Voice Responses), π.χ. απαίτηση αποζημίωσης.
2. Ιδιωτικές Αντιδράσεις (Private Responses), π.χ. δυσφήμιση επιχείρησης.
3. Αντιδράσεις Τρίτου Μέρους (Third Party Responses). π.χ. Νομική Δράση από Ανεξάρτητους Φορείς, Ενώσεις Καταναλωτών, κ.λπ.

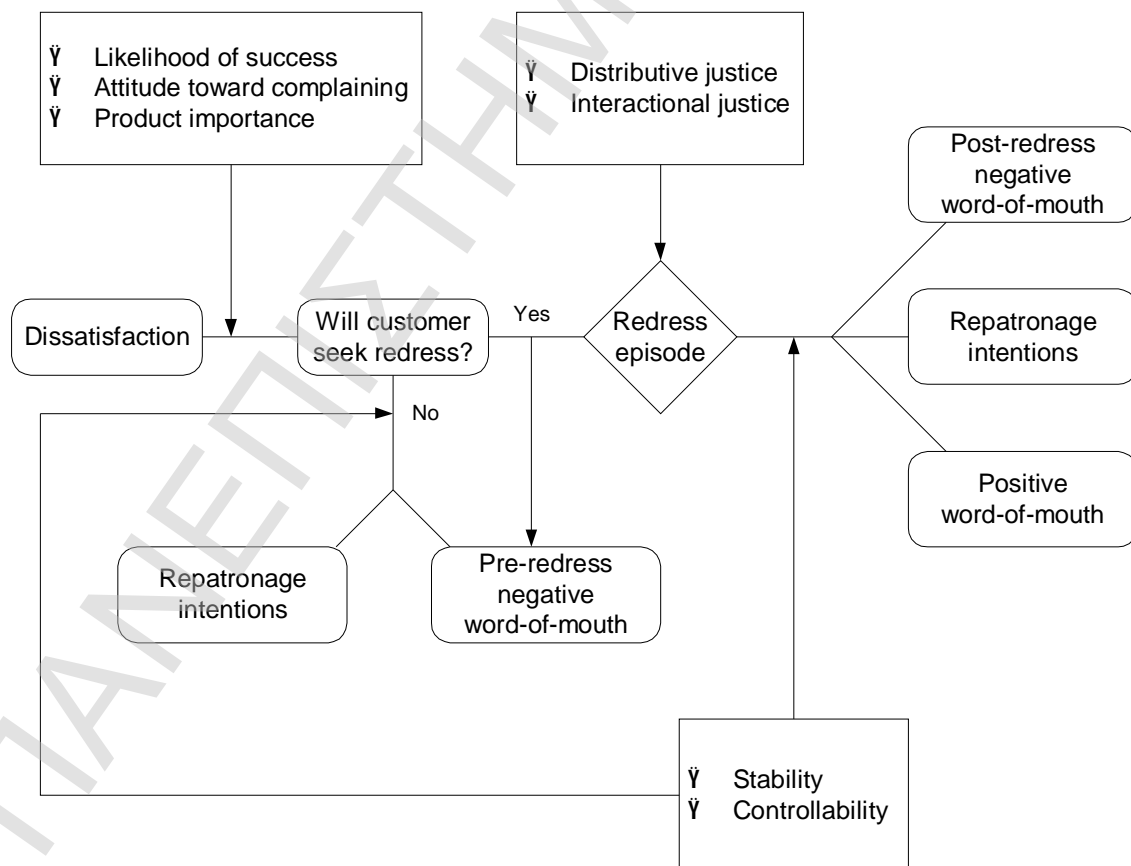
Στην τελευταία περίπτωση (Αντιδράσεις Τρίτου Μέρους) καταφεύγει συνήθως ένα πολύ χαμηλό ποσοστό των παραπονούμενων πελατών, το οποίο κυμαίνεται από 1,5 έως 9%, ανάλογα με τον κλάδο και την αξία του προϊόντος. Η πλειονότητα των πελατών έχει σοβαρά παράπονα, ενώ η εμπλοκή της επιχείρησης σε δικαστικές διαμάχες όπου παρεμβαίνει και Ανεξάρτητος Φορέας λαμβάνει συνήθως μεγαλύτερες διαστάσεις. Κατά συνέπεια, υπάρχει περισσότερη (αρνητική) δημοσιότητα.<sup>39</sup>

---

39 James E. Fisher, Dennis E. Garrett, Marc J. Arnold & Mark E. Ferris, "Dissatisfied consumers who complain to the Better Business Bureau", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 6, 1999, pp. 576–589.

### 2.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ BLODGETT, WAKEFIELD, BARNES

Οι Blodgett, Wakefield και Barnes,<sup>40</sup> το 1995, παρουσίασαν ένα «δυναμικό» (δηλαδή μη στατικό) μοντέλο διαδικασίας έκφρασης παραπόνων από τους καταναλωτές. Διερευνούν γιατί ορισμένοι δυσαρεστημένοι καταναλωτές ζητούν «επανόρθωση» (redress) και άλλοι όχι. Παράλληλα, διερευνούν τους λόγους για τους οποίους κάποιοι δυσαρεστημένοι πελάτες δίνουν στην επιχείρηση την ευκαιρία να επανορθώσει την κατάσταση προτού μοιραστούν με άλλους τη δυσάρεστη εμπειρία τους. Επιπροσθέτως, διερευνούν την καταναλωτική συμπεριφορά των δυσαρεστημένων πελατών που ζήτησαν αποζημίωση και εστιάζουν στη συμπεριφορά τους μετά από την αντίδραση της επιχείρησης, διερωτώμενοι γιατί κάποιοι συνεχίζουν να είναι πελάτες, ενώ άλλοι σταματούν και διασπείρουν αρνητικές φήμες. Ακολουθεί η απεικόνιση της συγκεκριμένης διαδικασίας.



40 Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield & James A. Barnes, ό.π.

Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η πλειονότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την έκφραση παραπόνων επηρεάζεται από το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει ο πωλητής (επιχείρηση). Κατά συνέπεια, οι εν λόγω παράγοντες είναι σε μεγάλο βαθμό ελεγχόμενοι από τον πωλητή.

Ο κυριότερος παράγοντας που καθορίζει αν ο πελάτης θα παραπονεθεί ή όχι είναι η (αντιλαμβανόμενη) πιθανότητα επιτυχούς έκβασης (π.χ. αν υπάρχει εγγύηση επιστροφής χρημάτων, ακόμη και κάποιος που λόγω ιδιοσυγκρασίας δεν θα ζητούσε αποζημίωση είναι πολύ πιθανό να το πράξει). Έπεται η γενικότερη καταναλωτική του συμπεριφορά (όπως προαναφέρθηκε στην αρχή του Κεφαλαίου υπάρχουν ορισμένες μεταβλητές, όπως το φύλο, η μόρφωση, το εισόδημα, κ.α., που επηρεάζουν τη γενικότερη άποψη του ατόμου ως προς τα παράπονα).

Η μεγάλη έκπληξη της έρευνας είναι ότι (σε αντίθεση με σχεδόν όλες τις προγενέστερες μελέτες), η τιμή και η «σημαντικότητα» του προϊόντος δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία (ειδικά εάν συντρέχουν οι δύο πρώτες παράμετροι, δηλαδή η πιθανότητα επιτυχούς έκβασης και η «θετική» προδιάθεση για έκφραση παραπόνων).

Εάν οι πελάτες δεν ζητήσουν επανόρθωση, το πιο πιθανό είναι να μην συνεχίσουν να είναι πελάτες της επιχείρησης και να διασπείρουν αρνητικές φήμες για να την «εκδικηθούν», ενώ λιγότεροι είναι όσοι θα συνεχίσουν να συνεργάζονται με την επιχείρηση (π.χ. λόγω συνήθειας, ή θεωρώντας ότι η κακή εξυπηρέτηση ήταν μεμονωμένο γεγονός). Ακόμη όμως και όσοι ζητήσουν επανόρθωση, υπάρχει πιθανότητα κατά τη διάρκεια της αναμονής για την αντίδραση της επιχείρησης να διασπείρουν αρνητικές φήμες (ειδικά αν είναι ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι ή θεωρούν ότι δεν θα επιτύχουν να αποζημιωθούν).

Οι πελάτες που θα ζητήσουν επανόρθωση απαιτούν να είναι όχι μόνο «δίκαιη» (Distributive Justice), δηλαδή ανάλογη με την «ζημιά» που υπέστησαν (ή αντίστοιχη με τη συμπεριφορά της επιχείρησης προς άλλους πελάτες), αλλά, κυρίως, να αντιμετωπίζονται οι ίδιοι από την επιχείρηση με τον προσήκοντα

σεβασμό και την ανάλογη ευγένεια («συμπεριφορική επανόρθωση» ή Interactional Justice).

Είναι, μάλιστα, ιδιαίτερα ενδιαφέρον ότι στον παράγοντα «συμπεριφορική επανόρθωση» αποδίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα απ' ότι σε αυτή καθαυτή την αποζημίωση. Πελάτες, δηλαδή, που έλαβαν μια «δίκαιη» κατά την άποψη τους αποζημίωση, αλλά αντιμετωπίστηκαν αγενώς, συνήθως δεν παραμένουν πελάτες της επιχείρησης.

Δύο ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι θα συμβάλλουν στον καθορισμό της τελικής στάσης του πελάτη είναι η σταθερότητα (Stability) και ο βαθμός ελέγχου (Controllability). Οι πελάτες που θεωρούν ότι το πρόβλημα που δημιουργήθηκε δεν εμφανίζεται συχνά ή η επιχείρηση δεν είχε τη δυνατότητα να το ελέγξει πλήρως, είναι πολύ πιθανό να συνεχίσουν να είναι πελάτες της επιχείρησης και να εξακολουθήσουν να αναφέρονται σε αυτήν με καλά λόγια.

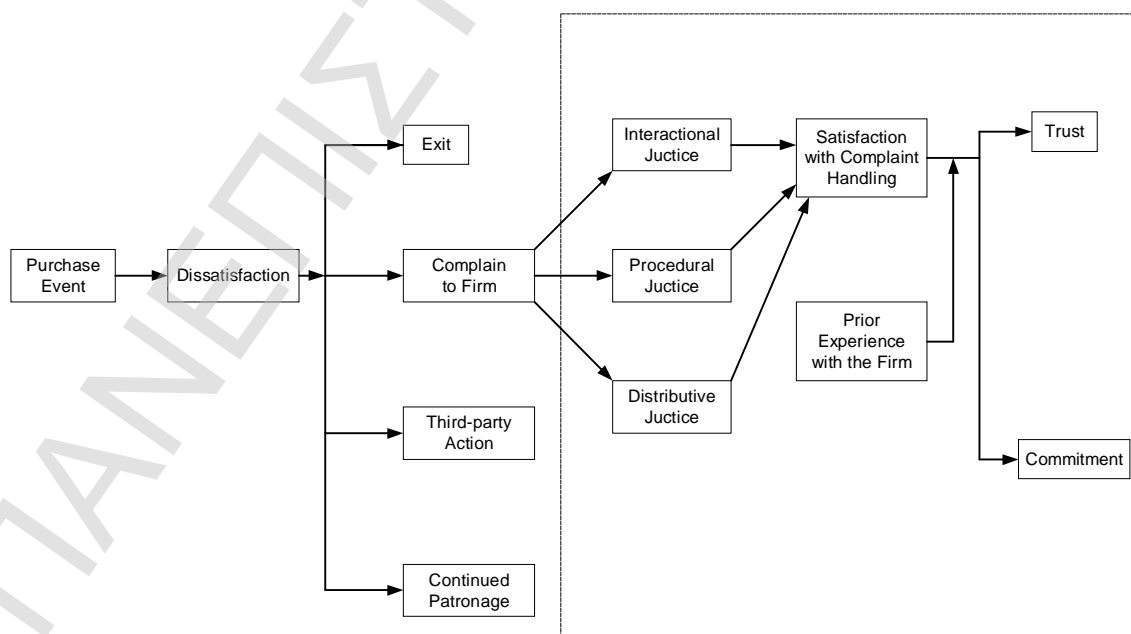
Στην παραπάνω διαδικασία, υπάρχει μία βασική διαφορά ανάμεσα στις αρνητικές φήμες που διασπείρονται πριν τη διαδικασία επανόρθωσης και σε αυτές που διατυπώνονται μετά. Οι πρώτες, υπάρχουν συνήθως επειδή οι καταναλωτές πιστεύουν πως δεν θα δικαιωθούν (χαμηλή αντιλαμβανόμενη πιθανότητα επιτυχούς έκβασης), ενώ οι δεύτερες επειδή θεωρούν ότι «δεν αποδόθηκε δικαιοσύνη». Όσοι θεωρήσουν ότι αντιμετωπίστηκαν σωστά και δίκαια, είναι πάρα πολύ πιθανό να παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης.

## 2.4.2 ΜΟΝΤΕΛΟ TAX, BROWN, CHANDRASHEKARAN

Οι Tax, Brown και Chandrashekarán,<sup>41</sup> το 1998, εμπλούτισαν τη διαδικασία των Blodgett, Wakefield και Barnes, προσθέτοντας στη «δικαίη επανόρθωση» (“Distributive Justice”) και στη «συμπεριφορική επανόρθωση» (“Interactional Justice”), τη «σχετιζόμενη με τη διαδικασία επανόρθωση» (“Procedural Justice”) η οποία αφορά κυρίως στα μέσα που χρησιμοποιεί η διαδικασία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Παραδείγματα επανόρθωσης που σχετίζεται με τη διαδικασία είναι η ενημέρωση του πελάτη σχετικά με τη διαδικασία, η προσβασιμότητα στη διαδικασία και τους εργαζόμενους, η ευελιξία, ο χρόνος επεξεργασίας του παραπόνου, κ.λπ. Σε σχέση με το χρόνο, αναφέρεται χαρακτηριστικά: «Αργοπορημένη επανόρθωση ισοδυναμεί με άρνηση επανόρθωσης» (“Justice delayed is justice denied”)!

Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται το εν λόγω μοντέλο. (Σημειώνεται ότι οι συγγραφείς διεξάγουν έρευνα ως προς το δεξί μέρος του σχήματος, που περικλείεται από τη διακεκομμένη γραμμή).



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



Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι κάθε τύπος επανόρθωσης συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των πελατών από τη διαχείριση παραπόνων. Ταυτόχρονα, υπάρχει σαφής αλληλεπίδραση και θετική συσχέτιση ως προς την ικανοποίηση του πελάτη μεταξύ Distributive–Interactional Justice και Distributive–Procedural Justice (κάτι που δεν ισχύει για τη συσχέτιση Procedural–Interactional Justice).

Ένα άλλο συμπέρασμα είναι πως η ικανοποίηση των πελατών από τη διαχείριση του παραπόνου τους, συσχετίζεται θετικά με την αφοσίωση (commitment) και την εμπιστοσύνη (trust) του πελάτη προς την επιχείρηση.

Η υπόθεση ότι η επίδραση της δυσαρέσκειας από την αντιμετώπιση του παραπόνου σε σχέση με την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη θα ελαχιστοποιείται όσο αυξάνεται η πρότερη θετική εμπειρία, επιβεβαιώνεται μόνο ως προς την αφοσίωση. Δηλαδή, όσο πιο καλές εμπειρίες από αντιμετώπιση παραπόνων είχαν (οι παλαιότεροι πελάτες), τόσο πιο αφοσιωμένοι ήταν στην επιχείρηση, και μάλιστα είχαν αυξημένες προσδοκίες για μελλοντικές αγορές.

Η εμπιστοσύνη, όμως, πρέπει να «κερδίζεται» κάθε φορά που εμφανίζεται κάποιο παράπονο. Με λίγα λόγια, οι συγγραφείς διατείνονται ότι εάν ένα παράπονο δεν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, ο πελάτης «πληγώνεται» το ίδιο, είτε έχει προηγούμενη εμπειρία από την επιχείρηση είτε όχι. Αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αν συνδυαστεί με το γεγονός ότι περισσότεροι από τους μισούς πελάτες απογοητεύονται από τη διαδικασία διευθέτησης παραπόνων και καταλήγουν να είναι ακόμα πιο δυσαρεστημένοι με την επιχείρηση.

Τέλος, οι συγγραφείς παρατηρούν ότι οι πελάτες αξιολογούν θετικά τις πληροφορίες που τους δίδονται σχετικά με το πρόβλημα που αντιμετώπισαν, αν υπάρξει λύση. Αν όμως δεν δοθεί λύση, οι πληροφορίες πιθανόν να θεωρηθούν ως υπεκφυγές, δικαιολογίες ή αδυναμία ανάληψης δράσης, οπότε αξιολογούνται αρνητικά.

### 2.4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ HOFFMAN–KELLEY

Οι Hoffman–Kelley,<sup>42</sup> το 2000, συμφωνούν με το μοντέλο των Tax, Brown και Chandrashekarani και τη διαδικασία των Blodgett, Wakefield και Barnes, συμπεριλαμβάνοντας και αυτοί τη «σχετιζόμενη με τη διαδικασία επανόρθωση» (Procedural Justice) στη μελέτη τους.

Οι συγγραφείς δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη «Θεωρία Ισότητας» (Equity Theory) που αναπτύχθηκε το 1963 από τον J. Adams. Η εν λόγω θεωρία, εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει συναλλαγή που απαιτεί επανόρθωση. Πρεσβεύει ότι ο πελάτης και η επιχείρηση σταθμίζουν τις εισροές και τις εκροές τους, συγκρίνοντάς τες με τις εισροές και εκροές άλλων, προσπαθώντας να κατανοήσουν εάν η συναλλαγή ήταν «δίκαιη».

Αν και η «δίκαιη» και «συμπεριφορική» επανόρθωση διαδραματίζουν συγκριτικά μεγαλύτερο ρόλο, η «σχετιζόμενη με τη διαδικασία επανόρθωση» είναι επίσης σημαντική. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ικανοποίηση των πελατών από τη διαδικασία επανόρθωσης, αλλά και το είδος της διαδικασίας επανόρθωσης που απαιτείται, εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες:

- § «Τυπικότητα» σχέσης πελάτη – επιχείρησης (Depth of relationship).
- § «Απόσταση» σχέσης πελάτη – επιχείρησης (Proximity of relationship).
- § Διάρκεια της συναλλαγής (Duration of encounter).
- § Βαθμός εξατομίκευσης της υπηρεσίας (Degree of customization).
- § Κόστος αλλαγής παρόχου υπηρεσίας (switching costs).
- § Κρισιμότητα της συναλλαγής (Criticality of consumption).

Σε σχέση με τους ανωτέρω παράγοντες, η «συμπεριφορική» επανόρθωση (Interactional Justice) συνιστάται όταν η σχέση πελάτη και επιχείρησης είναι «ζεστή» και όχι τυπική (π.χ. οικογενειακός γιατρός), η «απόσταση» της σχέσης είναι μικρή (π.χ. κατάθεση παραπόνων στα γραφεία της επιχείρησης), η

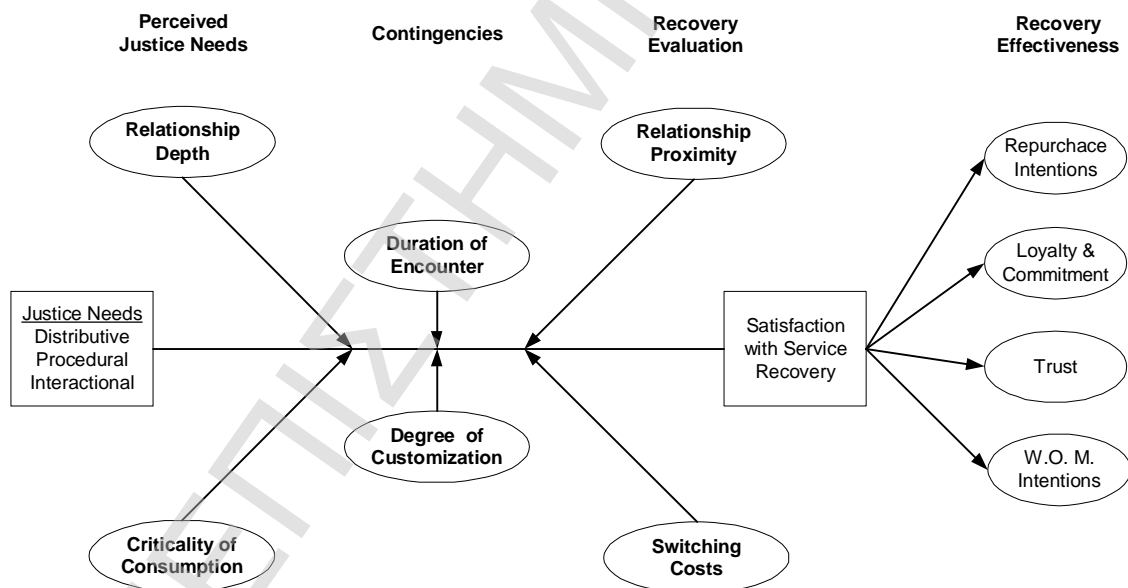
---

42 K. Douglas Hoffman & Scott W. Kelley, "Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, 2000, pp. 418–432.

διάρκεια της συναλλαγής μεγάλη (π.χ. σπουδές), ο βαθμός εξατομίκευσης μεγάλος (π.χ. διακοσμητής), το κόστος αλλαγής μικρό (π.χ. κούριερ) και η κρισιμότητα της συναλλαγής μικρή (π.χ. καφετερία).

Αντίστοιχα, η «δίκαιη επανόρθωση» (Distributive Justice) είναι προσφορότερη όταν η σχέση πελάτη και επιχείρησης είναι περισσότερο τυπική (π.χ. υδραυλικός), η απόσταση της σχέσης μεγάλη (π.χ. αποστολή παραπόνου με fax ή email), η διάρκεια συναλλαγής μικρή (π.χ. εξαργύρωση τραπεζικής επιταγής), ο βαθμός εξατομίκευσης μικρός (π.χ. ασφάλεια αυτοκινήτου), το κόστος αλλαγής μεγάλο (π.χ. συνταξιοδοτικό πρόγραμμα ασφάλισης) και η κρισιμότητα της συναλλαγής μεγάλη (π.χ. φοροτεχνικός).

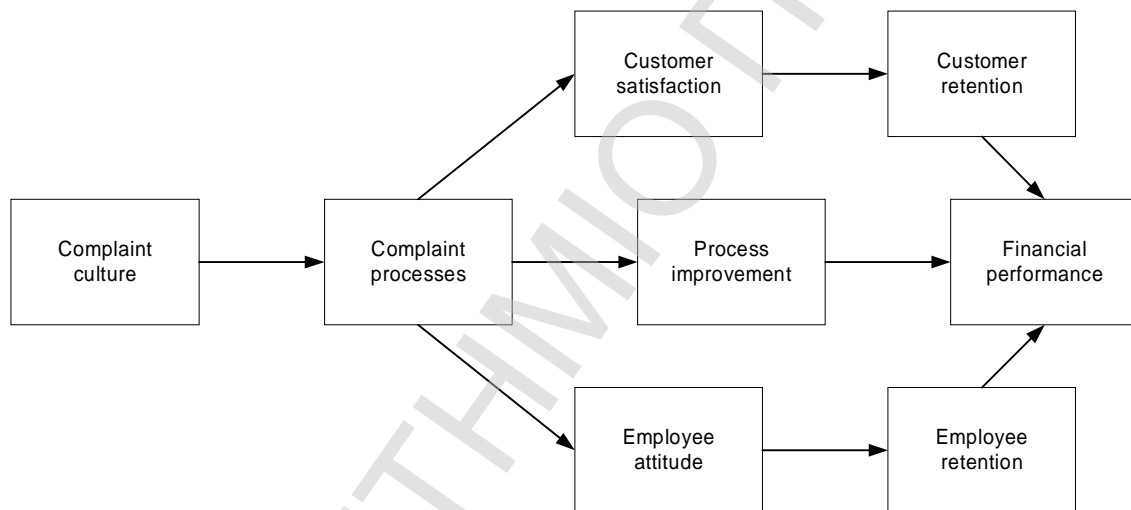
Διαγραμματικά, το μοντέλο των Hoffman – Kelley απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η επαναληπτικότητα αγορών, η αφοσίωση στην επιχείρηση, η εμπιστοσύνη και η διασπορά ή μη (καλών ή κακών) φημών, εξαρτώνται κυρίως από την ικανοποίηση των πελατών από την επανόρθωση (Satisfaction with Service Recovery).

#### 2.4.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ JOHNSTON

Ο Robert Johnston,<sup>43</sup> το 2001, υποστήριξε ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος της διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, παρόλο που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησης. Το πλέον βασικό, είναι η συγκεκριμένη διαδικασία να οδηγεί σε επιχειρησιακές βελτιώσεις, καθώς και βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης. Από έρευνα benchmarking που διεξήχθη στη Μεγάλη Βρετανία, προέκυψε το ακόλουθο θεωρητικό μοντέλο.



Η φιλοσοφία που έχει κάθε επιχείρηση όσον αφορά στα παράπονα, οδηγεί σε συγκεκριμένες τεχνικές και διαδικασίες συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, οι οποίες όταν συνδυάζονται με αποτελεσματική επανόρθωση του προβλήματος οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο τελευταίος μένει «πιστός» στην επιχείρηση, αυξάνοντας τα κέρδη της.

Παράλληλα, τα παράπονα βοηθούν στον εντοπισμό προβλημάτων στις διαδικασίες της επιχείρησης. Εάν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που προκαλούν τα συγκεκριμένα προβλήματα θα εξαλειφθούν, τότε θα μειωθεί το κόστος «κακής ποιότητας», οπότε θα βελτιωθούν οι οικονομικοί δείκτες.

<sup>43</sup> Robert Johnston, "Linking complaint management to profit", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 60-69.

Αποτελεσματικές και εύχρηστες διαδικασίες που ικανοποιούν τους πελάτες, έχουν ως παρεπόμενο τη δημιουργία συνολικά θετικής εικόνας και από μέρους των εργαζομένων, οι οποίοι αισθάνονται ότι ελέγχουν την κατάσταση, οπότε υπάρχει λιγότερο εργασιακό στρες, το οποίο οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, παραμονή του προσωπικού στην επιχείρηση και βελτίωση των οικονομικών της στοιχείων (μείωση κόστους και αύξηση εσόδων).

Οι συσχετίσεις που κατέδειξε η έρευνα, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι δεν είναι αυτή καθαυτή η διαδικασία παραπόνων που οδηγεί σε οικονομική βελτίωση, αλλά κυρίως οι βελτιώσεις των διαδικασιών και η καλυτέρευση της άποψης των εργαζομένων από την εργασία τους. Όσον αφορά στους πελάτες, διαφαίνεται ότι είναι μεν σημαντική η επανόρθωση του προβλήματος που αντιμετώπισαν, όμως για να παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης θα πρέπει να πιστέψουν ότι δεν θα τους παρασχεθεί ξανά «προβληματικό» προϊόν ή υπηρεσία.

Για να θεωρηθεί, λοιπόν, αποτελεσματική μια διαδικασία συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, θα πρέπει να εξασφαλίζονται (αθροιστικά) οι ακόλουθες τέσσερις προϋποθέσεις:

1. Οι πελάτες που αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα, να μείνουν ικανοποιημένοι από την επίλυσή του.
2. Οι πελάτες που αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα, να παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης.
3. Η πληροφόρηση που δίνουν στην επιχείρηση οι πελάτες να χρησιμοποιείται για τη βελτίωση των διαδικασιών.
4. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης να μην αποχωρούν.

## 2.5 ΣΥΝΗΘΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Συνήθως, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, εφαρμόζεται ως ακολούθως: Συλλέγονται τα παράπονα των πελατών και κατηγοριοποιούνται. Έπειτα, οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται ώστε να βρεθούν οι δυσαρεστημένοι πελάτες, να διορθωθούν τα μεμονωμένα προβλήματα (όπου αυτό είναι δυνατόν), να ανακαλυφθούν πιθανά «ελαττώματα» στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και να εξαλειφθούν. Σε αυτήν την περίπτωση, βέβαια, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι αντιμετωπίζοντας μεμονωμένα προβλήματα, συνήθως «θεραπεύονται» τα συμπτώματα και όχι τα αίτια.<sup>44</sup> Γι' αυτό και συνιστάται η κατηγοριοποίηση των παραπόνων και η εξαγωγή συμπερασμάτων, ώστε να αντιμετωπίζονται οι αιτίες των προβλημάτων. Χρειάζεται, όμως, προσοχή στη σωστή ανάλυση των αιτίων, διότι αλλιώς θα ισχύσει η εξίσωση: «Λάθος Αίτιο + Καταπληκτική λύση = Λάθος αποτέλεσμα»!

Όμως, ειδικά στις υπηρεσίες, ο χρόνος<sup>45</sup> διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, αφού (όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1) η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται σχεδόν ταυτόχρονα. Τα παράπονα, είναι δυνατόν να γίνουν εγκαίρως αντιληπτά (π.χ. από τον υπάλληλο που εξυπηρετεί τον πελάτη) και να διορθωθούν επιτόπου. Είναι, λοιπόν ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή των υπαλλήλων που έρχονται σε απευθείας επαφή με τον πελάτη. Είναι, εξάλλου, γνωστό ότι οι εν λόγω υπάλληλοι, στα μάτια του πελάτη «είναι ολόκληρη η επιχείρηση», ειδικά σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου προϊόν.

Είναι αυτονόητο ότι κάθε διαδικασία συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων θα πρέπει να αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η ανάλυση των παραπόνων είναι δισυπόστατη. Αφενός λειτουργεί διορθωτικά, ως διαδικασία επίλυσης ενός συγκεκριμένου προβλήματος, αφετέρου γίνεται αφετηρία των κατάλληλων προληπτικών ενεργειών ώστε να μην παρουσιαστεί

<sup>44</sup> Richard S. Lapidus & John A. Schibrowsky, "Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 4, 1994, pp. 50-60.

<sup>45</sup> Valerie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, 1996, Chapter 6, p. 147.

ξανά παρόμοιο πρόβλημα με τη συγκεκριμένη διαδικασία, τμήμα ή υπάλληλο (ιδιαίτερα εάν τα παράπονα είναι επαναλαμβανόμενα).<sup>46</sup>

Σε πολλές, μάλιστα, περιπτώσεις, οι marketers αντλούν καινοτόμες ιδέες από παράπονα που εκ πρώτης όψεως φαίνονται «παράδοξα». Όμως, εφόσον διατυπώνονται, μπορεί να εκφράζουν ανάγκες που δεν ικανοποιούνται, οπότε ανοίγει ο δρόμος για μελλοντικά προϊόντα και υπηρεσίες. Γι' αυτό και οι πρωτοπόροι marketers συνηθίζουν να λένε ότι «είναι φυσιολογικό και απολύτως υγιές να υπάρχει ένα ποσοστό μη ικανοποίησης, το οποίο μάλιστα μάς οδηγεί σε καινοτόμες ιδέες και λύσεις».

Ανάλογα και με τη φύση της υπηρεσίας, τα παράπονα διατυπώνονται είτε κατά την ώρα παροχής της υπηρεσίας (π.χ. παραλαβή από καθαριστήριο ρούχων που εξακολουθούν να έχουν λεκέδες), είτε αργότερα (π.χ. ασθενής μετά την έξοδο από νοσοκομείο αισθάνεται πόνους και επιστρέφει παραπονούμενος).

Η διατύπωση παραπόνων από πελάτες, θα πρέπει να εκλαμβάνεται από την επιχείρηση ως ευκαιρία για να τα επιλύσει, ικανοποιώντας τους και πιθανότατα καθιστώντας τους φανατικούς υποστηρικτές της. Εκτός αυτού, τα παράπονα μπορούν να θεωρηθούν ως ευκαιρία βελτίωσης των διαδικασιών και γενικότερα των παρεχομένων υπηρεσιών. Άλλωστε, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρεσβεύει τη συνεχή βελτίωση (continuous improvement), είτε αυτή επιτυγχάνεται με ριζικές αλλαγές (ανασχεδιασμός διαδικασιών ή reengineering), είτε με μικρά βήματα βελτίωσης (kaizen, με κύριους εκφραστές τους Ιάπωνες).

Η κατηγοριοποίηση και η στατιστική επεξεργασία γίνεται συνήθως μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, είτε με απλά φύλλα excel είτε με πιο εξελιγμένα προγράμματα, όπως π.χ. το Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S.). Επίσης, υπάρχουν προγράμματα σχεδιασμένα για ειδικούς κλάδους (όπως π.χ. το Health TEC's Complaints Manager, το οποίο εφαρμόζεται στον κλάδο της υγείας).<sup>47</sup>

---

46 Rachel Javetz & Zvi Stern, ό.π.

47 Brian J. Donnelly, "Complaints management – in-depth review", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 8, No. 5, 1995, pp. 17–23.

## 2.6 ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Κουτί παραπόνων. Η «κλασική διαδικασία». Τείνει να θεωρηθεί ξεπερασμένο, ωστόσο εξακολουθεί να είναι μία από τις πλέον δημοφιλείς μεθόδους συλλογής.

Συναντήσεις με πελάτες ή ομάδες πελατών (focus groups). Διεξάγονται συναντήσεις με ομάδες (8 έως 10 ατόμων) προσεκτικά επιλεγμένων πελατών, με συγκεκριμένο θέμα. Κάθε ομάδα πρέπει να είναι σχετικά ομοιογενής.

Ερωτηματολόγιο που αποστέλλεται στους πελάτες. Θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι που να διευκολύνει τον πελάτη να το συμπληρώσει. Δεν συνιστάται να είναι πολύ μακροσκελές, γιατί αποθαρρύνει τον ερωτώμενο.

Ερωτηματολόγιο που διανέμεται στους υπαλλήλους. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη διασφάλιση της ανωνυμίας, ενώ θα πρέπει να συμπληρώνεται σε εργάσιμες ώρες.

Ιστοσελίδες, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Τα τελευταία χρόνια, με τη ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποκτούν ιστοσελίδα και email, διευκολύνοντας την επικοινωνία με τους πελάτες τους.

Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας (αναλύεται στην επόμενη σελίδα).

Έρευνες αγοράς ή συμμετοχή σε περιοδικές έρευνες τύπου omnibus. Συνήθως η διεξαγωγή τους ανατίθεται σε εξειδικευμένη εταιρεία ερευνών.

Από τμήματα ή υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με πελάτες, ακόμη και από managers οι οποίοι «τριγυρίζουν» μέσα στα καταστήματα ακριβώς για να συλλέγουν παράπονα.

Mystery shopping. Κάποιος εμφανίζεται ως πελάτης και αξιολογεί τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις υπαλλήλων. Δεν θεωρείται «επιστημονική» μέθοδος, αν όμως εφαρμοστεί σωστά, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.



### 2.6.1 ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΔΩΡΕΑΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας θεωρούνται, πλέον, ως η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής παραπόνων, αλλά και γενικότερης επικοινωνίας με τους πελάτες. Είναι η πλέον γρήγορη και άμεση λύση για να εκφραστούν οι πελάτες, σε βολικό για εκείνους χρόνο.

Έρευνα της εταιρείας AT&T, υποστηρίζει ότι το 86% προτιμά να καλέσει γραμμή δωρεάν επικοινωνίας παρά να στείλει επιστολή, ενώ το 62% των πελατών θεωρεί ότι πιο εύκολα θα επέλεγε να συνεργαστεί με μία επιχείρηση που έχει γραμμές δωρεάν επικοινωνίας.<sup>48</sup> Ακόμη και αν θεωρήσουμε ότι η συγκεκριμένη εταιρεία, ως πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, έχει συμφέρον να δημοσιεύσει μεγαλύτερα ποσοστά από τα πραγματικά, οι αριθμοί παραμένουν εντυπωσιακοί.

Το κόστος κλήσης (το οποίο επιβαρύνει την επιχείρηση) θεωρείται λογικό. Εξάλλου, υπάρχει γενικότερη μείωση τιμών στις τηλεπικοινωνίες. Ωστόσο, το κόστος μισθοδοσίας των υπαλλήλων που απασχολούνται (ειδικά εάν οι γραμμές λειτουργούν σε 24ωρη βάση), σίγουρα δεν είναι αμελητέο.

Η χρήση τηλεφωνικών γραμμών δωρεάν επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική ως μέσο αντιμετώπισης παραπόνων. Ο πελάτης μπορεί να καλέσει άμεσα και να εκφράσει οτιδήποτε τον απασχολεί σε σχέση με την επιχείρηση. Επειδή πιθανώς να είναι εκνευρισμένος, δεν θα πρέπει να περιμένει πολλή ώρα για να εξυπηρετηθεί.

Εάν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, είναι προτιμότερο να του απαντήσει αυτόματος τηλεφωνητής ο οποίος, αντί να λέει το κλασικό (και πάντοτε εκνευριστικό): «είστε σε γραμμή προτεραιότητας» (όπου ο πελάτης καταλαβαίνει ότι μόνο «προτεραιότητα» δεν έχει), θα μπορούσε να πει: «η κλήση σας καταγράφηκε. Συνεργάτης μας θα σας καλέσει το συντομότερο

---

48 Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 140.

δυνατό», (είναι εφικτό λόγω της υπηρεσίας αναγνώρισης κλήσης), ώστε ο πελάτης να μην περιμένει άδικα στη γραμμή. Εννοείται ότι πρέπει ο πελάτης να κληθεί σύντομα από εκπρόσωπο της εταιρείας (το πολύ εντός 20 λεπτών).

Η υπηρεσία αναγνώρισης κλήσης, προσφέρει επίσης τη δυνατότητα να εντοπίζονται κλήσεις που δεν απαντήθηκαν τελικά από υπάλληλο (π.χ. γιατί ο πελάτης βαρέθηκε να περιμένει). Πιο εξελιγμένα συστήματα, επιτρέπουν στον υπάλληλο που χειρίζεται το τηλεφωνικό κέντρο να έχει στην οθόνη του υπολογιστή του πλήρη φάκελο με την τελευταία αγορά τού πελάτη πριν ακόμα απαντήσει την κλήση. (εφόσον βέβαια ο πελάτης καλεί από το τηλέφωνο που είχε δηλωθεί στο παραστατικό αγοράς). Λογικά, ο πελάτης θα εντυπωσιαστεί από την ταχύτητα της επιχείρησης, κάτι που ίσως τόν κάνει να αισθανθεί πιο «επικερφής».

Όταν λειτουργούν γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, η επιχείρηση δίνει το μήνυμα ότι ενδιαφέρεται (κυριολεκτικά) να ακούσει τη γενικότερη γνώμη του πελάτη και (πιθανώς) να αναστρέψει την ενδεχόμενη αρνητική εικόνα που υπάρχει στο μυαλό του. Τόν διευκολύνει να εκφράσει οτιδήποτε (ευαρέσκεια ή δυσαρέσκεια). Παράλληλα, τα τηλεφωνήματα μπορούν να καταγράφονται ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσα εκπαίδευσης (π.χ. να έχουν οι managers άμεση επαφή με τα παράπονα ή οι πωλητές να καταλαβαίνουν τι προβλήματα δημιουργούνται όταν υπόσχονται κάτι μη πραγματοποιήσιμο). Η επιχείρηση δείχνει ότι δεν «φοβάται» να ακούσει τα παράπονα.

Παράλληλα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβεί σε προωθητικές ενέργειες (νέες υπηρεσίες, εκπτώτικα κουπόνια, ειδικές προσφορές, κ.λπ.). Είναι γνωστό ότι το πλέον δύσκολο «κομμάτι» της πώλησης είναι να πειστεί ο πελάτης να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία την πρώτη φορά. Εάν καλύπτει τις ανάγκες του και έχει την κατάλληλη τιμή, η επαναγορά είναι πιο εύκολη. Έχουν αναφερθεί περιπτώσεις όπου πελάτης αγόρασε νέο προϊόν κατά τη διάρκεια της κλήσης όπου είχε ως σκοπό να εκφράσει παράπονο. Γι' αυτό, οι τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας θεωρούνται αποτελεσματικό εργαλείο Μάρκετινγκ και ταυτόχρονα κέντρο κέρδους παρά κέντρο κόστους.

Η ραγδαία βελτίωση στον Τομέα των τηλεπικοινωνιών και οι χαμηλότερες τιμές, έχουν οδηγήσει πολλές εταιρείες στο να έχουν «ευέλικτα» τηλεφωνικά κέντρα (π.χ. η εταιρεία επίπλων NEOSET συνεργάζεται με εταιρεία παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών που προσφέρει γραμμές και προσωπικό τους μήνες Σεπτέμβριο και Οκτώβριο που είναι η περίοδος αιχμής). Οι υπάλληλοι βρίσκονται εγκατεστημένοι στην εταιρεία παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών και όχι στη NEOSET. Τους υπόλοιπους μήνες του χρόνου εργάζονται για άλλες εταιρείες που έχουν διαφορετική περίοδο αιχμής.

Πολλές είναι, μάλιστα, οι εταιρείες που μεταφέρουν τα τηλεφωνικά τους κέντρα σε άλλες χώρες για να μειώσουν το εργατικό κόστος. (Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο από αμερικανικές εταιρείες που μεταφέρουν call centers στην Ινδία, όπου ο πληθυσμός είναι αγγλόφωνος και το εργατικό κόστος χαμηλό. Τα δεδομένα μεταφέρονται μέσω δορυφόρου, με χαμηλό κόστος).

Στην Ελλάδα, μία από τις πρωτοποριακές και πλέον αποτελεσματικές τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας (για παραγγελίες, αλλά και παράπονα), εφάρμοσε η εταιρεία Pizza Hut. Από το 1995 είχε ήδη τηλεφωνικά κέντρα με αναγνώριση κλήσης και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Μόλις χτύπαγε το τηλέφωνο, ο υπάλληλος ήξερε ήδη το όνομα και τη διεύθυνση, (από το cd-rom του ΟΤΕ) ακόμη και εάν ο πελάτης τηλεφωνούσε για πρώτη φορά, οπότε τόν προσφωνούσε με το όνομά του, εκπλήσσουντάς τον θετικά. Αν είχε ξαναδοθεί παραγγελία, δεν χρειαζόταν να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία, οπότε μειώθηκε ο χρόνος λήψης παραγγελίας, ο χρόνος που ο υπάλληλος ανάλωνε σε κάθε τηλεφώνημα, αλλά και η αναμονή των υπολοίπων πελατών.

Αντίθετα, μία από τις πλέον δύσχρηστες και αναποτελεσματικές, υπήρξε η γραμμή της εταιρείας «ΠΛΑΙΣΙΟ Computers». Παρόλο που το νούμερο είναι πολύ εύκολο (12345), η γραμμή είχε ιδιαίτερα μεγάλους χρόνους αναμονής χωρίς ουσιαστικά να προσφέρει τίποτε. Εάν κάποιος τηλεφωνούσε για να ρωτήσει τιμή προϊόντος που δεν υπήρχε στο διαφημιστικό φυλλάδιο, οι τηλεφωνητές δεν γνώριζαν να απαντήσουν και του έδιναν το τηλεφωνικό νούμερο ενός καταστήματος, με αποτέλεσμα νέα αναμονή και εκνευρισμό.

## 2.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Rachel Javetz & Zvi Stern, "Patients' complaints as a management tool for continuous quality improvement", Journal of Management in Medicine, Vol. 10, No. 3, 1996, pp. 39–48.
2. Nancy Stephens & Kevin P. Gwinner, "Why don't some people complain? A Cognitive–Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, No 3, 1998, pp. 172–189.
3. Nancy Stephens & Kevin P. Gwinner, ό.π.
4. Albert O. Hirschman, Exit, Voice and Loyalty, Harvard University Press, 1970.
5. Marsha L. Richins, "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers", Journal of Marketing, Vol. 43, Winter 1983, pp. 68–78.
6. Claes Fornell & Birgir Wernerfelt, "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", Journal of Marketing Research, Vol. 24, November 1987, pp. 337–346.
7. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol. 59, April 1995, pp. 71–82.
8. Claes Fornell & R. A. Westbrook, "The Vicious Circle of Consumer Complaints", Journal of Marketing, Vol. 48, No. 3, 1984.
9. Janelle Barlow & Claus Møller, A Complaint is a Gift, Berrett-Koehler, 2000, p. 34.

10. Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press, 1997, p. 175.
11. Alan R. Andreasen, “A Taxonomy of Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction Measures”, Journal of Consumer Affairs, Vol. 11, No. 2, 1977, pp. 11–24.
12. J. G. Blodgett, K. L. Wakefield, & J. H. Barnes, “The effects of consumer service on complaining behavior”, Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 4, 1995, pp. 31–42.
13. Alan R. Andreasen, & Jean Manning, “The Dissatisfaction and Complaining Behavior of Vulnerable Customers”, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, 1990, pp. 12–20.
14. Nancy Stephens & Kevin P. Gwinner, ό.π.
15. Sandra Vandermerwe & Christopher H. Lovelock, “Singapore Airlines”, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 150–162.
16. Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, p. 474.
17. Raymond R. Liu, & Peter McClure, “Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 54–74.
18. Jean-Claude Usunier, Marketing Across Cultures, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, 1996, p. 115 & p. 119.

19. Jagdip Singh, "Identifying Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research", European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 6, 1990, pp. 55–72.
20. Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield & James A. Barnes, ό.π.
21. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 67.
22. Kim Michelle Lersch, "Police misconduct and malpractice: a critical analysis of citizens' complaints", Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 21, No. 1, 1998, pp. 80–96.
23. Silvia Sbaraini & John Carpenter, "Barriers to complaints: a survey of mental health service users", Journal of Management in Medicine, Vol. 10, No. 6, 1996, pp. 36–41.
24. (Survey), "Older patients failed by NHS complaint system", International Journal of Health Care Quality Assistance, Vol. 14, No. 2, 2001, p. 5.
25. Scott W. Hansen, "Power as a predictor of industrial complaining styles in a buyer/seller relationship: the buyer's perspective", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 12, No. 2, 1997, pp. 134–148.
26. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 475.
27. C. R. Boshoff, "RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction specific service recovery", International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 2, 1997, pp. 236–249.
28. C. W. L. Hart, J. L. Heskett & W. E. Sasser Jr., "The Profitable Art of Service Recovery", Harvard Business Review, Vol. 68, July–August 1990, pp. 148–156.

29. Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell & Robert D. Mackoy, "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 1, 1995, pp. 15–23.
30. Mary Jo Bitner, B. H. Booms, & M. S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 71–84.
31. L. Jean Harrison–Walker, "E–complaining: a content analysis of an Internet complaint forum", Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 5, 2001, pp. 397–412.
32. M. A. McCollough & S. G. Bharadwaj, "The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution-based theories", in C. T. Allen et al. Marketing Theory and Application, American Marketing Association, 1992.
33. J. McCrindle & R. K. Jones, "Preliminary evaluation for the efficacy and implementation of the new NHS complaints procedure", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 11, No. 2, 1998, pp. 41–44.
34. Christopher H. Lovelock, ό.π., p. 477.
35. Jagdip Singh, "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues", Journal of Marketing, Vol. 52, January 1988, pp. 93–107.
36. Ralph L. Day & E. Laird Landon Jr., "Towards a theory of Consumer Complaining Behavior", Consumer and Industrial Buying Behavior, 1977.

37. Ralph L. Day, “Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior”, Theoretical Developments of Marketing, Charles Lamb and Patrick Dunne Editions, 1980, pp. 211–215.
38. Jagdip Singh, “Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues, ό.π.
39. James E. Fisher, Dennis E. Garrett, Marc J. Arnold & Mark E. Ferris, “Dissatisfied consumers who complain to the Better Business Bureau”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, No. 6, 1999, pp. 576–589.
40. Jeffrey G. Blodgett, Kirk L. Wakefield & James A. Barnes, ό.π.
41. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, & Murali Chandrashekar, “Consumer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 62, April 1998, pp. 60–76.
42. K. Douglas Hoffman & Scott W. Kelley, “Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach”, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 3/4, 2000, pp. 418–432.
43. Robert Johnston, “Linking complaint management to profit”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 60–69.
44. Richard S. Lapidus & John A. Schibrowsky, “Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction”, Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, 1994, pp. 50–60.
45. Valerie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner, Services Marketing, McGraw–Hill, 1996, Chapter 6, p. 147.
46. Rachel Javetz & Zvi Stern, ό.π.



47. Brian J. Donnelly, "Complaints management – in-depth review", Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 5, 1995, pp. 17–23.

48. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 140.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Όσον αφορά στη θεωρητική – βιβλιογραφική έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν οι βιβλιοθήκες του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Ειδικά η δεύτερη, διακρίνεται για τον πλούτο της σε επιστημονικές πηγές. Παράλληλα, διεξήχθη έρευνα στη βιβλιοθήκη της Αγροτικής Τράπεζας, η οποία εξειδικεύεται σε θέματα Τραπεζικών – Ασφαλιστικών Υπηρεσιών, καθώς και στη βιβλιοθήκη της πρώην Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας της Ελλάδος (η οποία, πλέον, έχει απορροφηθεί από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος). Επιπροσθέτως, χρησιμοποιήθηκε η (συνδεδεμένη με το Πανεπιστήμιο Πειραιώς) ηλεκτρονική βιβλιοθήκη “Emerald”.

Ακόμη, έγινε χρήση της βιβλιοθήκης του Νοσοκομείου ΚΑΤ (εξειδικευμένη σε θέματα Υγείας), του Κολλεγίου Deree (που είναι από τις πλέον οργανωμένες στην Ελλάδα), του εκπαιδευτικού Οργανισμού ALBA και του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Για κάποια άρθρα γενικότερου επιστημονικού ενδιαφέροντος, αντλήθηκαν πληροφορίες και από τη βιβλιοθήκη του Aarhus School of Business (Aarhus, Δανία), η οποία διακρίνεται για την πληρότητα, την ποιότητα, την ποικιλία και τον εκτεταμένο βαθμό ψηφιοποίησης.

Έγινε εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου, τόσο με τη επίσκεψη ιστοσελίδων (π.χ. Quality Net, EFQM, Baldrige National Quality Program, κ.λπ.), όσο και με την παραγγελία βιβλίων από «ηλεκτρονικά βιβλιοπωλεία» (Παπασωτηρίου, Amazon, κ.α.).

Οι πολιτικές και οικονομικές εφημερίδες, (και τα αντίστοιχα περιοδικά), αποτέλεσαν πολύτιμες πηγές έρευνας, συνεπικουρούμενα από τον ειδικό Τύπο (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, περιοδικό ECO-Q, κ.α.). Παράλληλα, εξετάστηκαν

εισηγήσεις από ημερίδες και συνέδρια σχετικά με το χώρο της Ποιότητας (Εβδομάδα Ποιότητας, Quality Forum, κ.α.).

Όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντική η ανάπτυξη νοοτροπίας μετρήσεων. Η άποψη ότι «τα πάντα είναι μετρήσιμα» δεν απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Είναι αληθές πως σχεδόν οτιδήποτε είναι δυνατόν να μετρηθεί. Η δυσκολία, συνήθως, έγκειται στην εύρεση των κατάλληλων δεικτών μέτρησης (και φυσικά στην απόφαση του τι ακριβώς χρειάζεται να μετρηθεί). Άλλωστε, πολύ συχνά λέγεται πως «δεν υπόκειται σε χειρισμό ό,τι δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί» (It is not possible to manage what cannot be measured).<sup>1</sup>

Ωστόσο, θα πρέπει να προσεχθεί τι ακριβώς μετράται και πως ακριβώς μεταφράζεται. Συνήθως σε μια διαδικασία μετρώνται οι εκροές. Όμως οι εκροές δεν μεταφράζονται αυτομάτως σε πελάτες. Υπάρχει, δηλαδή, τεράστια διαφορά ανάμεσα στη μέτρηση μιας διαδικασίας και στη μέτρηση των αποτελεσμάτων αυτής.<sup>2</sup>

Θα πρέπει, βέβαια, να διευκρινιστεί ότι η συγκέντρωση δεδομένων σχετικών με παράπονα, δεν αντικαθιστά την έρευνα σε ομάδα καταναλωτών. Είναι μόνο η πρώτη ένδειξη του τι μπορεί να συμβαίνει.<sup>3</sup>

---

1 W. Edwards Deming, *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, 1986.

2 David Osborne & Ted Gaebler, *Reinventing Government*, Plume, 1993, p. 350.

3 «Μετατρέψτε τα παράπονα των πελατών σας σε αποφάσεις που θα ενισχύσουν το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζετε», εφημερίδα ΕΞΗΡΕΣ, 15 Απριλίου 2003.

## 3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Πριν αναφερθεί λεπτομερώς η μεθοδολογία έρευνας και το μοντέλο ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν ορισμένες από τις πιο γνωστές έως σήμερα μέθοδοι μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών.

### 3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ SERVQUAL

Οι A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml και Leonard L. Berry, σχεδίασαν μία μέθοδο μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών, η οποία ονομάστηκε **SERVQUAL** από τα αρχικά των λέξεων Υπηρεσία (Service) και Ποιότητα (Quality).<sup>4</sup>

Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε βάσει ποσοτικών ερευνών, εμπειρικών ερευνών και focus groups. Οι συγγραφείς προσπάθησαν να απαντήσουν στα ακόλουθα ερωτήματα:

- § Τι είναι ποιότητα Υπηρεσιών;
- § Τι ακριβώς προκαλεί προβλήματα στην Ποιότητα Υπηρεσιών;
- § Τι μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις για να επιλύσουν τα παραπάνω προβλήματα και να βελτιώσουν τις Υπηρεσίες τους;

Η διαφορά μεταξύ ομοειδών Υπηρεσιών δεν βρίσκεται τόσο στο τι ακριβώς παρέχει η Υπηρεσία, αλλά στο πώς αυτή παρέχεται (Απόδοση). Οι πελάτες αντιλαμβάνονται την καλύτερη Απόδοση ως μεγαλύτερη «Αξία» για την εν λόγω Υπηρεσία (Σύμφωνα με τον ορισμό τους, Αξία είναι η από τον πελάτη «συνολική αξιολόγηση της χρησιμότητας ενός προϊόντος, βασιζόμενη στην αντίληψή του για το τι του δόθηκε και τι έπρεπε να του δοθεί»).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι Πελάτες είναι ικανοποιημένοι εάν τούς δοθεί τουλάχιστον αυτό που περίμεναν. Αν, λοιπόν, μια επιχείρηση ικανοποιεί τις

---

4 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions for Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 12–40.

ανάγκες των Πελατών και αν αυτοί αντιλαμβάνονται ότι έλαβαν καλύτερη Υπηρεσία από αυτήν που ανέμεναν, τότε θα είναι ικανοποιημένοι.

Ως διαμορφωτές (παράγοντες) που επηρεάζουν τις Προσδοκίες των Πελατών, ορίζονται η Τιμή, η Φήμη της Επιχείρησης, οι προηγούμενες εμπειρίες του Πελάτη, οι προσωπικές του ανάγκες καθώς και οι διαφημίσεις της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, ως Διαμορφωτές της Αντίληψης του Πελάτη για την παροχή της Υπηρεσίας (οι 5 διαστάσεις της παροχής Υπηρεσιών σχετικά με την Ποιότητα) ορίζονται οι εξής:

- § Αξιοπιστία (Reliability), που είναι και ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση προσδοκιών (ωστόσο δεν επαρκεί για να τις ξεπεράσει).
- § Απτά ή Εμφανή Στοιχεία (Tangibles).
- § Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness).
- § Αυτοπεποίθηση (Assurance).
- § Κατανόηση και Συναισθηματική συμμετοχή (Empathy).

Με βάση τους παραπάνω 5 παράγοντες, ο πελάτης κρίνει την Ποιότητα της παρεχόμενης Υπηρεσίας. Για κάθε έναν από τους παραπάνω παράγοντες, οι Parasuraman, Zeithaml, Berry χρησιμοποιούν μια σειρά από ερωτήσεις οι οποίες μετρούν κατά πόσο μια «τέλεια» επιχείρηση καλύπτει κάθε στοιχείο για τον Πελάτη. Οι ίδιες ερωτήσεις (22 συνολικά) μετρούν το κατά πόσο ο πελάτης πιστεύει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση κάλυψε τους παραπάνω τομείς.

Στο πρώτο σκέλος (Προσδοκίες Πελάτη), η βαθμολογία (1 έως 7) δηλώνει το αν κάθε στοιχείο είναι σημαντικό (1=καθόλου σημαντικό, 7=πολύ σημαντικό). Στο δεύτερο σκέλος, μετριέται για κάθε μία από τις συγκεκριμένες ερωτήσεις, πόσο καλά απέδωσε η επιχείρηση (Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα) (1=καθόλου ικανοποιητικά, 7=πολύ ικανοποιητικά).

Αν από την Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα αφαιρεθούν (για κάθε ερώτηση) οι Προσδοκίες του Πελάτη, τότε προκύπτει ένα αποτέλεσμα (SERVQUAL Score), το οποίο κυμαίνεται από +6 (άριστο) έως -6 (κατώτατο). Οι απαντήσεις είναι

δυνατόν να σταθμιστούν με την σημαντικότητα της κάθε διάστασης και να προκύψει ένα «σταθμισμένο» SERVQUAL Score.

Οι συγγραφείς ονομάζουν τη διαφορά μεταξύ Αντιλήψεων και Προσδοκιών «χάσμα». Διακρίνουν 5 «χάσματα»:

Χάσμα μεταξύ των Προσδοκιών και Πελατών και των Αντιλήψεων της Διοίκησης σχετικά με αυτές τις προσδοκίες (Gap No. 1).

Χάσμα μεταξύ των Αντιλήψεων της Διοίκησης για τις Προσδοκίες των Πελατών και των προδιαγραφών Ποιότητας της Υπηρεσίας (Gap No. 2).

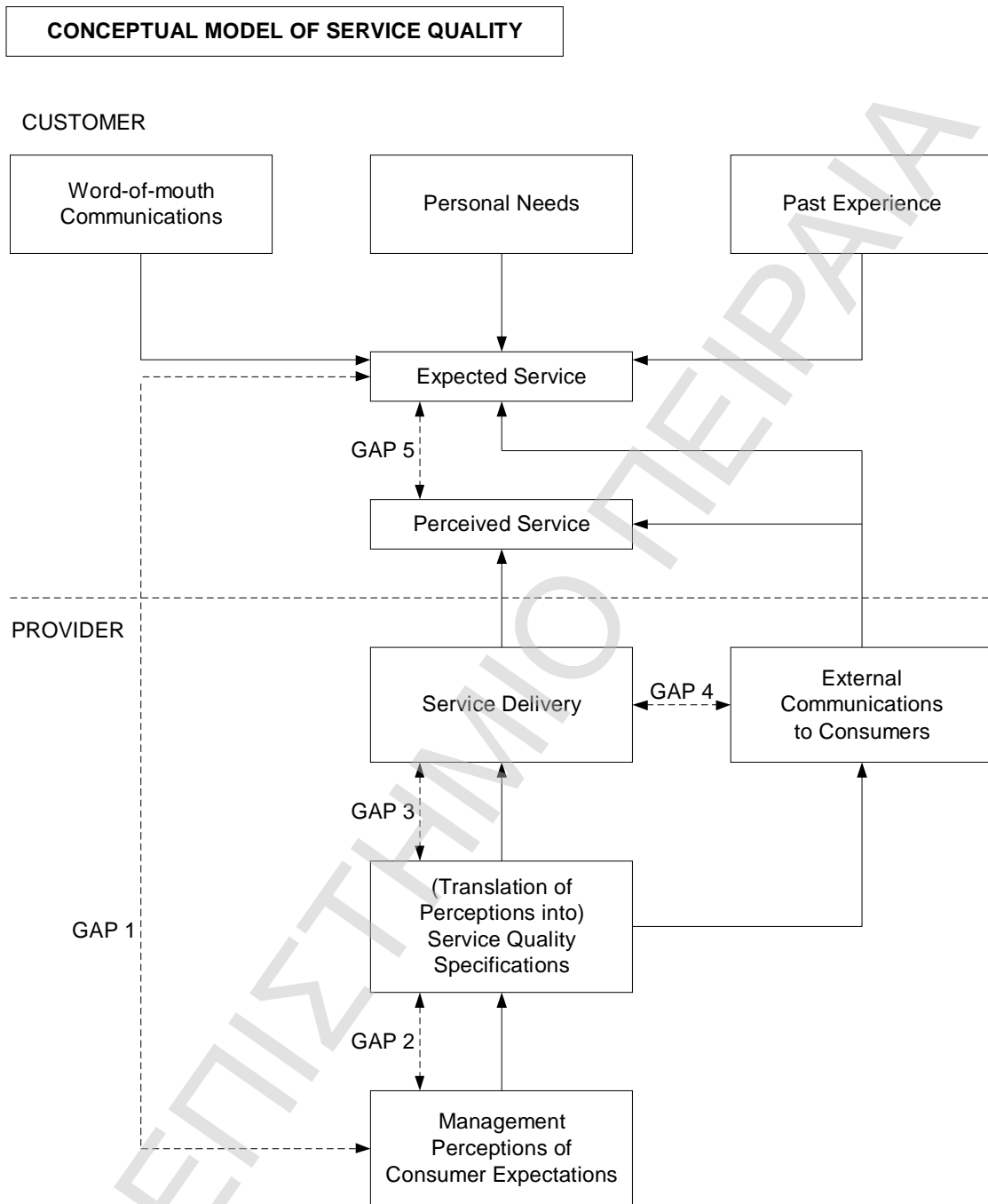
Χάσμα μεταξύ των προδιαγραφών Ποιότητας της Υπηρεσίας και της (πραγματικής) Παροχής της Υπηρεσίας από τους υπαλλήλους (Gap No. 3).

Χάσμα μεταξύ Παροχής της Υπηρεσίας και Εξωτερικής Επικοινωνίας με τους Πελάτες (π.χ. υποσχέσεις από διαφημίσεις). (Gap No. 4).

Το 5ο χάσμα, είναι ο συνδυασμός των προηγούμενων τεσσάρων. Είναι τελικά το χάσμα που μετράει το SERVQUAL: (ΑΝΤΙΛΗΨΗ – ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ). (Gap No. 5).

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ} \\ \text{ΠΕΛΑΤΗ} \\ \text{(ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{ΙΔΙΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΕΛΑΤΗ} \\ \text{ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΗΠΗΡΕΤΗΣΗ} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΠΕΛΑΤΗ} \\ \text{ΓΙΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ} \\ \text{ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ} \\ \hline \end{array}$$

Με το SERVQUAL μπορούν να μετρηθούν επίσης: οι Αντιλήψεις των Πελατών για την σημαντικότητα (σε ποσοστιαία αναλογία) κάθε διάστασης, καθώς και οι Αντιλήψεις των managers αλλά και των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους Πελάτες για τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Τα 5 «χάσματα» απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα.



Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση παραπόνων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της μεθοδολογίας SERVQUAL και αποκαλύπτει πολλά από τα αίτια της «κακής» εξυπηρέτησης.

### 3.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ SERVPERF

Οι J. Joseph Cronin Jr. και Steven A. Taylor, αναπτύσσουν μια εναλλακτική μέθοδο μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών.<sup>5</sup> Παράλληλα, θέτουν υπό αμφισβήτηση ορισμένες πλευρές της μεθόδου SERVQUAL όπως έχει αναπτυχθεί από τους Parasuraman et al. Ιδιαίτερη σημασία δίνουν στη σχέση Ποιότητας Υπηρεσιών και Ικανοποίησης του Πελάτη, καθώς και στην πρόθεση για αγορά μιας συγκεκριμένης Υπηρεσίας σε σχέση με την Ποιότητα.

Οι Cronin–Taylor, θεωρούν ότι το SERVQUAL είναι ανεπαρκές. Ισχυρίζονται ότι η βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί στο χώρο του Marketing, θα ευνοούσε μάλλον ένα μοντέλο που μετράει μόνον την απόδοση, παρά τη διαφορά Αντιλήψεων – Προσδοκιών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, αναπτύσσουν το μοντέλο **SERVPERF** από τα αρχικά των λέξεων Υπηρεσία (Service) και Απόδοση (Performance).

Ξεκινώντας από το θεωρητικό επίπεδο, οι Cronin–Taylor παρατηρούν ότι η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών είναι μια διαμορφωμένη «στάση», μια συνολική εκτίμηση, ενώ η Ικανοποίηση βασίζεται στην εμπειρία από τη λήψη της Υπηρεσίας. Παρατηρούν επίσης ότι οι Parasuraman, Zeithaml, Berry, λανθασμένα θεωρούν πως υψηλότερη ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερη Ποιότητα. Οι Cronin–Taylor αντιτείνουν ότι η Ποιότητα είναι βασικός παράγοντας για την Ικανοποίηση του Πελάτη. Όμως, η Ικανοποίηση είναι ευρύτερη της Ποιότητας, διότι η Ποιότητα είναι μία μόνο από τις διαστάσεις εξυπηρέτησης οι οποίες καθορίζουν την ικανοποίηση των Πελατών. Δηλαδή, η «μη ικανοποίηση» (dissatisfaction), υπερτερεί της ποιότητας.

Οι συγγραφείς συμπεραίνουν ότι:

§ Η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών είναι μία «Στάση».

---

5 J. Joseph Cronin Jr. & Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, Vol. 56, July 1992, pp. 55–68.



§ Η Απόδοση μιας επιχείρησης σ' ένα συγκεκριμένο τομέα είναι αυτή που καθορίζει την Ποιότητα.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη του SERVPERF, οι Cronin–Taylor θεωρούν αρχικά ότι το ερωτηματολόγιο με τις 22 ερωτήσεις που αναπτύχθηκε στο SERVPERF είναι πλήρες περιεχομένου, έχουν όμως την άποψη ότι ένα μοντέλο μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών θα έπρεπε να βασιστεί στην παρακάτω εξίσωση:

$$\text{Ποιότητα Υπηρεσιών} = \text{Σημαντικότητα} \times \text{Απόδοση}$$

Το SERVPERF λειτουργεί ως ακολούθως:

Διερευνώνται οι Προσδοκίες του Πελάτη (με το κλασικό ερωτηματολόγιο των 22 ερωτήσεων). Η κλίμακα είναι επταβάθμια (1=διαφωνώ πλήρως, 7=συμφωνώ πλήρως). Έπειτα μετριέται η απόδοση της επιχείρησης, πάλι με τις 22 ερωτήσεις σε επταβάθμια κλίμακα. Η διαφορά με το SERVQUAL είναι ότι στο SERVPERF μετριέται και η Σημαντικότητα, με την ίδια επταβάθμια κλίμακα για κάθε ερώτηση (1=ασήμαντο, 7=πολύ σημαντικό).

Τέλος, οι Πελάτες ερωτώνται:

- § Αν θα χρησιμοποιήσουν τις Υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης (1=καθόλου, 7=συχνότατα).
- § Ποια είναι η γνώμη τους για την Ποιότητα Εξυπηρέτησης της συγκεκριμένης επιχείρησης (1=κάκιση, 7=τέλεια).
- § Αν είναι ικανοποιημένοι (1=καθόλου, 7=πολύ) από τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Οι Cronin–Taylor, παρατηρούν ότι το SERVPERF διευκολύνει τον ερωτώμενο πολύ περισσότερο από ότι το SERVQUAL, διότι ο ερωτώμενος απαντά (στην ουσία) ακριβώς στις μισές ερωτήσεις (22) από ότι στο SERVQUAL. Ουσιαστικά, το SERVPERF είναι μια μεθοδολογία benchmarking των μεθόδων μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών.

### 3.2.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Ο R. Kenneth Teas,<sup>6</sup> αμφισβητεί επίσης το μοντέλο των Parasuraman, Zeithaml, Berry και κάνει τις δικές του προτάσεις για τη μέτρηση της Ποιότητας των Υπηρεσιών: Εξετάζοντας το SERVQUAL παρατηρεί ότι οι Προσδοκίες τού Πελάτη ορίζονται ως «what the service providers “should” offer». Επισημαίνει ότι η λέξη «should» δημιουργεί προβλήματα, καθώς αναφέρεται μάλλον στην «Ιδανική» παρά στην Αναμενόμενη Υπηρεσία.

Η εξίσωση:

$$\text{Ποιότητα Υπηρεσιών} = \text{Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα} - \text{Αναμενόμενη Ποιότητα}$$

που δίνει ένα σκορ -6 έως +6 δεν θα μπορούσε να ανταποκριθεί σε μέτρηση Ποιότητας Υπηρεσιών, αφού οι Parasuraman, Zeithaml και Berry θεωρούν ότι οι Προσδοκίες (Αναμενόμενη Ποιότητα) αναφέρονται σε «Ιδανική Υπηρεσία». Με λίγα λόγια ένα θετικό σκορ, θα μας έδινε το εξής παράδοξο: Η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα για μια συγκεκριμένη Υπηρεσία, θα υπερέβαινε την Ιδανική!

Ένα ακόμη πρόβλημα είναι ότι η λέξη «should» (που σημαίνει μάλλον «Ιδανική» Υπηρεσία) θα προέτρεπε τους ερωτώμενους να δώσουν ασυνήθιστα υψηλό σκορ στην αναμενόμενη Ποιότητα και έτσι να υποεκτιμάται το συνολικό σκορ. Με λίγα λόγια, αν κάποιος μετράει την «Ιδανική» Υπηρεσία ενώ είναι ικανοποιημένος με κάτι λιγότερο, το συνολικό SERVQUAL Score δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Ο Teas προτείνει να προστεθεί ένα ερωτηματολόγιο των 22 κλασικών ερωτήσεων που θα ονομάζεται «Αναθεωρημένες Προσδοκίες», όπου η λέξη «should» θα έχει αντικατασταθεί από τη λέξη «would».

<sup>6</sup> R. Kenneth Teas, “Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perception of Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, October 1993, pp. 18–34.

Ο Teas, λοιπόν, προτείνει 2 διαφορετικές μεθόδους μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών:

α) EP (Evaluated Performance):

Ο Teas ορίζει την Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα για κάποιο αντικείμενο σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του, τη βαρύτητα κάθε χαρακτηριστικού, την πιθανότητα το αντικείμενο να έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, την «Ιδεατή» μορφή του χαρακτηριστικού και την παράμετρο Minkowski. Πολλαπλασιάζει με (-1) έτσι ώστε να αυξάνεται η Ποιότητα όσο αυξάνεται η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα.

β) Normed Quality Model:

Χρησιμοποιεί έναν δείκτη για να γίνει η διάκριση ανάμεσα στην «Ιδανική» και την «Ιδεατή» (Normed Quality). Αφαιρώντας την «Ιδεατή» από την Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα, βγαίνει ο δείκτης

$$NQ_i = Q_i - Q_e, \text{ όπου:}$$

- §  $NQ_i$  = Normed Quality Index for object i
- §  $Q_e$  = The individual's perceived quality of the excellence norm object
- §  $Q_i$  = The individual's perceived quality of object i

Τα δύο αυτά μοντέλα, δοκιμάστηκαν ως προς την Εγκυρότητα και την Αξιοπιστία τους και έδωσαν (μετά από εμπειρικές έρευνες) αποτελέσματα περισσότερο αξιόπιστα από τα αντίστοιχα του SERVQUAL (πάντοτε σύμφωνα με τον Teas).

Το τελικό συμπέρασμα του Teas είναι ότι το SERVQUAL έχει σημαντικά προβλήματα (κυρίως Εγκυρότητα) και ότι τα δύο μοντέλα που αυτός προτείνει είναι πιο αξιόπιστα, κρατώντας την επιφύλαξη ότι χρειάζεται να δοκιμαστούν ακόμη περισσότερο (με εμπειρική έρευνα).

### 3.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ SERVQUAL, SERVPERF, ΜΕΘΟΔΩΝ TEAS

Η ιδιαιτερότητα της φύσης των Υπηρεσιών, είναι λογικό να οδηγεί σε κάποια προβλήματα όσον αφορά στη μέτρηση Ποιότητας. Έχουν αναπτυχθεί αρκετοί τρόποι μέτρησης (μερικοί από τους οποίους εξετάστηκαν προηγουμένως), με λεπτές διαφορές, που άλλοτε είναι σημαντικές και άλλοτε ασήμαντες.

Όμως, ο «εχθρός» της μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών δεν είναι τόσο οι δυσκολίες στη μέτρηση, όσο το αξίωμα ότι «Η Ποιότητα Υπηρεσιών δεν μπορεί να μετρηθεί». Είναι σαφέστατο ότι εάν αυτό το εμπόδιο υπερνικηθεί, εάν δηλαδή υπάρξει αλλαγή νοοτροπίας και κατανόηση του ότι (έως ένα σημείο) όλα είναι μετρήσιμα, θα έχουν γίνει σημαντικότερα βήματα.

Και οι τρεις προσεγγίσεις που προαναφέρθηκαν έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Είναι, όμως, εμφανές ότι η πιο αξιόπιστη μεθοδολογία είναι το SERVQUAL, που είναι πλέον η κλασική μέθοδος μέτρησης της Ποιότητας Εξυπηρέτησης. Το γεγονός ότι από το 1985 (που δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά) έως και σήμερα είναι μία αειθαλής, «ζωντανή» διαδικασία, αποδεικνύει το πόσο λεπτό είναι το ζήτημα μέτρησης της Ποιότητας Εξυπηρέτησης.

Το σημαντικότερο, ίσως, μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι χρησιμοποιείται η λέξη «Τέλεια» Υπηρεσία («Excellent Companies...») που μπορεί να οδηγήσει τους ερωτώμενους σε υψηλή εκτίμηση, κάτι που είναι «άδικο» για την επιχείρηση που εξετάζεται. Βέβαια, το πρόβλημα αυτό πιθανότατα λύνεται αν αντί για τη λέξη «excellent» χρησιμοποιούνταν η λέξη «good» ή «average».

Ένα δεύτερο θεωρητικό μειονέκτημα είναι το κατά πόσο μία Αντιλαμβανόμενη Υπηρεσία θα μπορούσε να ξεπεράσει την «Τέλεια» Υπηρεσία. (Και πώς θα έπρεπε να ονομαστεί; Μήπως «τελειότερη» Υπηρεσία); Το συγκεκριμένο πρόβλημα θα μπορούσε να λυθεί εν μέρει με την αντιστροφή της εξίσωσης, δηλαδή να μετράται: «**Προσδοκίες μείον Αντίληψη**», με άριστα το 0, χωρίς να λαμβάνει αρνητική τιμή.

### 3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Όσον αφορά στην παρούσα μελέτη, επιλέχθηκε η αποστολή ερωτηματολογίου σε δείγμα 180 επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο (αμιγώς ελληνικές ή πολυεθνικές). Η αποστολή αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου (εάν το δείγμα έχει ληφθεί με το σωστό τρόπο) θεωρείται αρκετά αποτελεσματική, έχει λογικό κόστος, ελαχιστοποιεί την επίδραση του ερωτώντος και διεκπεραιώνεται σε σχετικά σύντομο διάστημα. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας παρατίθεται στο **Παράρτημα Α**.

**Σκοπός της έρευνας**, πέρα από τη μελέτη των θεωρητικών προσεγγίσεων και των καλύτερων διεθνών πρακτικών στον τομέα της συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, ήταν **να καταγραφεί η ύπαρξη ή μη δομημένων συστημάτων συλλογής παραπόνων στον Τομέα των υπηρεσιών στην Ελλάδα, και να επισημανθούν οι τρόποι με τους οποίους υπόκεινται σε ανάλυση και διαχείριση τα εν λόγω παράπονα.**

Βασική παραδοχή της έρευνας ήταν ότι δεν υπάρχει εταιρεία παραγωγής προϊόντων, εμπορίας, ή παροχής υπηρεσιών που δεν εφαρμόζει κάποιο σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, έστω και αν αυτό τελείως άτυπο ή εμπειρικό (π.χ. απλές ερωτήσεις που μπορεί να υποβάλει σε πελάτες ένας ιδιοκτήτης ενοικιαζόμενων δωματίων). Μια δεύτερη παραδοχή ήταν ότι τα άτυπα ή εμπειρικά συστήματα παραπόνων εφαρμόζονται στην πλειονότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις.

Επειδή θα ήταν, ίσως, ουτοπία, η εφαρμογή δομημένων συστημάτων συλλογής και ανάλυσης παραπόνων όσον αφορά σε μικρές, ατομικές ή οικογενειακές επιχειρήσεις, κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγούν εταιρείες οι οποίες είναι σχετικά μεγάλες τόσο σε αριθμό υπαλλήλων όσο και σε τζίρο. Η ύπαρξη, όμως, τουριστικών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία και τουριστικά γραφεία) κατέστησε αναπόφευκτη την ύπαρξη στο δείγμα αρκετών επιχειρήσεων που απασχολούν λιγότερους από 100 υπαλλήλους και σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεωρούνται «πολύ μικρές» ή «μικρές».

Το δείγμα σχεδιάστηκε έτσι ώστε να καλύπτει τους κυριότερους κλάδους στον τομέα των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, συμπεριλήφθηκαν οι εξής κλάδοι: Τουριστικός, Τραπεζικός – Χρηματοοικονομικός, Εκπαίδευσης, Ασφαλειών, Υγείας, Μεταφορών, καθώς και άλλες εταιρείες όπως Τηλεπικοινωνιών, Συμβούλων Επιχειρήσεων, κ.λπ.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα παρατίθεται στο **Παράρτημα Α** (Δείγμα Επιχειρήσεων). Αποτελείται από 180 εταιρείες. Η κατανομή ανά κλάδο έχει ως ακολούθως:

Τουρισμός: 40 εταιρείες (ποσοστό 22,22%).

Τραπεζικός – Χρηματοοικονομικός Τομέας: 30 εταιρείες (ποσοστό 16,67%).

Εκπαίδευση: 20 εταιρείες (ποσοστό 11,11%).

Ασφάλειες: 20 εταιρείες (ποσοστό 11,11%).

Υγεία: 20 εταιρείες (ποσοστό 11,11%).

Μεταφορές: 20 εταιρείες (ποσοστό 11,11%).

Διάφορες: 30 εταιρείες (ποσοστό 16,67%).

Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία, με βάση δημοσιευμένους καταλόγους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και στρωματοποιημένα ως προς τα ακόλουθα στοιχεία: αριθμός υπαλλήλων, κύκλος εργασιών, ελληνικότητα ή πολυεθνικότητα.

Ο **Δημόσιος Τομέας**, αποφασίστηκε να μην αποτελέσει ξεχωριστό κλάδο, αλλά σε κάθε κλάδο να επιλεγούν και επιχειρήσεις ή Οργανισμοί Δημοσίου Συμφέροντος ή Κοινής Ωφελείας. Έτσι, δεν στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε Υπουργεία ή Δήμους, αλλά σε κάθε κλάδο υπήρχαν επιχειρήσεις του στενού ή ευρύτερου Δημόσιου Τομέα (δημόσιες τράπεζες, χρηματιστηριακές και ασφαλιστικές εταιρείες θυγατρικές δημόσιων τραπεζών, δημόσια νοσοκομεία, ΟΣΕ, Ολυμπιακή Αεροπορία, ΟΤΕ, Ελληνικά Ταχυδρομεία, Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, Αττικό Μετρό, Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών, Cosmote, κ.λπ.).

Το ποσοστό των επιχειρήσεων δημοσίου συμφέροντος που περιελήφθησαν στο δείγμα είναι σημαντικό. Συνολικά, από τις 180 επιχειρήσεις στις οποίες εστάλη ερωτηματολόγιο, οι 31 θεωρούνται δημοσίου συμφέροντος (λίγο περισσότερες από το 1/6, ή 17,22%). Μάλιστα, πολλές από αυτές απάντησαν επωνύμως. Σε κάθε επιμέρους κλάδο, οι εταιρείες που θεωρείται ότι ανήκουν στον στενότερο ή ευρύτερο Δημόσιο Τομέα ήταν επίσης αρκετές.

Πιο συγκεκριμένα, στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό κλάδο, 7 από τις 30 εταιρείες θεωρούνται δημοσίου συμφέροντος (ποσοστό 23,33%), στις Ασφάλειες 5 από τις 20 (ποσοστό 25%), στην Υγεία 7 από τις 20 (ποσοστό 35%), στις Μεταφορές 5 από τις 20 (ποσοστό 25%), και στους Διάφορους κλάδους 6 από τις 30 (ποσοστό 20%). Μοναδική εξαίρεση αποτελεί ο εκπαιδευτικός κλάδος, όπου σε σύνολο 20 επιχειρήσεων υπήρχε μόνο μία επιχείρηση (Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας) που θεωρείται ότι ανήκει στο Δημόσιο Τομέα, δηλαδή ποσοστό 5%.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Τουριστικός κλάδος αποτελεί ιδιάζουσα περίπτωση, διότι, ουσιαστικά, δεν υπάρχουν δημόσιες επιχειρήσεις, εκτός από λιγοστές εξαιρέσεις Δημοτικών Επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται τουριστικά καταλύματα. Ξενοδοχεία που ανήκουν σε τράπεζες (π.χ. Αστéρας Βουλιαγμένης που ανήκει στην Εθνική τράπεζα), αποτελούν επίσης εξαιρέσεις και μολονότι έχουν συμπεριληφθεί στο δείγμα, δεν θεωρούνται δημόσιος Τομέας, αλλά αμιγώς ιδιωτικές επιχειρήσεις, διότι έχουν επικεφαλής Διοικητικά Συμβούλια που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.

Είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατόν (λόγω και της ανωνυμίας) να απαντηθεί πόσες ακριβώς επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο απαντημένο από τις συνολικά 31 που είχαν συμπεριληφθεί στο δείγμα. Θα ήταν, λοιπόν, παρακινδυνευμένο και ίσως λανθασμένο να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα που αφορούν στον Δημόσιο Τομέα (λόγω και του ετερόκλητου του δείγματος), οπότε θα θεωρηθεί ότι τα συμπεράσματα της έρευνας αναφέρονται κυρίως στον Ιδιωτικό Τομέα και μόνον εμμέσως στον Δημόσιο, ο οποίος θα πρέπει μελλοντικά να αποτελέσει αντικείμενο ξεχωριστής μελέτης.

Εξάλλου, τόσο η φύση των περισσότερων εταιρειών που ανήκουν στον Δημόσιο Τομέα και περιελήφθησαν στο δείγμα (Τράπεζες, Ασφαλιστικές, Χρηματοπιστηριακές), όσο και η νομική τους μορφή, είναι τέτοια που εν πολλοίς τις κάνει να λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια για να είναι ευθέως ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες ιδιωτικές εταιρείες, διότι αλλιώς θα ήταν πολύ δύσκολο να επιβιώσουν. (Εξαίρεση, βέβαια, αποτελούν τα δημόσια νοσοκομεία και κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν μονοπωλιακά, όπως π.χ. ο ΟΣΕ).



### 3.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο (υποσημειώσεις <sup>7,8</sup>) που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, σχεδιάστηκε με τη μορφή βιβλίου (μικρό οκτασέλιδο) για να είναι πιο εύκολη η συμπλήρωσή του. Ήταν σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να συμπληρωθεί ευχερώς, χωρίς να απαιτεί χρόνο που θα υπερέβαινε τα 7 λεπτά.

Σε κάποια σημεία, διατυπώθηκαν με διαφορετικό τρόπο οι ίδιες σχεδόν ερωτήσεις, έτσι ώστε να υπάρχει έλεγχος συνέπειας στις απαντήσεις (π.χ. «Θέλουμε οι πελάτες μας να έχουν άποψη για τις υπηρεσίες μας και να την εκφράζουν» και «Ενθαρρύνουμε τους πελάτες μας να εκφράζουν τα παράπονά τους»). Επίσης, ελέγχθηκε η συνέπεια λόγου και πράξεων (π.χ. «Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά» και «Συλλέγουμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών μας»).

Στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου, μετά το τέλος των 42 προτάσεων, υπήρχαν τα Γενικά στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για στατιστικούς λόγους (πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η επιχείρηση, πόσους υπαλλήλους απασχολεί, μέγεθος τζίρου, αν είναι πολυεθνική ή όχι και σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται). Στο τέλος των γενικών στοιχείων υπήρχε η δυνατότητα να συμπληρωθεί (προαιρετικά) το όνομα τη επιχείρησης ή/και η υπογραφή του ατόμου που είχε συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Στο οπισθόφυλλο (εσωτερική σελίδα), είχε προβλεφθεί η δυνατότητα συμπλήρωσης της διεύθυνσης της επιχείρησης και των στοιχείων κάθε ενδιαφερόμενου, ούτως ώστε να έχει πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ταχυδρομικώς. Σε φάκελο μεγέθους «A4», με εκτυπωμένο το όνομα και το σύμβολο του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, υπήρχε το ερωτηματολόγιο, μία συνοδευτική επιστολή από τον ερευνητή – μεταπτυχιακό φοιτητή, μία επιστολή από τόν

7 Peter Neijens, Jan A. De Ridder & Willem E. Saris, "An instrument for collecting informed opinions", *Quality & Quantity*, Vol. 26, 1992, pp. 245–258.

8 Brendan Burchell & Katherine Marsh, "The effect of questionnaire length on survey response", *Quality & Quantity*, Vol. 26, 1992, pp. 233–244.

Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου, και ένας απαντητικός φάκελος μεγέθους «Α5», (περίπου όσο μισό «Α4»), με επικολλημένο γραμματόσημο και την διεύθυνση του παραλήπτη, δηλαδή του ερευνητή – φοιτητή. Η διεύθυνση του παραλήπτη στον δεύτερο φάκελο, αλλά και οι διευθύνσεις αποστολέα και παραλήπτη στον αρχικό φάκελο Α4 δεν ήταν χειρόγραφες, αλλά εκτυπωμένες από Ηλεκτρονικό Υπολογιστή σε ειδική, αυτοκόλλητη ετικέτα. Οι συνοδευτικές επιστολές (οι οποίες παρατίθενται στο **Παράρτημα Α**, μαζί με το Ερωτηματολόγιο και το Δείγμα Επιχειρήσεων) είχαν ως παραλήπτη τον(την) υπεύθυνο(η) εξυπηρέτησης πελατών ή τον(την) διευθύνοντα(ουσα) σύμβουλο.

Δεν απεστάλησαν ερωτηματολόγια με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διότι κάθε σελίδα είχε τη μορφή πίνακα. Έτσι, το αρχείο ήταν αρκετά μεγάλο σε όγκο, με κίνδυνο να χρειάζεται πολλή ώρα για να «κατέβει» στον υπολογιστή τού αποδέκτη, προκαλώντας ενδεχόμενο εκνευρισμό (που θα μείωνε και το ποσοστό απαντήσεων). Επιπροσθέτως, έχει παρατηρηθεί ότι, αρκετές φορές, αρχεία που περιέχουν πολλούς πίνακες δεν διαβάζονται κανονικά, οι γραμμές δεν εμφανίζονται σωστά, κ.λπ., κάτι που θα είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη τηλεφωνικής επικοινωνίας με κάθε πρόσωπο εκ νέου για επιβεβαίωση σωστής λήψης του αρχείου, την πιθανή επαναποστολή του ερωτηματολογίου σε κάποιες περιπτώσεις, κ.ο.κ., με συνέπεια τη δραματική αύξηση του χρόνου αποστολής και απάντησης. Τέλος, θεωρήθηκε ότι επιχειρήσεις χωρίς πρόσβαση σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, δεν θα έπρεπε να αποκλειστούν.

Θεωρήθηκε, επίσης, ότι θα ήταν πιο εύκολο και γρήγορο για τον παραλήπτη να συμπληρώσει χειρόγραφα το ερωτηματολόγιο από το να χρειαστεί η μετάβαση με το ποντίκι σε κάθε «κελί» του πίνακα και η πληκτρολόγηση (ή να πρέπει να το εκτυπώσει και μετά να το συμπληρώσει χειρόγραφα). Επιπροσθέτως, σε τηλεφωνική επικοινωνία με την κάθε εταιρεία, είναι πιο εύκολο να μάθει ο ερευνητής το όνομα του προσώπου που θα πρέπει να αποταθεί και ενδεχομένως το τηλέφωνό του, παρά την διεύθυνση του ηλεκτρονικού του ταχυδρομείου. Τέλος, ο μεγάλος όγκος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που λαμβάνουν καθημερινά τα στελέχη επιχειρήσεων, υπήρχε πιθανότητα να οδηγήσει στην μη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

### 3.4.1 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από σαράντα δυο (42) προτάσεις («μεταβλητές»). Οι τριάντα πρώτες είναι πλήρως «κλειστές» (δηλαδή, κάθε ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να απαντήσει σημειώνοντας «χ», χωρίς να μπορεί να προσθέσει δικά του σχόλια) και χρησιμοποιείται κλίμακα Διαστήματος (Interval), τύπου Λίκερτ. Η εν λόγω κλίμακα, προσομοιάζει ιδιαίτερα με κλίμακες σημαντικού διαφορικού.<sup>9</sup>

Πιο συγκεκριμένα, κάθε πρόταση από τις 30 πρώτες είναι διατυπωμένη σε ουδέτερο ύφος και οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν (σημειώνοντας «χ») ανάμεσα σε 5 πιθανές απαντήσεις («Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ουδέτερη άποψη», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα»). Η κλίμακα Διαστήματος θεωρήθηκε η προσφορότερη για το ερωτηματολόγιο, διότι παρέχει σημαντικά περισσότερα στοιχεία, τόσο από την Ιεραρχική (Ordinal), όσο και από την Ονοματική (Nominal) κλίμακα

Το «διάστημα» ανάμεσα σε οποιεσδήποτε δύο επιλογές (π.χ. «Διαφωνώ απόλυτα» – «Διαφωνώ», «Διαφωνώ» – «Ουδέτερη άποψη», «Ουδέτερη άποψη» – «Συμφωνώ», «Συμφωνώ» – «Συμφωνώ απόλυτα») ήταν πάντοτε ίσο, (δηλαδή, αντιστοιχούσε σε ίσα διαστήματα μεταβολής του βαθμού συμφωνίας), ενώ κάποιος που δεν επιθυμούσε να απαντήσει ή που δεν γνώριζε μία απάντηση, είχε τη δυνατότητα να επιλέξει την «Ουδέτερη άποψη».

Στις ερωτήσεις 31 έως 34 και 41–42, η κλίμακα είναι Ονοματική (Nominal). Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μία λίστα από απαντήσεις, όπου ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να επιλέξει μία ή περισσότερες, χωρίς όμως να τις βάλει σε ιεραρχική σειρά (Ordinal). Ταυτόχρονα, υπάρχει η επιλογή «Άλλο (συμπληρώστε)», καθιστώντας τις συγκεκριμένες ερωτήσεις συνδυασμό «Ανοικτής» και «Κλειστής». Ως γνωστόν, με «Ανοικτές» ερωτήσεις, ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να απαντήσει οτιδήποτε, διευκολύνοντας τόν

<sup>9</sup> Αθανάσιος Γ. Κουρεμένος, «ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», (ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Έρευνα Αγοράς), Πειραιάς, 1991, σελ. 21–22.

ερευνητή να αξιολογήσει παραμέτρους, τις οποίες πιθανόν να μην είχε σκεφτεί κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.<sup>10</sup>

Στην ερώτηση 35 («Υπάρχει καθορισμένη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων;»), οι επιλογές απάντησης είναι «Ναι» ή «Όχι», χρησιμοποιείται δηλαδή Ονοματική (Nominal) «διχοτομική» κλίμακα. Εφόσον ο ερωτώμενος απαντούσε «Ναι», έπρεπε να απαντήσει και τις ερωτήσεις 36, 37, 38.

Οι ερωτήσεις 36 και 37, ζητούν από τον ερωτώμενο να αξιολογήσει το συγκεκριμένο σύστημα παραπόνων και να απαντήσει πώς πιστεύει ότι θα τό αξιολογούσαν οι πελάτες της εταιρείας του, βαθμολογώντας από 0 έως 10. Γίνεται χρήση, δηλαδή, κλίμακας Διαστήματος (Interval) με αυθαίρετο μηδέν.

Οι ερωτήσεις 38 και 39 είναι πάλι του τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ (Ονοματική Διχοτομική), ζητώντας από τον ερωτώμενο να απαντήσει αν η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αν υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα διαχείρισης παραπόνων.

Στην ερώτηση 40 («Ποιόν παράγοντα θεωρείτε πιο σημαντικό όταν εξετάζετε ένα παράπονο που έχει υποβληθεί; Βαθμολογήστε με σειρά σημαντικότητας, όπου 1 το πιο σημαντικό και 4 το πιο ασήμαντο.»), χρησιμοποιείται κλίμακα Τάξεως ή Ιεραρχική (Ordinal).

---

<sup>10</sup> Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October 1994), pp. 95–106, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 106–121.

### 3.4.2 ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΘΕΝΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Σε σύνολο 180 απεσταλμένων ερωτηματολογίων, εικάζεται ότι έφθασαν στον προορισμό τους τα 176, (ποσοστό 97,78%), καθώς τέσσερα (4) επιστράφηκαν στον ερευνητή (3 λόγω αλλαγής διεύθυνσης και 1 λόγω διακοπής των εργασιών της επιχείρησης).

**Από τα 176 ερωτηματολόγια, απαντήθηκαν τα 73 (ποσοστό απάντησης: 41,48%).** Από τα 73 ερωτηματολόγια που επέστρεψαν συμπληρωμένα στον ερευνητή, 59 απαντήθηκαν επωνύμως (ποσοστό 80,82%) και 14 ανωνύμως (ποσοστό 19,18%). Η κατανομή των απαντηθέντων ερωτηματολογίων ανά κλάδο, έχει ως εξής:

Τουρισμός: Από τα 40 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, απαντήθηκαν 20 (ποσοστό 50%). Τα 16 ήταν επώνυμα (ποσοστό 75%) και τα 4 ανώνυμα (ποσοστό 25%). Το ποσοστό των απαντηθέντων ερωτηματολογίων στον τουρισμό επί του συνόλου (δηλαδή 20 από τα 73), ανέρχεται σε 27,40%.

Τραπεζικός – Χρηματοοικονομικός Τομέας: Από τα 30 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, τα δύο (2) δεν έφθασαν στους παραλήπτες λόγω λανθασμένων διευθύνσεων. Από τα υπόλοιπα 28, απαντήθηκαν τα 12 (ποσοστό 42,86%). Από αυτά, 7 ήταν επώνυμα (ποσοστό 58,33%) και 5 ανώνυμα (ποσοστό 41,67%). Το ποσοστό των απαντηθέντων επί του συνόλου (δηλαδή 12 από τα 73), είναι 16,44%.

Εκπαίδευση: Από τα 20 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, απαντήθηκαν 8 (ποσοστό 40%). Από τα απαντηθέντα, 7 ήταν επώνυμα (ποσοστό 87,5%) και ένα (1) ανώνυμο (ποσοστό 12,5%). Το ποσοστό των απαντηθέντων επί του συνόλου (δηλαδή 8 από τα 73), είναι 10,96%.

Ασφάλειες: Από τα 20 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, ένα (1) δεν έφθασε στον παραλήπτη, λόγω διακοπής των εργασιών της εταιρείας. Από τα υπόλοιπα 19, απαντήθηκαν 8 (ποσοστό 42,11%), 6 επώνυμα (ποσοστό 75%)

και 2 ανώνυμα (ποσοστό 25%). Το ποσοστό των απαντηθέντων επί του συνόλου (δηλαδή 8 από τα 73), είναι 10,96%.

Υγεία: Από τα 20 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, απαντήθηκαν τα 7 (ποσοστό 35%). Από αυτά, 6 ήταν επώνυμα (ποσοστό 85,71%) και ένα (1) ανώνυμο (ποσοστό 14,29%). Το ποσοστό των απαντηθέντων επί του συνόλου (δηλαδή 7 από τα 73), είναι 9,59%.

Μεταφορές: Από τα 20 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, απαντήθηκαν 8 (ποσοστό 40%), όλα επώνυμα. Το ποσοστό των απαντηθέντων επί του συνόλου (δηλαδή 8 από τα 73), είναι 10,96%.

Διάφορες εταιρείες: Από τα 30 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, εικάζεται ότι έφθασαν στους παραλήπτες τα 29, καθώς ένα (1) επεστράφη στον αποστολέα λόγω λανθασμένης διεύθυνσης. Από αυτά, απαντήθηκαν τα 10 (ποσοστό 34,48%), εκ των οποίων 9 ήταν επώνυμα (ποσοστό 90%) και 1 ανώνυμο (ποσοστό 10%). Το ποσοστό των απαντηθέντων επί του συνόλου (δηλαδή 10 από τα 73), είναι 13,70%.

Εκτιμάται ότι ο φάκελος A4 με το όνομα του Πανεπιστημίου, ο μικρός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, η μορφή και η ευχρηστία του, (σχήμα μικρού βιβλίου, συρραμμένο, σελίδες κομμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ανοίγει πιο εύκολα, χρωματιστά εξώφυλλα ώστε αφενός να «χτυπούν» στο μάτι και αφετέρου να μην χάνονται εύκολα σε ένα γραφείο γεμάτο από κάθε είδους χαρτιά), η δυνατότητα συμπλήρωσης ανώνυμα, η ύπαρξη απαντητικού φακέλου με επικολλημένο γραμματόσημο, οι συνοδευτικές επιστολές (εκτυπωμένες σε επιστολόχαρτο με τη φήμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς), η δυνατότητα ενημέρωσης σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας και οι διευθύνσεις εκτυπωμένες σε ειδική ετικέτα και όχι χειρόγραφες, συντέλεσαν στην ύπαρξη ποσοστού απαντήσεων το οποίο κρίθηκε ικανοποιητικό.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και τα 73 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν, ήταν συμπληρωμένα σωστά, δηλαδή δεν υπήρξαν λάθη ή παραλείψεις στη συμπλήρωση προτάσεων. Στην μία (1) εξαίρεση που παρατηρήθηκε (σε ένα

ερωτηματολόγιο δεν είχε απαντηθεί μία ερώτηση), αποφασίστηκε να συμπληρωθεί ως «Ουδέτερη άποψη».

Δεν υπήρξαν απαντημένα ερωτηματολόγια που είχαν συμπληρωθεί βιαστικά (π.χ. σε μία ομάδα ερωτήσεων να συμπληρώνεται συνέχεια η ίδια απάντηση ή να συμπληρώνονται πάρα πολλές ερωτήσεις με την ένδειξη «Διαφωνώ απόλυτα» ή «Συμφωνώ απόλυτα»).

Με βάση το σκεπτικό ότι ένα ποσοστό απάντησης της τάξης του 15-25% είναι διεθνώς αποδεκτό επιστημονικά (υποσημειώσεις <sup>11, 12</sup>) για εξαγωγή συμπερασμάτων, (ενώ, όπως προαναφέρθηκε, στην παρούσα έρευνα το ποσοστό απάντησης ανήλθε στο 41,48%) και επειδή σε γενικές γραμμές τα ερωτηματολόγια ήταν πλήρως συμπληρωμένα, τα στοιχεία θεωρήθηκαν επαρκή για να ξεκινήσει η διαδικασία επεξεργασίας των αποτελεσμάτων. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω χρόνου και κόστους δεν έγιναν τηλεφωνήματα υπενθύμισης στους παραλήπτες, γεγονός που (θεωρητικά τουλάχιστον) θα αύξανε το ποσοστό απαντήσεων.

---

11 Jagdip Singh, "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues", *Journal of Marketing*, Vol. 52, January 1988, pp. 93–107.

12 Larry M. Robinson, "Consumer Complaint Behavior: A Review with Implications for Further Research", *New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 3, 1979, pp. 41–50.

### 3.4.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων S.P.S.S. (Statistical Package for the Social Sciences), στις εκδόσεις 8.0 και 10.0. Προτιμήθηκε από το Microsoft EXCEL, διότι προσφέρει περισσότερες δυνατότητες επεξεργασίας των δεδομένων (αν και τα γραφικά του είναι, σε κάποιες περιπτώσεις, λιγότερο εντυπωσιακά).

Αναλύθηκε το σύνολο του δείγματος, αλλά και οι επιμέρους κλάδοι. Στις 30 πρώτες «κλειστές» ερωτήσεις με πενταβάθμια κλίμακα διαστήματος, η βαθμολογία είχε ως εξής: Διαφωνώ απόλυτα: 1, Διαφωνώ: 2, Ουδέτερη Άποψη: 3, Συμφωνώ: 4, Συμφωνώ απόλυτα: 5. (Στις περιπτώσεις όπου υπήρξε επανακωδικοποίηση, δηλαδή αντιστροφή, η βαθμολογία ήταν διαμετρικά αντίθετη, ήτοι 1: Συμφωνώ απόλυτα έως 5: Διαφωνώ απόλυτα). Κατόπιν, εξήχθη μέσος όρος (μ.ο.) και επικρατούσα τιμή, ενώ ελέγχθηκαν ορισμένες διμεταβλητές αναλύσεις συσχέτισης για να εξακριβωθεί η εγκυρότητα περιεχομένου, η παράλληλη εγκυρότητα και η συνέπεια των απαντήσεων.

Στις ερωτήσεις 31 έως 34 και 41, 42, μετρήθηκε πόσες φορές δηλώθηκε η κάθε απάντηση που υπήρχε στη λίστα (ώστε να εξαχθεί η δεσπόζουσα τιμή και το ποσοστό για κάθε επιλογή). Παράλληλα, καταγράφηκε οτιδήποτε είχε συμπληρωθεί ως «άλλο».

Στις ονοματικές «δικοτομικές» (ΝΑΙ/ΟΧΙ) ερωτήσεις 35, 38 και 39, στο ΝΑΙ δόθηκε η τιμή 1 και στο ΟΧΙ η τιμή 2, για να μετρηθεί η επικρατούσα τιμή και το ποσοστό για την κάθε επιλογή. Διεξήχθησαν επίσης ορισμένες διμεταβλητές αναλύσεις, σε συνδυασμό με τα Γενικά Στατιστικά στοιχεία (π.χ. τι ποσοστό πολυεθνικών ή αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει δομημένη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων ή ξεχωριστό τμήμα παραπόνων), με ιδιαίτερα ενδιαφέρον αποτέλεσμα.



Στις ερωτήσεις 36 και 37 (δεκαβάθμια κλίμακα με αυθαίρετο μηδέν), η βαθμολογία που εισήχθη στο S.P.S.S. ήταν ίδια με το αναγραφόμενο νούμερο (0 για το μηδέν, 1 για το ένα, κ.ο.κ.). Ήταν οι μόνες ερωτήσεις στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η κωδικοποίηση «μηδέν», διότι όταν ζητάται από τον ερωτώμενο να βαθμολογήσει με άριστα το 10, το μυαλό του πηγαίνει αυτόματα στο ότι η «βάση» (δηλαδή η τιμή που βρίσκεται ακριβώς στη μέση της κλίμακας) είναι το 5.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάποια ερωτηματολόγια, ενώ απαντήθηκε η ερώτηση 36 («με άριστα το 10 και μικρότερο βαθμό το 0, πόσο αποτελεσματικό κρίνετε το σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων που εφαρμόζετε»), δεν απαντήθηκε η ερώτηση 37 («με άριστα το 10 και μικρότερο βαθμό το 0, τι βαθμό νομίζετε ότι θα έβαζαν οι Πελάτες σας στο σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων που εφαρμόζετε») με το σκεπτικό ότι θα ήταν εικασία. Ωστόσο, επειδή η ερώτηση δεν ήταν υποχρεωτική αποφασίστηκε να εξαχθεί ο μέσος όρος (μ.ο.) μόνο από όσους απάντησαν.

Στην ερώτηση 40, τη μοναδική μεταβλητή με κλίμακα Τάξεως, αθροίστηκαν οι επιλογές (από 1 έως 4) και κατόπιν διαιρέθηκαν, έτσι ώστε να προκύψει μέσος όρος. Η επιλογή που βρίσκεται πιο κοντά στο 1 θεωρείται η πλέον σημαντική και η αντίστοιχη που βρίσκεται πιο κοντά στο 4 είναι η λιγότερο σημαντική.

Στα Γενικά Στοιχεία (Προτάσεις 43 έως 47), για όλες τις μεταβλητές χρησιμοποιείται ονοματική κλίμακα. Οι τιμές ήταν ανάλογες με το μέγεθος της λίστας, (π.χ. στην Ερώτηση 46, που ήταν διχοτομική, τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ οι τιμές ήταν 1 και 2, αλλά στην Ερώτηση 43 «Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση», οι τιμές ήταν από 1 έως 7).

Τα κυριότερα στοιχεία που προέκυψαν από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, παρουσιάζονται στο **Παράρτημα Β** (εκτυπωμένα στοιχεία απευθείας από την ανάλυση του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης δεδομένων), καθώς και σε εμβόλιμους στο Κεφάλαιο 4 **Πίνακες**.

### 3.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. W. Edwards Deming, Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge University Press, 1986.
2. David Osborne & Ted Gaebler, Reinventing Government, Plume, 1993, p. 350.
3. «Μετατρέψτε τα παράπονα των πελατών σας σε αποφάσεις που θα ενισχύσουν το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζετε», εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, 15 Απριλίου 2003.
4. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions for Service Quality”, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 12–40.
5. J. Joseph Cronin Jr. & Steven A. Taylor, “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, Journal of Marketing, Vol. 56, July 1992, pp. 55–68.
6. R. Kenneth Teas, “Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality”, Journal of Marketing, Vol. 57, October 1993, pp. 18–34.
7. Peter Neijens, Jan A. De Ridder & Willem E. Saris, “An instrument for collecting informed opinions”, Quality & Quantity, Vol. 26, 1992, pp. 245–258.
8. Brendan Burchell & Katherine Marsh, “The effect of questionnaire length on survey response”, Quality & Quantity, Vol. 26, 1992, pp. 233–244.

9. Αθανάσιος Γ. Κουρεμένος, «ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», (ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Έρευνα Αγοράς), Πειραιάς, 1991, σελ. 21–22.
10. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms & Lois A. Mohr, “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint”, Journal of Marketing, Vol. 58 (October 1994), pp. 95–106, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, pp. 106–121.
11. Jagdip Singh, “Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues”, Journal of Marketing, Vol. 52, January 1988, pp. 93–107.
12. Larry M. Robinson, “Consumer Complaint Behavior: A Review with Implications for Further Research”, New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, 1979, pp. 41–50.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο έλεγχος της Εγκυρότητας (Validity) και της Αξιοπιστίας (Reliability), όσον αφορά στη μέτρηση, αποτελεί γενική αρχή. Η εγκυρότητα αναφέρεται στο εάν και κατά πόσο μετράται αυτό που αρχικά είχε σκοπό να μετρηθεί, ενώ η αξιοπιστία σχετίζεται με τη συνέπεια και τη σταθερότητα της μέτρησης, δηλαδή εάν και κατά πόσο η μέτρηση είναι ευαίσθητη σε τυχαίους ή περιστασιακούς παράγοντες. Με άλλα λόγια, αντιπροσωπεύει το τυχαίο (μη συστηματικό), μη δειγματοληπτικό σφάλμα.<sup>1</sup>

Υπάρχουν μορφές εγκυρότητας: η Εγκυρότητα Περιεχομένου (Content Validity) και η Θεωρητική (Theoretical) Εγκυρότητα, αποτελούν τις πλέον σημαντικές (για τον έλεγχό τους, απαιτείται παράλληλη εμπειρική και βιβλιογραφική μέτρηση ή ανεξάρτητες μεθοδολογίες μέτρησης). Ακόμη, υπάρχει η Προβλεπτική (Predicted) Εγκυρότητα (να υφίσταται λογική σύνδεση στα αποτελέσματα και η μέτρηση να προβλέπει τη μελλοντική κατάσταση του φαινομένου που μετράται), η Διαχωριστική (δύο διαφορετικές έννοιες να έχουν υψηλή συσχέτιση αλλά να μην ταυτίζονται) και η Παράλληλη (αν μετρηθεί η ίδια διάσταση με δύο διαφορετικούς τρόπους να βγει το ίδιο περίπου αποτέλεσμα).

Η αξιοπιστία (εφόσον επιλέγεται η χρήση ερωτηματολογίου) δοκιμάζεται συνήθως με τη μεθοδολογία test – retest, δηλαδή τα ίδια άτομα συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Στην παρούσα έρευνα, αυτό θα ήταν δύσκολο να επιτευχθεί, λόγω χρόνου (απαιτείται περισσότερος χρόνος από την πλευρά του ερωτώμενου, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του ποσοστού απάντησης).

---

<sup>1</sup> Αθανάσιος Γ. Κουρεμένος, «ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», (ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Έρευνα Αγοράς), Πειραιάς, 1991, σελ. 46.

## 4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Από τις 73 επιχειρήσεις που απέστειλαν στον ερευνητή το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, 10 δραστηριοποιούνται λιγότερα από 5 χρόνια (ποσοστό 13,70%), άλλες 10 δραστηριοποιούνται από 5 έως 10 χρόνια, 15 βρίσκονται στην αγορά από 10 έως 20 χρόνια (ποσοστό 20,55%) και 38 πάνω από 20 χρόνια (52,05%).

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων (33 συνολικά), απασχολεί λιγότερους από 100 υπαλλήλους (45,20%), 9 απασχολούν από 100 έως 200 (ποσοστό 12,33%), 9 από 200 έως 500 (επίσης 12,33%), 4 από 500 έως 1000 (5,48%) και 18 πάνω από 1000 (24,66%).

Οκτώ (8) επιχειρήσεις (ποσοστό 10,96%), πραγματοποιούν τζίρο μικρότερο από 1.467.351,43 € (το ισοδύναμο των 500.000.000 δρχ.), 13 (17,81%) έχουν κύκλο εργασιών μεταξύ 1.467.351,43 και 2.934.702,86 € (το ισοδύναμο του 1 δισ. δρχ.), 14 (19,18%) μεταξύ 2.934.702,86 και 14.673.514,30 € (1 – 5 δισ. δρχ.) και η πλειονότητα (38 επιχειρήσεις, ήτοι 52,05%), πάνω από 14.673.514,30 € (δηλαδή, πάνω από 5 δισ. δραχμές).

Τέλος, 21 επιχειρήσεις είναι πολυεθνικές (ποσοστό 28,77%) και 52 αμιγώς ελληνικές (ποσοστό 71,23%).

Στο τέλος του **Παραρτήματος Β**, παρατίθενται πιο αναλυτικά τα γενικά στατιστικά στοιχεία (τίτλος: Variables 43 to 47 – Statistics).

### 4.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι τριάντα πρώτες προτάσεις του ερωτηματολογίου, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε κλίμακα διαστήματος, όπως προαναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 3, αναλύονται σε 6 υποκατηγορίες:

- § Ικανοποίηση Πελατών (Γενικές Απόψεις), Προτάσεις 1–6.
- § Διατύπωση Παραπόνων (Γενικές Απόψεις), Προτάσεις 7–10.
- § Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών (στην εταιρεία σας), Προτάσεις 11–14.  
Η εν λόγω υποκατηγορία, συμπληρώνει την πρώτη (Ικανοποίηση Πελατών – Γενικές Απόψεις).
- § Συλλογή Παραπόνων (στην εταιρεία σας), Προτάσεις 15–19. Η συγκεκριμένη υποκατηγορία, συμπληρώνει τη δεύτερη (Διατύπωση Παραπόνων – Γενικές Απόψεις).
- § Παράπονα υπαλλήλων (στην εταιρεία σας), Προτάσεις 20–23.
- § Η γνώμη σας για την εταιρεία σας, Προτάσεις 24–30.

Για κάθε μία από τις παραπάνω υποκατηγορίες, ακολουθεί ο σχετικός πίνακας (στις αμέσως επόμενες σελίδες), ο οποίος αναφέρει κάθε ερώτηση και αναλύει το μέσο όρο (μ.ο.) και την τυπική απόκλιση, στο σύνολο του δείγματος και ανά κλάδο, ώστε να γίνονται πιο εύκολα οι συγκρίσεις. Επιπροσθέτως, αναφέρεται ο μέσος των μέσων (στο σύνολο του δείγματος και ανά κλάδο).

Στις ερωτήσεις 2,3,6,9,28 που επανακωδικοποιήθηκαν (αντιστράφηκαν), έχουν αντιστραφεί και οι μέσοι όροι, ώστε το θεωρούμενο ως «καλό», ή βιβλιογραφικά ορθό να λαμβάνει πάντοτε την υψηλότερη βαθμολογία (5). Μόνον με το συγκεκριμένο τρόπο καθίσταται εφικτή η σύγκριση και έχει νόημα η ύπαρξη του «μέσου των μέσων» και οι αντίστοιχες συγκρίσεις.

Για παράδειγμα, στην ερώτηση 3 («Αν κάποιος πελάτης δεν μείνει ικανοποιημένος, αλλά δεν παραπονεθεί, είναι δικό του πρόβλημα»), αντιστρέφεται η βαθμολογία που δίνει ο κάθε ερωτώμενος, διότι εάν ένας πελάτης δεν παραπονεθεί, είναι πρωτίστως πρόβλημα της εταιρείας. Οπότε, αν κάποιος σημειώσει «Διαφωνώ Απόλυτα», (που είναι η πλέον σωστή, αλλά και «βιβλιογραφικά ορθή» άποψη), στο S.P.S.S. δεν εισάγεται η τιμή 1, αλλά 5.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι 4 από τις 5 ερωτήσεις όπου σημειώθηκε τυπική απόκλιση πάνω από 1,0000 (συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 2,3,9,28), ανήκουν στις αντεστραμμένες. Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως αν και στις εν λόγω ερωτήσεις η μέγιστη βαθμολογία ήταν το «βιβλιογραφικά λάθος», αρκετοί ήταν αυτοί που δεν «έπεσαν στην παγίδα» και σημείωσαν το ορθό. Η μόνη αντεστραμμένη ερώτηση με τυπική απόκλιση μικρότερη του 1,0000 ήταν η 6, με T.A. 0,8415 (που είναι, επίσης, αρκετά υψηλή).

Η μόνη ερώτηση με τυπική απόκλιση μεγαλύτερη του 1,0000 που δεν ήταν αντεστραμμένη, ήταν η 19 («Τα παράπονα των πελατών φθάνουν στην ανώτατη διοίκηση»). Το γεγονός αυτό, καταδεικνύει τη μεγάλη διαφορά νοοτροπίας μεταξύ των εταιρειών. Δεν έχει ακόμη εμπεδωθεί η αντίληψη ότι τα παράπονα πρέπει να έρχονται σε γνώση της Διοίκησης. Κάποιοι δεν τα θεωρούν αρκετά σημαντικά για να τα λαμβάνουν υπόψη τους, ή κάποιοι προσπαθούν να τα «κρύψουν» για να κολακεύονται οι Διοικήσεις.

Ακολουθούν οι έξι (6) πίνακες για τις προαναφερθείσες κατηγορίες, που αφορούν στις 30 πρώτες μεταβλητές του ερωτηματολογίου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ)**

<b>ΠΡΟΤΑΣΗ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ</b>	<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΑΛΛΟ</b>
1. Η ικανοποίηση τού πελάτη είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας.	M.O. 4,7945	M.O. 4,8000	M.O. 4,8333	M.O. 4,5000	M.O. 4,8750	M.O. 4,8571	M.O. 4,8750	M.O. 4,8000
	T.A. 0,4702	T.A. 0,4104	T.A. 0,5774	T.A. 0,7559	T.A. 0,3536	T.A. 0,3780	T.A. 0,3536	T.A. 0,4216
2. Είναι πιο εύκολο να προσελκύσει κανείς νέους πελάτες, παρά να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες.	M.O. 2,8630	M.O. 3,2000	M.O. 2,5833	M.O. 2,8750	M.O. 2,2500	M.O. 2,7143	M.O. 2,3750	M.O. 3,5000
	T.A. 1,2396	T.A. 1,1517	T.A. 1,2401	T.A. 1,1260	T.A. 1,4880	T.A. 1,3801	T.A. 0,9161	T.A. 1,2693
3. Αν κάποιος πελάτης δεν μείνει ικανοποιημένος, αλλά δεν παραπονηθεί, είναι δικό του πρόβλημα.	M.O. 3,6986	M.O. 3,8000	M.O. 3,7500	M.O. 3,8750	M.O. 3,3750	M.O. 3,8571	M.O. 3,5000	M.O. 3,6000
	T.A. 1,1388	T.A. 1,0563	T.A. 1,2154	T.A. 1,2464	T.A. 1,1877	T.A. 1,0690	T.A. 1,1952	T.A. 1,3499
4. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης είναι ό,τι χειρότερο για μια επιχείρηση.	M.O. 4,4384	M.O. 4,4000	M.O. 4,5833	M.O. 4,3750	M.O. 4,6250	M.O. 4,1429	M.O. 4,2500	M.O. 4,6000
	T.A. 0,7635	T.A. 0,8826	T.A. 0,5149	T.A. 1,0607	T.A. 0,5175	T.A. 1,0690	T.A. 0,7071	T.A. 0,5164
5. Αν επιλύσουμε σωστά το παράπονο ενός πελάτη, θα συνεχίσει να είναι πελάτης μας.	M.O. 4,3973	M.O. 4,5000	M.O. 4,5833	M.O. 4,2500	M.O. 4,3750	M.O. 4,2857	M.O. 4,2500	M.O. 4,3000
	T.A. 0,6612	T.A. 0,6070	T.A. 0,5149	T.A. 0,7071	T.A. 0,5175	T.A. 0,7559	T.A. 0,7071	T.A. 0,9487
6. Αν δεν επιλύσουμε σωστά το παράπονο ενός πελάτη, θα συνεχίσει να είναι πελάτης μας.	M.O. 3,9863	M.O. 4,0000	M.O. 4,1667	M.O. 3,8750	M.O. 3,5000	M.O. 4,4286	M.O. 3,8750	M.O. 4,0000
	T.A. 0,8415	T.A. 0,6489	T.A. 0,7177	T.A. 0,9910	T.A. 1,3093	T.A. 0,5345	T.A. 0,6409	T.A. 1,0541
<b>ΜΕΣΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<b>4,0297</b>	<b>4,1167</b>	<b>4,0833</b>	<b>3,9583</b>	<b>3,8333</b>	<b>4,0476</b>	<b>3,8542</b>	<b>4,1333</b>



**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ)**

<b>ΠΡΟΤΑΣΗ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ</b>	<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΑΛΛΟ</b>
7. Όλοι όσοι δεν μείνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης πρέπει να εκφράζουν τα παράπονά τους.	M.O. 4,5205	M.O. 4,6500	M.O. 4,3333	M.O. 4,5000	M.O. 4,5000	M.O. 4,5714	M.O. 4,3750	M.O. 4,6000
	T.A. 0,5555	T.A. 0,4894	T.A. 0,6513	T.A. 0,5345	T.A. 0,5345	T.A. 0,7868	T.A. 0,5175	T.A. 0,5164
8. Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά.	M.O. 4,5616	M.O. 4,6500	M.O. 4,5833	M.O. 4,3750	M.O. 4,6250	M.O. 4,4286	M.O. 4,2500	M.O. 4,8000
	T.A. 0,6233	T.A. 0,5871	T.A. 0,6686	T.A. 0,5175	T.A. 0,5175	T.A. 0,5345	T.A. 1,0351	T.A. 0,4216
9. Ο πελάτης δεν παραπονιέται αν δεν έχει σοβαρό λόγο.	M.O. 2,9589	M.O. 2,8500	M.O. 3,0000	M.O. 2,7500	M.O. 2,8750	M.O. 3,0000	M.O. 3,0000	M.O. 3,3000
	T.A. 1,0985	T.A. 1,1367	T.A. 1,2792	T.A. 1,0351	T.A. 1,1260	T.A. 1,1547	T.A. 0,9258	T.A. 1,1595
10. Η έγκαιρη αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών είναι πολύ σημαντική.	M.O. 4,5753	M.O. 4,7500	M.O. 4,5833	M.O. 4,5000	M.O. 4,5000	M.O. 4,2857	M.O. 4,3750	M.O. 4,7000
	T.A. 0,6650	T.A. 0,4443	T.A. 0,6686	T.A. 0,5345	T.A. 0,5345	T.A. 0,4880	T.A. 1,4079	T.A. 0,4830
<b>ΜΕΣΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<b>4,1541</b>	<b>4,2250</b>	<b>4,1250</b>	<b>4,0313</b>	<b>4,1250</b>	<b>4,0714</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,3500</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 – ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)**

<b>ΠΡΟΤΑΣΗ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ</b>	<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΑΛΛΟ</b>
11. Η διοίκηση της εταιρείας μας αντιλαμβάνεται απολύτως τις συνέπειες που μπορεί να έχει η ύπαρξη δυσαρεστημένων πελατών.	M.O. 4,4658	M.O. 4,5500	M.O. 4,1667	M.O. 4,7500	M.O. 4,1250	M.O. 4,4286	M.O. 4,6250	M.O. 4,6000
	T.A. 0,7087	T.A. 0,6048	T.A. 1,0299	T.A. 0,4629	T.A. 0,6409	T.A. 0,5345	T.A. 0,7440	T.A. 0,6992
12. Θέλουμε οι πελάτες μας να έχουν άποψη για τις υπηρεσίες μας και να την εκφράζουν.	M.O. 4,4795	M.O. 4,4500	M.O. 4,1667	M.O. 4,3750	M.O. 4,6250	M.O. 4,5714	M.O. 4,6250	M.O. 4,7000
	T.A. 0,5800	T.A. 0,6048	T.A. 0,7177	T.A. 0,5175	T.A. 0,5175	T.A. 0,5345	T.A. 0,5175	T.A. 0,4830
13. Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρησή μας.	M.O. 4,7945	M.O. 4,7500	M.O. 4,5833	M.O. 5,0000	M.O. 5,0000	M.O. 5,0000	M.O. 4,7500	M.O. 4,7000
	T.A. 0,4702	T.A. 0,5501	T.A. 0,6686	T.A. 0,0000	T.A. 0,0000	T.A. 0,0000	T.A. 0,4629	T.A. 0,4830
14. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα επηρεάσει και άλλους ανθρώπους στο να μην εμπιστευτούν την επιχείρησή μας.	M.O. 4,4110	M.O. 4,3500	M.O. 4,5833	M.O. 4,6250	M.O. 4,2500	M.O. 4,2857	M.O. 4,3750	M.O. 4,4000
	T.A. 0,6839	T.A. 0,6708	T.A. 0,5149	T.A. 0,5175	T.A. 1,0351	T.A. 0,4880	T.A. 0,7440	T.A. 0,8433
<b>ΜΕΣΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<b>4,5377</b>	<b>4,5250</b>	<b>4,3750</b>	<b>4,6875</b>	<b>4,5000</b>	<b>4,5714</b>	<b>4,5938</b>	<b>4,6000</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 – ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)**

<b>ΠΡΟΤΑΣΗ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ</b>	<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΑΛΛΟ</b>
15. Ακούμε τα παράπονα των πελατών μας.	M.O. 4,5342	M.O. 4,7000	M.O. 4,2500	M.O. 4,3750	M.O. 4,3750	M.O. 4,5714	M.O. 4,7500	M.O. 4,6000
	T.A. 0,5548	T.A. 0,4702	T.A. 0,7538	T.A. 0,5175	T.A. 0,5175	T.A. 0,5345	T.A. 0,4629	T.A. 0,5164
16. Ενθαρρύνουμε τους πελάτες μας να εκφράζουν τα παράπονά τους.	M.O. 4,0822	M.O. 4,2000	M.O. 3,8333	M.O. 4,2500	M.O. 4,1250	M.O. 3,8571	M.O. 4,1250	M.O. 4,1000
	T.A. 0,7773	T.A. 0,6959	T.A. 0,9374	T.A. 0,7071	T.A. 0,3536	T.A. 1,0690	T.A. 0,8345	T.A. 0,8756
17. Πιστεύουμε ότι τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες μας είναι ευκαιρίες για βελτίωση.	M.O. 4,5068	M.O. 4,5000	M.O. 4,2500	M.O. 4,5000	M.O. 4,6250	M.O. 4,5714	M.O. 4,6250	M.O. 4,6000
	T.A. 0,6692	T.A. 0,8272	T.A. 0,7538	T.A. 0,5345	T.A. 0,5175	T.A. 0,5345	T.A. 0,5175	T.A. 0,6992
18. Συλλέγουμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών μας.	M.O. 4,1370	M.O. 4,2000	M.O. 4,0000	M.O. 4,0000	M.O. 4,2500	M.O. 4,4286	M.O. 3,5000	M.O. 4,5000
	T.A. 0,8550	T.A. 0,6959	T.A. 1,2060	T.A. 0,5345	T.A. 0,7071	T.A. 0,5345	T.A. 1,1952	T.A. 0,7071
19. Τα παράπονα των πελατών φθάνουν στην ανώτατη διοίκηση.	M.O. 3,9863	M.O. 4,2000	M.O. 3,5833	M.O. 3,8750	M.O. 4,2500	M.O. 4,2857	M.O. 4,0000	M.O. 3,7000
	T.A. 1,0736	T.A. 1,1050	T.A. 1,4434	T.A. 0,8345	T.A. 0,7071	T.A. 0,9512	T.A. 1,4142	T.A. 0,6749
<b>ΜΕΣΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<b>4,2493</b>	<b>4,3600</b>	<b>3,9833</b>	<b>4,2000</b>	<b>4,3250</b>	<b>4,3428</b>	<b>4,2000</b>	<b>4,3000</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5 – ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)**

<b>ΠΡΟΤΑΣΗ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ</b>	<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΑΛΛΟ</b>
20. Θεωρούμε τους υπαλλήλους μας «εσωτερικούς πελάτες» και προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους.	M.O. 4,1233	M.O. 3,8500	M.O. 4,0000	M.O. 4,5000	M.O. 4,3750	M.O. 4,2857	M.O. 4,2500	M.O. 4,1000
	T.A. 0,8324	T.A. 0,8127	T.A. 1,0445	T.A. 0,5345	T.A. 0,7440	T.A. 0,7559	T.A. 0,4629	T.A. 1,1005
21. Οι ανάγκες των υπαλλήλων μας είναι εξίσου σημαντικές με αυτές των πελατών μας.	M.O. 3,9863	M.O. 3,8000	M.O. 3,8333	M.O. 4,2500	M.O. 4,2500	M.O. 4,5714	M.O. 3,3750	M.O. 4,2000
	T.A. 0,9353	T.A. 1,0563	T.A. 0,8348	T.A. 0,7071	T.A. 0,7071	T.A. 0,5345	T.A. 1,1877	T.A. 0,9189
22. Συλλέγουμε συστηματικά τα παράπονα των υπαλλήλων μας.	M.O. 3,6712	M.O. 3,9000	M.O. 3,5833	M.O. 3,8750	M.O. 3,6250	M.O. 3,8571	M.O. 3,2500	M.O. 3,4000
	T.A. 0,8984	T.A. 0,7182	T.A. 1,0836	T.A. 0,3536	T.A. 0,7440	T.A. 1,0690	T.A. 1,0351	T.A. 1,1738
23. Τα παράπονα των υπαλλήλων φθάνουν στην ανώτατη διοίκηση.	M.O. 3,8630	M.O. 4,0500	M.O. 3,5000	M.O. 3,8750	M.O. 3,5000	M.O. 4,4286	M.O. 4,0000	M.O. 3,7000
	T.A. 0,9620	T.A. 0,8256	T.A. 1,4460	T.A. 0,9910	T.A. 0,9258	T.A. 0,5345	T.A. 0,7559	T.A. 0,8233
<b>ΜΕΣΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<b>3,9110</b>	<b>3,9000</b>	<b>3,7292</b>	<b>4,1250</b>	<b>3,9375</b>	<b>4,2857</b>	<b>3,7188</b>	<b>3,8500</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 – Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ**

<b>ΠΡΟΤΑΣΗ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ</b>	<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΆΛΛΟ</b>
24. Παρέχουμε ποιοτικές υπηρεσίες.	M.O. 4,5068	M.O. 4,5500	M.O. 4,5000	M.O. 4,7500	M.O. 4,1250	M.O. 4,5714	M.O. 4,3750	M.O. 4,6000
	T.A. 0,5303	T.A. 0,5104	T.A. 0,5222	T.A. 0,4629	T.A. 0,6409	T.A. 0,5345	T.A. 0,5175	T.A. 0,5164
25. Οι πελάτες μας είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τούς παρέχουμε.	M.O. 4,2740	M.O. 4,4000	M.O. 4,0833	M.O. 4,1250	M.O. 4,2500	M.O. 4,4286	M.O. 4,3750	M.O. 4,2000
	T.A. 0,5593	T.A. 0,5026	T.A. 0,6686	T.A. 0,8345	T.A. 0,4629	T.A. 0,5345	T.A. 0,5175	T.A. 0,4216
26. Γνωρίζουμε ποιοι είναι οι πελάτες μας.	M.O. 4,3151	M.O. 4,3500	M.O. 4,3333	M.O. 4,3750	M.O. 4,2500	M.O. 4,2857	M.O. 4,1250	M.O. 4,4000
	T.A. 0,6209	T.A. 0,5871	T.A. 0,4924	T.A. 0,5175	T.A. 0,7071	T.A. 0,7559	T.A. 0,9910	T.A. 0,5164
27. Οι υπηρεσίες μας συνήθως ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.	M.O. 3,6986	M.O. 3,9500	M.O. 3,4167	M.O. 4,1250	M.O. 3,3750	M.O. 3,8571	M.O. 3,5000	M.O. 3,5000
	T.A. 0,8111	T.A. 0,7592	T.A. 0,6686	T.A. 0,8345	T.A. 0,9161	T.A. 0,8997	T.A. 0,9258	T.A. 0,7071
28. Όλοι όσοι δεν μείνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες μας, εκφράζουν τα παράπονά τους.	M.O. 2,5205	M.O. 2,3500	M.O. 2,3333	M.O. 2,6250	M.O. 2,8750	M.O. 2,2857	M.O. 2,6250	M.O. 2,8000
	T.A. 1,0015	T.A. 0,7452	T.A. 1,3027	T.A. 0,7440	T.A. 0,8345	T.A. 1,2536	T.A. 1,0607	T.A. 1,2293
29. Κάνουμε ό,τι μπορούμε για να επιλύουμε τα προβλήματα των πελατών μας.	M.O. 4,4110	M.O. 4,6000	M.O. 4,3333	M.O. 4,2500	M.O. 4,0000	M.O. 4,2857	M.O. 4,5000	M.O. 4,6000
	T.A. 0,6199	T.A. 0,5026	T.A. 0,9847	T.A. 0,4629	T.A. 0,5345	T.A. 0,4880	T.A. 0,5345	T.A. 0,5164
30. Προσπαθούμε συνεχώς να βελτιώνουμε τις υπηρεσίες μας.	M.O. 4,6438	M.O. 4,7500	M.O. 4,5833	M.O. 4,5000	M.O. 4,3750	M.O. 4,4286	M.O. 4,7500	M.O. 4,9000
	T.A. 0,5102	T.A. 0,4443	T.A. 0,5149	T.A. 0,5345	T.A. 0,7440	T.A. 0,5345	T.A. 0,4629	T.A. 0,3162
<b>ΜΕΣΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<b>4,0528</b>	<b>4,1357</b>	<b>3,9405</b>	<b>4,1071</b>	<b>3,8929</b>	<b>4,0204</b>	<b>4,0357</b>	<b>4,1429</b>

#### 4.3.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των απαντήσεων με το Πρόγραμμα S.P.S.S. (Statistical Package for the Social Sciences), παρατίθενται συγκεντρωμένα στο **Παράρτημα Β**, αρχικά όσον αφορά στο σύνολο του δείγματος και έπειτα για κάθε κλάδο ξεχωριστά. Οι σχετικοί πίνακες, αναφέρουν στην ίδια σελίδα και τις 30 μεταβλητές και περιλαμβάνουν: Το πλήθος των απαντήσεων (όσα και τα απαντημένα ερωτηματολόγια, π.χ. στο γενικό – συνολικό 73, στον Τουρισμό 20, στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα 12, κ.ο.κ.), την ελάχιστη και τη μέγιστη τιμή για κάθε μεταβλητή (από 1 έως 5) και την τυπική απόκλιση. Επίσης, υπάρχουν πίνακες (για το σύνολο του δείγματος), αντίστοιχοι με αυτούς των σελίδων 125 – 130.

Μία από τις βασικότερες υποθέσεις της έρευνας (**Υπόθεση 1**), ήταν ότι τα αποτελέσματα στους επιμέρους κλάδους θα προσομοιάζουν με τα γενικά. Δεν θα πρέπει, όμως, να αποκλειστούν διαφορές ανάμεσα στους επιμέρους κλάδους. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού υπάρχουν ορισμένες διαφορές (όχι όμως ιδιαίτερα μεγάλες), με το συνολικό δείγμα να τοποθετείται περίπου στη μέση (άρα στους αντίποδες υπάρχουν διαφορετικού κλάδοι).

Ο «μέσος των μέσων» του συνόλου του δείγματος, (πάντοτε για τις 30 πρώτες μεταβλητές), ανήλθε σε 4,1402. Ως προς τους επιμέρους κλάδους, τη μεγαλύτερη «βαθμολογία» έδωσαν όσοι ανήκουν στους Διάφορους Κλάδους (4,2167), στον Τομέα του Τουρισμού (4,2010), της Υγείας (4,1952) και της Εκπαίδευσης (4,1625 που είναι η πλέον κοντινή στο συνολικό μέσο όρο), ενώ πιο φειδωλοί αποδεικνύονται οι εκπρόσωποι των Κλάδων των Ασφαλειών (4,0708), των Μεταφορών (4,0542) και του Τραπεζικού – Χρηματοοικονομικού Κλάδου (4,0305).

Ως προς τις επιμέρους προτάσεις, υπήρξαν ορισμένες μεταβλητές όπως η 1 («Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας»), η 13 («Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρησή μας»)

και η 8 («Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά»), οι οποίες συγκεντρώνουν ιδιαίτερα υψηλές βαθμολογίες (πάνω από 4,0000).

Πρέπει να τονιστεί ότι, στη συντριπτική πλειονότητα των προτάσεων (27 στις 30, δηλαδή 90%), οι ερωτώντες τείνουν να συμφωνούν, αφού τίς βαθμολογούν με περισσότερο από 3 (που, σε κλίμακα 1 – 5 είναι η «βάση»). Μάλιστα, 20 από τις 27 ερωτήσεις βαθμολογούνται με περισσότερο από 4,0000, ενώ 9 στις 27 λαμβάνουν περισσότερο από 4,5000, δηλαδή τείνουν προς το «Συμφωνώ απόλυτα»! Εξάλλου, όπως προαναφέρθηκε, ακόμα και ο «μέσος των μέσων» είναι μεγαλύτερος του 4,0000, για όλους τους κλάδους ανεξαιρέτως.

Το συμπέρασμα που εξάγεται, είναι είτε ότι υπάρχει πολύ σωστή επιστημονική κατάρτιση μεταξύ των ατόμων που απάντησαν, (αφού η κλίμακα ήταν σχεδιασμένη ώστε το 5 ή «Συμφωνώ απόλυτα» να τείνει προς το λογικό, δεοντολογικό ή «βιβλιογραφικά ορθό»), είτε ότι υπήρξε γενικευμένη «επιείκεια» εκ μέρους τους.

Αν συμβαίνει το πρώτο, τότε είναι ιδιαίτερα παρήγορο, διότι ακριβώς εκεί πάσχουν οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο (στην όχι ιδιαίτερα υψηλή επιστημονική κατάρτιση, και ιδιαίτερα στο ότι δυσκολεύονται να μετουσιώσουν την κοινή λογική σε ορθή πρακτική). Αν όμως υπάρχει απλώς επιείκεια, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος να δόθηκε υψηλή βαθμολογία για να ωραιοποιηθούν καταστάσεις ή εταιρείες, πράγμα διόλου κολακευτικό...

Στον αντίποδα, παρατηρούνται τρεις μόλις μεταβλητές οι οποίες λαμβάνουν κάτω από τη «βάση», δηλαδή κάτω από 3,0000. Οι εν λόγω μεταβλητές είναι οι: 2 («Είναι πιο εύκολο να κρατήσει κανείς νέους πελάτες, παρά να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες»), 9 («Ο πελάτης δεν παραπονιέται αν δεν έχει πολύ σοβαρό λόγο») και 28 («Όλοι όσοι δεν μείνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες μας, εκφράζουν τα παράπονά τους»). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι είναι όλες «αντεστραμμένες», δηλαδή έχουν επανακωδικοποιηθεί. Με άλλα λόγια, στην αρχική βαθμολογία είχαν πάνω από 3,0000, που όμως συνέκλινε προς το «επιστημονικά ή βιβλιογραφικά λανθασμένο».

#### 4.3.2 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ – ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ

Οι προτάσεις που έλαβαν τη μεγαλύτερη και τη μικρότερη βαθμολογία ανά κλάδο, έχουν ως ακολούθως:

Σύνολο δείγματος: μεγαλύτερη: Προτάσεις 1 και 13 (από 4,7945)  
μικρότερη: Πρόταση 28 (2,5205).

Τουρισμός: μεγαλύτερη: Πρόταση 1 (4,8000)  
μικρότερη: Πρόταση 28 (2,3500).

Τραπεζικός – Χρηματοοικονομικός Τομέας: μεγαλύτερη: Πρόταση 1 (4,8333)  
μικρότερη: Πρόταση 28 (2,3333).

Εκπαίδευση: μεγαλύτερη: Πρόταση 13 (5,0000)  
μικρότερη: Πρόταση 28 (2,6250).

Ασφάλειες: μεγαλύτερη: Πρόταση 13 (5,0000)  
μικρότερη: Πρόταση 2 (2,2500). (Η μικρότερη από τις 30).

Υγεία: μεγαλύτερη: Πρόταση 13 (5,0000)  
μικρότερη: Πρόταση 28(2,2857).

Μεταφορές: μεγαλύτερη: Πρόταση 1 (4,8750)  
μικρότερη: Πρόταση 2 (2,3750).

Διάφοροι Κλάδοι: μεγαλύτερη: Πρόταση 30 (4,9000)  
μικρότερη: Πρόταση 28 (2,8000).



### 4.3.3 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όπως προαναφέρθηκε, έγινε σύγκριση των μέσων όρων της κάθε μεταβλητής, μεταξύ των γενικών αποτελεσμάτων και των αποτελεσμάτων του κάθε κλάδου. Στη συνέχεια, έγινε σύγκριση των αποτελεσμάτων των επιμέρους κλάδων. Ως «σημαντική» θεωρήθηκε η διαφορά των μέσων που ήταν μεγαλύτερη ή ίση από 0,3500 μονάδες. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στις 30 πρώτες μεταβλητές του ερωτηματολογίου, οι οποίες ήταν «κλειστές» (δηλαδή κάθε ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να απαντήσει σημειώνοντας «χ», χωρίς να έχει τη δυνατότητα να προσθέσει δικό του σχόλιο), η κατάσταση έχει ως ακολούθως:

#### 4.3.3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Δεν υπάρχουν ιδιαίτερες διαφορές ανάμεσα στα γενικά αποτελέσματα και σε αυτά του τουριστικού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, δεν βρέθηκε καμία «σημαντική» διαφορά. Ως γενικό σχόλιο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στον κλάδο του τουρισμού οι μέσοι όροι (μ.ο.) των απαντήσεων ήταν πιο ανεβασμένοι. Από τις 30 ερωτήσεις, στις 22 (ποσοστό 73,33%) οι μέσοι όροι των απαντήσεων στον κλάδο του τουρισμού ήταν υψηλότεροι, ενώ στα γενικά αποτελέσματα 8 ερωτήσεις είχαν υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 26,67%).

#### 4.3.3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Ούτε σε αυτή τη σύγκριση υπάρχουν σημαντικές διαφορές, με εξαίρεση την πρόταση 19 («τα παράπονα των πελατών φτάνουν στην ανώτατη διοίκηση»), όπου ο μέσος όρος (μ.ο.) των γενικών αποτελεσμάτων είναι 3,9863 και του τραπεζικού τομέα 3,5833, μια διαφορά 0,4030 της μονάδας. Στα γενικά αποτελέσματα, 19 ερωτήσεις από τις 30 έχουν υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 63,33%), ενώ στον Τραπεζικό κλάδο 11 ερωτήσεις (ποσοστό 36,67%), είχαν μεγαλύτερο μέσο όρο.

#### 4.3.3.3 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Και σε αυτή τη σύγκριση, παρατηρούνται ελάχιστες διαφορές. Στην πρόταση 20 («θεωρούμε τους υπαλλήλους μας «εσωτερικούς πελάτες» και προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 4,1233 και στον κλάδο της εκπαίδευσης 4,500, μια διαφορά 0,3767 της μονάδος. Επίσης, στην πρόταση 27 («οι υπηρεσίες μας συνήθως ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 3,6986 και στον κλάδο της εκπαίδευσης 4,1250 (διαφορά 0,4264). Οι μ.ο. των γενικών αποτελεσμάτων είναι πιο υψηλοί σε 17 από τις 30 προτάσεις (56,67%), ενώ στον κλάδο εκπαίδευσης σε 13 (43,33%).

#### 4.3.3.4 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ

Σε αυτή τη σύγκριση έχουμε τις περισσότερες διαφορές, σε 4 προτάσεις. Πιο συγκεκριμένα: Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, στα γενικά αποτελέσματα ο μ.ο. είναι 2,8630, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 2,2500, διαφορά 0,6130 μονάδες. Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 6, στα γενικά αποτελέσματα ο μ.ο. είναι 3,9863, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 3,5000 (διαφορά 0,4863 μονάδες). Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο χαμηλός μ.ο. της πρότασης 6 στον κλάδο των ασφαλειών (ο οποίος θα δημιουργεί «σημαντική διαφορά» με κάθε κλάδο), οφείλεται εν πολλοίς σε κάποιον ερωτώμενο από τον κλάδο των ασφαλειών, ο οποίος, στην πρόταση «Αν δεν επιλύσουμε σωστά το παράπονο ενός πελάτη, θα συνεχίσει να είναι πελάτης μας», δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα! Θεωρήθηκε ότι απαντήθηκε έτσι εκ παραδρομής, ή λόγω κερκτημένης ταχύτητας. Ωστόσο, επειδή το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είχε απαντηθεί επώνυμα, έχοντας μάλιστα και τηλέφωνο επικοινωνίας, μετά από συνομιλία μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή, ο πρώτος δήλωσε ότι εμμένει στην άποψή του, αιτιολογώντας την με το επιχείρημα ότι στο χώρο των ασφαλειών ο πελάτης αναπτύσσει ιδιαίτερα στενή σχέση με τον ασφαλιστή του και έτσι δύσκολα αλλάζει εταιρεία, ακόμη και εάν έχει παράπονα.

Στην πρόταση 24 («παρέχουμε ποιοτικές υπηρεσίες»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 4,5068, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,1250 (διαφορά

0,3818 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 29 («Κάνουμε ό,τι μπορούμε για να επιλύουμε τα προβλήματα των πελατών μας»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 4,4110, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,0000 (διαφορά 0,4110 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., σε 18 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 60%) ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν μεγαλύτερος, έναντι 12 προτάσεων (ποσοστό 40%) όπου υψηλότερο μ.ο. είχε ο κλάδος των ασφαλειών.

#### **4.3.3.5 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΥΓΕΙΑ**

Στην πρόταση 21 («Οι ανάγκες των υπαλλήλων μας είναι εξίσου σημαντικές με αυτές των πελατών μας»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 3,9630, ενώ στον κλάδο υγείας 4,5714 (διαφορά 0,6084 μονάδες). Στην πρόταση 23 («Τα παράπονα των υπαλλήλων φθάνουν στην ανώτατη διοίκηση»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 3,8630, ενώ στον κλάδο υγείας 4,4286 (διαφορά 0,5656 μονάδες).

Στα γενικά αποτελέσματα, ο μ.ο. ήταν μεγαλύτερος στις 12 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 40%), έναντι 18 στον κλάδο υγείας (60%).

#### **4.3.3.6 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 2,8630, έναντι 2,3750 του κλάδου μεταφορών (διαφορά 0,4880 μονάδες). Στην πρόταση 18 («Συλλέγουμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών μας»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 4,1370, ενώ στον κλάδο μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,6370 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 22 («Συλλέγουμε συστηματικά τα παράπονα των υπαλλήλων μας»), ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 3,6712, ενώ στον κλάδο μεταφορών 3,2500 (διαφορά 0,4212 μονάδες).

Στα γενικά αποτελέσματα, ο μ.ο. ήταν μεγαλύτερος στις 17 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 56,67%), έναντι 13 στον κλάδο μεταφορών (ποσοστό 43,33%).

#### 4.3.3.7 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 2,8630, έναντι 3,5000 των διαφόρων κλάδων (διαφορά 0,6370 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. στα γενικά αποτελέσματα ήταν 4,1370, έναντι 4,5000 των διαφόρων κλάδων (διαφορά 0,3630 μονάδες).

Στα γενικά αποτελέσματα, ο μ.ο. απαντήσεων ήταν υψηλότερος σε 9 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 30%), ενώ στους διάφορους κλάδους ο μ.ο. απαντήσεων ήταν υψηλότερος σε 21 προτάσεις (ποσοστό 70%). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι διάφοροι κλάδοι έχουν την υψηλότερη βαθμολογία από όλους τους κλάδους.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι σε 7 από τις 30 προτάσεις (στους Διάφορους Κλάδους), η τυπική απόκλιση ήταν μεγαλύτερη του 1,0000, κάτι αναμενόμενο, εφόσον επιχειρήσεις που προέρχονται από διάφορους κλάδους, είναι λογικό να παρουσιάζουν ανομοιογενείς συμπεριφορές.

#### 4.3.4 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ

**Το δεύτερο σκέλος της Υπόθεσης 1**, δηλαδή ότι στους επιμέρους κλάδους οι διαφορές θα είναι περισσότερες, **επίσης επιβεβαιώνεται**. Υπήρξε συνδυασμός κλάδων (Υγεία – Διάφοροι κλάδοι) όπου η «σημαντική διαφορά» αφορούσε σε 12 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 40%!), ενώ δεν ήταν ασυνήθιστο φαινόμενο να υπάρχει «σημαντική διαφορά» σε 8, 9 ή και 10 προτάσεις.

##### 4.3.4.1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. στον τουριστικό τομέα είναι 3,2000, ενώ στον τραπεζικό 2,5833 (διαφορά 0,6167 μονάδες). Στην πρόταση 15 («Ακούμε τα παράπονα των πελατών μας»), ο μ.ο. στον τουριστικό τομέα είναι 4,7000, ενώ στον τραπεζικό 4,2500 (διαφορά 0,4500 μονάδες). Στην πρόταση 16 («Ενθαρρύνουμε τα παράπονα των πελατών μας»), ο μ.ο. στον τουριστικό τομέα είναι 4,2000, ενώ στον τραπεζικό 3,8333 (διαφορά 0,3667 μονάδες). Στην

πρόταση 19 («Τα παράπονα των πελατών φθάνουν στην ανώτατη διοίκηση»), ο μ.ο. στον τουριστικό τομέα είναι 4,2000, ενώ στον τραπεζικό 3,5833 (διαφορά 0,6167 μονάδες). Στην πρόταση 23 («Τα παράπονα των υπαλλήλων φθάνουν στην ανώτατη διοίκηση»), ο μ.ο. στον τουριστικό τομέα είναι 4,0500, ενώ στον τραπεζικό 3,5000 (διαφορά 0,5500 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 27 («Οι υπηρεσίες μας συνήθως ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη»), ο μ.ο. στον τουριστικό τομέα είναι 3,9500, ενώ στον τραπεζικό 3,4167 (διαφορά 0,5333 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο. η διαφορά είναι μεγάλη, αφού στον τουριστικό τομέα υπήρξαν υψηλότεροι μ.ο. σε 23 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 76,67%), ενώ στον τραπεζικό αντίστοιχα σε 7 από τις 30 (ποσοστό 23,33%).

#### 4.3.4.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στην πρόταση 21 («Οι ανάγκες των υπαλλήλων μας είναι εξίσου σημαντικές με αυτές των πελατών μας»), ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,8000, ενώ στην εκπαίδευση 4,2500 (διαφορά 0,4500 μονάδες). Στην πρόταση 29 («Κάνουμε ό,τι μπορούμε για να επιλύουμε τα προβλήματα των πελατών μας»), ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ανήλθε σε 4,6000, ενώ στην εκπαίδευση σε 4,2500 (διαφορά 0,3500 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., στον τουριστικό τομέα ήταν υψηλότεροι σε 18 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 60%), στην εκπαίδευση σε 11 προτάσεις (ποσοστό 36,67%), ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### 4.3.4.3 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ

Η σύγκριση αυτή εμπεριέχει πολλές διαφοροποιήσεις. «Σημαντική διαφορά» βρέθηκε σε 10 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 33,33%). Πιο συγκεκριμένα: Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2 υπήρξε μεγάλη διαφορά. Στον τουριστικό κλάδο, ο μ.ο. ήταν 3,2000, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών ο μ.ο. ήταν 2,2500 (διαφορά 0,9500 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 3, στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 3,8000, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 3,3750

(διαφορά 0,4250 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 6, στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 4,0000, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 3,5000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 11 («Η διοίκηση της εταιρείας μας αντιλαμβάνεται απολύτως τις συνέπειες που μπορεί να έχει η ύπαρξη δυσαρεστημένων πελατών»), ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,5500, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,1250 (διαφορά 0,4250 μονάδες). Στην πρόταση 20 («Θεωρούμε τους υπαλλήλους μας “εσωτερικούς πελάτες” και προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους»), στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 3,8500, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,3750 (διαφορά 0,5250 μονάδες). Στην πρόταση 23, στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 4,0500, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 3,5000 (διαφορά 0,5500 μονάδες). Στην πρόταση 24, στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 4,5500, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,1250 (διαφορά 0,4250 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 28, στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 2,3500, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 2,8750 (διαφορά 0,5250 μονάδες). Στην πρόταση 29, στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 4,6000, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,0000 (διαφορά 0,6000 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 30 («Προσπαθούμε συνεχώς να βελτιώνουμε τις υπηρεσίες μας»), στον τουριστικό κλάδο ο μ.ο. ήταν 4,7500, ενώ στον κλάδο των ασφαλειών 4,3750 (διαφορά 0,3750 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., ο τουριστικός κλάδος υπερέχει σημαντικά με υψηλότερους μ.ο. σε 22 από τις 30 προτάσεις (73,33%), έναντι μόλις 8 των ασφαλειών (ποσοστό 26,67%).

#### **4.3.4.4 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΥΓΕΙΑ**

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,2000, ενώ στον κλάδο της υγείας 2,7143 (διαφορά 0,4857 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,0000, ενώ στον κλάδο της υγείας 4,4286 (διαφορά 0,4286 μονάδες). Στην πρόταση 10 («Η έγκαιρη αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών είναι πολύ σημαντική»), ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,7500, ενώ στον κλάδο της υγείας 4,2857 (διαφορά 0,4643 μονάδες). Στην πρόταση 20, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,8500, ενώ στον κλάδο της υγείας 4,2857 (διαφορά 0,4357 μονάδες).

Στην πρόταση 21, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,8000, ενώ στον κλάδο της υγείας 4,5714 (διαφορά 0,7714 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 23, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,0500, ενώ στον κλάδο της υγείας 4,4286 (διαφορά 0,3786 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., ο τουριστικός τομέας υπερτερεί ελαφρά με 17 προτάσεις οι οποίες είχαν υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 56,67%), έναντι 13 του τομέα της υγείας (ποσοστό 43,33%).

#### 4.3.4.5 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Στην συγκεκριμένη σύγκριση, παρατηρήθηκε «σημαντική διαφορά» σε 8 προτάσεις. Πιο συγκεκριμένα:

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,2000, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 2,3750 (μεγάλη διαφορά, 0,8250 μονάδες). Στην πρόταση 8 («Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά»), ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,6500, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 4,2500 (διαφορά 0,4000 μονάδες). Στην πρόταση 10, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,7500, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 4,3750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,2000, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,7000 μονάδες). Στην πρόταση 20, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,8500, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 4,2500 (διαφορά 0,4000 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,8000, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 3,3750 (διαφορά 0,4250 μονάδες). Στην πρόταση 22, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,9000, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 3,2500 (διαφορά 0,6500 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 27, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,9500, ενώ στον κλάδο των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,4500 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., ο τουριστικός κλάδος υπερτερεί σαφώς, με 19 προτάσεις (από τις 30), που συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 63,33%). Στον αντίποδα, ο κλάδος των μεταφορών είχε 9 προτάσεις οι οποίες

συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. (30%), ενώ σε 2 προτάσεις (13,33%) οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### 4.3.4.6 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 9, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 2,8500, ενώ στους διάφορους κλάδους 3,3000 (διαφορά 0,4500 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,2000, ενώ στους διάφορους κλάδους 3,7000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 22, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,9000, ενώ στους διάφορους κλάδους 3,4000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 4,0500, ενώ στους διάφορους κλάδους 3,7000 (διαφορά 0,3500 μονάδες). Στην πρόταση 27, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 3,9500, ενώ στους διάφορους κλάδους 3,5000 (διαφορά 0,4500 μονάδες). Τέλος, στην (αντεστραμμένη) πρόταση 28, ο μ.ο. στον τουριστικό κλάδο ήταν 2,3500, ενώ στους διάφορους κλάδους 2,8000 (διαφορά 0,4500 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., οι προτάσεις των οποίων οι απαντήσεις συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. είναι 12 στις 30 για τον τομέα του τουρισμού (ποσοστό 40%), 15 για τους διάφορους κλάδους (ποσοστό 60%), ενώ 3 (ποσοστό 10%) είχαν τον ίδιο μέσο όρο.

#### 4.3.4.7 ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πριν αρχίσουν οι συγκρίσεις ανάμεσα στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα (ο οποίος για συντομία από εδώ και στο εξής θα αποκαλείται «Τράπεζες» ή «Τραπεζικός Τομέας»), θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάθε σύγκριση του Τραπεζικού με άλλο τομέα προκύπτουν «σημαντικές διαφορές» σε τουλάχιστον επτά (7) προτάσεις, γεγονός που δείχνει ότι **ο τραπεζικός τομέας συμπεριφέρεται αρκετά διαφορετικά από τους υπόλοιπους.**

Στην πρόταση 11, ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 4,1667, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης 4,7500 (διαφορά 0,5833 μονάδες). Στην πρόταση 13 («Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρησή



μας»), ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 4,5833, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης ήταν το απόλυτο, δηλαδή 5,0000 (διαφορά 0,4167 μονάδες). Στην πρόταση 16, ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 3,8333, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης 4,2500 (διαφορά 0, 4167 μονάδες). Στην πρόταση 20, ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 4,0000, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης 4,5000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 3,8333, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης 4,2500 (διαφορά 0,4167 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 3,5000, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης 3,8750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 27, ο μ.ο. για τον τραπεζικό τομέα ήταν 3,4167, ενώ για τον κλάδο της εκπαίδευσης 4,1250 (διαφορά 0,7083 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., υπερτερεί ο κλάδος της εκπαίδευσης και μάλιστα με υπερδιπλάσιο ποσοστό, αφού συγκέντρωσε υψηλότερους μ.ο. σε 20 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 66,67%), έναντι 9 του τραπεζικού τομέα (ποσοστό 30%), ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### 4.3.4.8 ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ

Η σύγκριση αυτή, εμπεριέχει πολλές διαφοροποιήσεις. «Σημαντική διαφορά» βρέθηκε σε 10 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 33,33%). Πιο συγκεκριμένα:

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 3, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 3,7500, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 3,3750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη και, όπως έχει περιγραφεί πιο πάνω, με αρκετά χαμηλό μ.ο. για τον κλάδο των ασφαλειών) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 4,1670, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 3,5000 (διαφορά 0,6670 μονάδες). Στην πρόταση 12 («Θέλουμε οι πελάτες μας να έχουν άποψη για τις υπηρεσίες μας και να την εκφράζουν»), ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 4,1667, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 4,6250 (διαφορά 0,4583 μονάδες). Στην πρόταση 13, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 4,5833, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών έφτασε στο απόλυτο (5,0000, διαφορά 0,4167 μονάδες). Στην πρόταση 17 («Πιστεύουμε ότι τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες μας είναι ευκαιρίες για βελτίωση»), ο

μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 4,2500, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 4,6250 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 3,5823, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 4,2500 (διαφορά 0,6677 μονάδες). Στην πρόταση 20, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 40000, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 4,3750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 3,8333, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 4,2500 (διαφορά 0,4167 μονάδες). Στην πρόταση 24, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 4,5000, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 4,1250 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Τέλος, στην (αντεστραμμένη) πρόταση 28, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ανήλθε σε 2,3333, ενώ για τον κλάδο των ασφαλειών ήταν 2,8750 (διαφορά 0,5417 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., προηγείται ο κλάδος των ασφαλειών με 17 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 56,67%), έναντι του τραπεζικού τομέα που έχει 12, (ποσοστό 40%), ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### 4.3.4.9 ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΥΓΕΙΑ

Στην πρόταση 4 («Ένας δυσαρεστημένος πελάτης είναι ό,τι χειρότερο για μία επιχείρηση»), ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 4,5833, ενώ στον τομέα της υγείας 4,1429 (διαφορά 0,4404 μονάδες). Στην πρόταση 13, ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 4,5833, ενώ στον τομέα της υγείας έφτασε το απόλυτο (5,0000, διαφορά 0,4167 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 4,0000, ενώ στον τομέα της υγείας 4,4200 (διαφορά 0,4200 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 3,5833, ενώ στον τομέα της υγείας 4,4286 (μια μεγάλη διαφορά, 0,8453 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 3,8333, ενώ στον τομέα της υγείας 4,5714 (μεγάλη διαφορά, 0,7381 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 3,5000, ενώ στον τομέα της υγείας 4,4286 (μεγάλη διαφορά, 0,9286 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 27, ο μ.ο. στον τραπεζικό τομέα ήταν 3,4167, ενώ στον τομέα της υγείας 3,8571 (διαφορά 0,4404 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., η διαφορά υπέρ του τομέα της υγείας είναι συντριπτική, αφού σημειώνονται υψηλότεροι μ.ο. σε 21 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 70%), έναντι μόλις 8 στον τομέα των τραπεζών (ποσοστό 26,67%), ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### **4.3.4.10 ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

Στην πρόταση 11, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν 4,1667, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,6250 (διαφορά 0,4583 μονάδες). Στην πρόταση 12, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν επίσης 4,1667 και για τον τομέα των μεταφορών, πάλι 4,6250 (διαφορά 0,4583 μονάδες). Στην πρόταση 15, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν 4,2500, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,7500 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 17, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν 4,2500, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,6500 (διαφορά 0,4000 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν 4,0000, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν 3,8333, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,3750 (διαφορά 0,4583 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 23, ο μ.ο. για τον τραπεζικό κλάδο ήταν 3,5000, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,0000 (διαφορά 0,5000 μονάδες).

Όσον αφορά στη σύγκριση των μ.ο., οι δύο κλάδοι αποδεικνύονται πρακτικώς «ισόβαθμοι», αφού υψηλότερο μ.ο. έχουν οι απαντήσεις σε 14 προτάσεις του τραπεζικού τομέα, σε 15 του τομέα των μεταφορών, ενώ σε μια (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### **4.3.4.11 ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ**

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. στον τομέα των τραπεζών ήταν 2,5833, ενώ στους διάφορους κλάδους 3,5000 (μεγάλη διαφορά, της τάξης των 0,9167 μονάδων). Στην πρόταση 11, ο μ.ο. στον τομέα των τραπεζών ήταν 4,1667, ενώ στους διάφορους κλάδους 4,6000 (διαφορά 0,4333 μονάδες). Στην πρόταση 12, ο μ.ο. στον τομέα των τραπεζών ήταν 4,1667, ενώ στους διάφορους κλάδους 4,7000 (διαφορά 0,5333 μονάδες). Στην πρόταση 15, ο μ.ο.

στον τομέα των τραπεζών ήταν 4,2500, ενώ στους διάφορους κλάδους 4,6000 (διαφορά 0,3500 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. στον τομέα των τραπεζών ήταν 3,8333, ενώ στους διάφορους κλάδους 4,2000 (διαφορά 0,3667 μονάδες). Τέλος, στην (αντεστραμμένη) πρόταση 28, ο μ.ο. στον τομέα των τραπεζών ήταν 2,3333, ενώ στους διάφορους κλάδους 2,8000 (διαφορά 0,4667 μονάδες). Όσον αφορά στη σύγκριση των μ.ο., η πλειονότητα των απαντήσεων με μεγαλύτερους μ.ο. ανήκει στους διάφορους κλάδους, με 24 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 80%), έναντι μόλις 6 του κλάδου των τραπεζών (ποσοστό 20%).

#### 4.3.4.12 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ

Η διαπίστωση ότι οι κλάδοι μπορεί να έχουν αρκετές διαφορές μεταξύ τους, ισχύει και για τον κλάδο της εκπαίδευσης. Υπάρχει «σημαντική διαφορά» σε τουλάχιστον 6 από τις 30 προτάσεις (σε ποσοστό, δηλαδή, τουλάχιστον 20%). Πιο συγκεκριμένα, στη σύγκριση μεταξύ ασφαλειών και εκπαίδευσης, σημειώνονται τα ακόλουθα:

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 2,8750, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 2,2500 (διαφορά 0,6250 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 3, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 3,3750 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 3,5000 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 11, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,7500, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 4,1250 (διαφορά 0,6250 μονάδες). Στην πρόταση 14 («Ένας δυσареστημένος πελάτης θα επηρεάσει και άλλους ανθρώπους στο να μην εμπιστευθούν την επιχείρησή μας»), ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,6250, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 4,2500 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 4,2500 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 24, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,7500, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 4,1250 (διαφορά 0,6250 μονάδες).

Τέλος, στην πρόταση 27, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,1250, ενώ για τον τομέα των ασφαλειών 3,3750 (διαφορά 0,7500 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., ο κλάδος της εκπαίδευσης υπερτερεί, με 15 από τις 30 προτάσεις που συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 50%) έναντι 10 προτάσεων για τον κλάδο των ασφαλειών (ποσοστό 33,33%). Σε 5 προτάσεις (ποσοστό 16,67%, το υψηλότερο σε όλες τις συγκρίσεις), οι μ.ο. των δύο κλάδων ήταν ίσοι.

#### **4.3.4.13 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΥΓΕΙΑ**

Στην πρόταση 1 («Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας»), ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,5000 (αρκετά χαμηλός, αν ληφθεί υπόψη η φύση του ερωτήματος), ενώ για τον τομέα της υγείας 4,8571 (διαφορά 0,3571 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα της υγείας 4,4286 (διαφορά 0,5536 μονάδες). Στην πρόταση 16, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,2500, ενώ για τον τομέα της υγείας 3,8571 (διαφορά 0,3929 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,0000, ενώ για τον τομέα της υγείας 4,4286 (διαφορά 0,4286 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα της υγείας 4,2857 (διαφορά 0,4107 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 23, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα της υγείας 4,4286 (διαφορά 0,5536 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., στον κλάδο της εκπαίδευσης ανήκουν 13 από τις 30 προτάσεις που συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 43,33%), έναντι 16 του κλάδου της υγείας (ποσοστό 53,33%), ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### **4.3.4.14 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

Στην πρόταση 1, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,5000, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,8750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην

(αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 2,8750, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 2,3750 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 3, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 15, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,3750, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,7500 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,0000, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,2500, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,3750 (μεγάλη διαφορά 0,8750 μονάδες). Στην πρόταση 22, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,2500 (διαφορά 0,6250 μονάδες). Στην πρόταση 24, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,7500, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,3750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 27, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,1250, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,6250 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., 16 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 53,33%) που συγκέντρωσαν υψηλότερους μ.ο. ανήκουν στον κλάδο της εκπαίδευσης, έναντι 11, οι οποίες ανήκουν στον κλάδο των μεταφορών (ποσοστό 36,67%), ενώ 3 προτάσεις (ποσοστό 10%) είχαν ίσους μ.ο.

#### **4.3.4.15 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ**

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 2,8750, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 3,5000 (διαφορά 0,6250 μονάδες). Στην πρόταση 8, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,3750, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,8000 (διαφορά 0,4250 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 9, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 2,7500, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 3,3000 (διαφορά 0,5500 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,0000, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,5000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 22, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 3,8750, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 3,4000 (διαφορά 0,4750 μονάδες). Στην πρόταση 27, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,1250, ενώ για τον

τομέα των διαφόρων κλάδων 3,5000 (διαφορά 0,6250 μονάδες). Στην πρόταση 29, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,2500, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,6000 (διαφορά 0,3500 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 30, ο μ.ο. για τον τομέα της εκπαίδευσης ήταν 4,5000, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,9000 (διαφορά 0,4000 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο. υπήρξε απόλυτη ισοπαλία, καθώς 15 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 50%) από κάθε κλάδο συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο.

#### 4.3.4.16 ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ – ΥΓΕΙΑ

Όπως και στους προηγούμενους κλάδους, έτσι και όσον αφορά στον τομέα των ασφαλιστικών προϊόντων υπάρχουν αρκετές προτάσεις οι οποίες έχουν «σημαντικές διαφορές» (δηλαδή, διαφορές άνω των 0,3500 μονάδων) από τις αντίστοιχες σε άλλους κλάδους.

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 2,2500, ενώ για τον κλάδο της υγείας 2,7143 (διαφορά 0,4643 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 3, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,3750, ενώ για τον κλάδο της υγείας 3,8571 (διαφορά 0,4821 μονάδες). Στην πρόταση 4, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,6250, ενώ για τον κλάδο της υγείας 4,1429 (διαφορά 0,4821 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,5000, (αρκετά χαμηλός, για τους λόγους που έχουν προαναφερθεί) ενώ για τον κλάδο της υγείας 4,4286 (ιδιαίτερα μεγάλη διαφορά, που αγγίζει σχεδόν τη μονάδα, ήτοι 0,9286 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,5000, ενώ για τον κλάδο της υγείας 4,4286 (επίσης μεγάλη διαφορά που αγγίζει τη μονάδα, δηλαδή 0,9286 μονάδες). Στην πρόταση 24, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,1250, ενώ για τον κλάδο της υγείας 4,5714 (διαφορά 0,4464 μονάδες). Στην πρόταση 27, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,3750, ενώ για τον κλάδο της υγείας 3,8571 (διαφορά 0,4821 μονάδες). Τέλος, στην (αντεστραμμένη) πρόταση 28, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 2,8750, ενώ για τον κλάδο της υγείας 2,2857 (διαφορά 0,5893 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., ο κλάδος της υγείας υπερέρχει αισθητά, αφού 18 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 60%) είχαν υψηλότερο μ.ο. απαντήσεων, έναντι μόλις 11 (ποσοστό 36,67%) από τον κλάδο των ασφαλειών, ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### 4.3.4.17 ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Στην πρόταση 4, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,6250, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,2500 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,5000, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 3,8750 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 8, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,6250, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,2500 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 11, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,1250, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,6250 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 15, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,3750, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,7500 (διαφορά 0,3750 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,2500, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,7500 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,2500, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 3,3750 (μεγάλη διαφορά, 0,8750 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,5000, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,0000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην πρόταση 29, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,0000, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,5000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 30, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,3750, ενώ για τον κλάδο των μεταφορών 4,7500 (διαφορά 0,3750 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., 14 από τις 30 προτάσεις από τον κλάδο των ασφαλειών (ποσοστό 46,67%) συγκέντρωσαν υψηλότερους μ.ο., έναντι 12 από τον κλάδο των μεταφορών (ποσοστό 40%), ενώ σε 4 προτάσεις οι μ.ο. ήταν ίσοι.



#### 4.3.4.18 ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 2,2500, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 3,5000 (η διαφορά των 1,2500 μονάδων είναι η μεγαλύτερη που παρατηρήθηκε σε όλες τις συγκρίσεις). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 3,5000, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,0000 (διαφορά 0,5000 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 9, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 2,8750, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 3,3000 (διαφορά 0,4250 μονάδες). Στην πρόταση 11, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,1250, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,6000 (διαφορά 0,4750 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,2500, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 3,7000 (διαφορά 0,5500 μονάδες). Στην πρόταση 24, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,1250, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,6000 (διαφορά 0,4750 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 29, ο μ.ο. για τον τομέα των ασφαλειών ήταν 4,0000, ενώ για τον τομέα των διαφόρων κλάδων 4,6000 (διαφορά 0,6000 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., οι διάφοροι κλάδοι έχουν 18 από τις 30 απαντήσεις με υψηλότερο μ.ο. (ποσοστό 60%), έναντι 12 για τον κλάδο των ασφαλειών (ποσοστό 40%).

#### 4.3.4.19 ΥΓΕΙΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 3, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 3,8571, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,3571 μονάδες). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,8750 (διαφορά 0,5536 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (μεγάλη διαφορά, 0,9286 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 4,5714, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,3750 (μεγάλη διαφορά, 1,1964 μονάδες). Στην πρόταση 22, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 3,8571, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,2500

(διαφορά 0,6071 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 4,0000 (διαφορά 0,4286 μονάδες). Τέλος, στην πρόταση 27, ο μ.ο. για τον τομέα της υγείας ήταν 3,8571, ενώ για τον τομέα των μεταφορών 3,5000 (διαφορά 0,3571 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., υψηλότερους μ.ο. σημείωσε ο τομέας της υγείας με 17 στις 30 προτάσεις (ποσοστό 56,66%), έναντι 12 του τομέα των μεταφορών (ποσοστό 40%), ενώ μία (1) πρόταση είχε ίσους μ.ο.

#### 4.3.4.20 ΥΓΕΙΑ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ

Στη σύγκριση αυτή σημειώθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων με “σημαντική διαφορά”, καθώς αυτή η διαφορά αυτή αφορούσε σε 12 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 40%)! Πιο συγκεκριμένα:

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 2,7143, ενώ για τους διάφορους κλάδους 3,5000 (διαφορά 0,7857). Στην πρόταση 4, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,1429, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,6000 (διαφορά 0,4571). Στην (επίσης αντεστραμμένη) πρόταση 6, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,0000 (διαφορά 0,4286 μονάδες). Στην πρόταση 8, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,8000 (διαφορά 0,3714 μονάδες). Στην πρόταση 10, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,2857, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,7000 (διαφορά 0,4143 μονάδες). Στην πρόταση 19, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,2875, ενώ για τους διάφορους κλάδους 3,7000 (διαφορά 0,5875 μονάδες). Στην πρόταση 21, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,5711, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,2000 (διαφορά 0,3711 μονάδες). Στην πρόταση 22, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 3,8571, ενώ για τους διάφορους κλάδους 3,4000 (διαφορά 0,4571 μονάδες). Στην πρόταση 23, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τους διάφορους κλάδους 3,7000 (διαφορά 0,7286 μονάδες). Στην πρόταση 27, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 3,8571, ενώ για τους διάφορους κλάδους 3,5000 (διαφορά 0,3571 μονάδες). Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 28, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 2,2857, ενώ για τους διάφορους κλάδους 2,8000 (διαφορά 0,5143 μονάδες). Τέλος,

στην πρόταση 30, ο μ.ο. του κλάδου της υγείας ήταν 4,4286, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,9000 (διαφορά 0,4714 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., οι διάφοροι κλάδοι έχουν ακριβώς το διπλάσιο ποσοστό απαντήσεων με υψηλότερους μ.ο., καθώς συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. σε 20 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 66,67%), έναντι 10 του τομέα της υγείας (ποσοστό 33,33%).

#### **4.3.4.21 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ**

Στην (αντεστραμμένη) πρόταση 2, ο μ.ο. του κλάδου των μεταφορών ήταν 2,3750, ενώ για τους διάφορους κλάδους 3,5000 (πολύ μεγάλη διαφορά, 1,1250 μονάδες). Στην πρόταση 4, ο μ.ο. του κλάδου των μεταφορών ήταν 4,2500, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,6000 (διαφορά 0,3500 μονάδες). Στην πρόταση 8, ο μ.ο. του κλάδου των μεταφορών ήταν 4,2500, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,8000 (διαφορά 0,5500 μονάδες). Στην πρόταση 18, ο μ.ο. του κλάδου των μεταφορών ήταν 3,5000, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,5000 (μεγάλη διαφορά 1,0000 μονάδα). Τέλος, στην πρόταση 21, ο μ.ο. του κλάδου των μεταφορών ήταν 3,3750, ενώ για τους διάφορους κλάδους 4,2000 (μεγάλη διαφορά, 0,8250 μονάδες).

Στη σύγκριση των μ.ο., οι διάφοροι κλάδοι έχουν σχεδόν το διπλάσιο ποσοστό απαντήσεων με υψηλότερους μ.ο., καθώς συγκέντρωσαν υψηλότερο μ.ο. σε 19 από τις 30 προτάσεις (ποσοστό 63,33%), έναντι 10 του τομέα της υγείας (ποσοστό 33,33%), ενώ σε μία (1) πρόταση οι μ.ο. ήταν ίσοι.

#### 4.3.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Συνολικά, μεταξύ όλων των κλάδων έγιναν 28 συγκρίσεις. Η πρόταση που είχε τις περισσότερες φορές «σημαντική διαφορά» στις συγκρίσεις αυτές ήταν η πρόταση 21 («Οι ανάγκες των υπαλλήλων μας είναι εξίσου σημαντικές με αυτές των πελατών μας»). Από τις 28 συγκρίσεις υπήρξε «σημαντική διαφορά» στις 16 (ποσοστό 64%). Σε απόσταση αναπνοής, με «σημαντική διαφορά» 15 φορές (53,57%), η (αντεστραμμένη) πρόταση 2 («Είναι πιο εύκολο να προσελκύσει κανείς νέους πελάτες παρά να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες»). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι 4 προτάσεις δεν είχαν «σημαντική διαφορά» σε καμία σύγκριση και είναι οι ακόλουθες: Πρόταση 5 («Αν επιλύσουμε σωστά το παράπονο ενός πελάτη, θα συνεχίσει να είναι πελάτης μας»), πρόταση 7 («Όλοι όσοι δεν μείνουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης πρέπει να εκφράζουν τα παράπονά τους»), πρόταση 25 («Οι πελάτες μας είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχουμε») και πρόταση 26 («Γνωρίζουμε ποιοι είναι οι πελάτες μας»). Πιο αναλυτικά, στον πίνακα που ακολουθεί καταδεικνύεται πόσες φορές εμφάνισε «σημαντική διαφορά» η κάθε πρόταση, καθώς και το ποσοστό των φορών αυτών σε σχέση με τον αριθμό των συγκρίσεων:

Πρόταση 1	2 φορές	7,14%
Πρόταση 2 (αντεστραμμένη)	15 φορές	53,57%
Πρόταση 3 (αντεστραμμένη)	6 φορές	21,43%
Πρόταση 4	5 φορές	17,86%
Πρόταση 5	0 φορές	0,00%
Πρόταση 6 (αντεστραμμένη)	11 φορές	39,29%
Πρόταση 7	0 φορές	0,00%
Πρόταση 8	5 φορές	17,86%
Πρόταση 9 (αντεστραμμένη)	3 φορές	10,71%
Πρόταση 10	3 φορές	10,71%
Πρόταση 11	7 φορές	25,00%
Πρόταση 12	3 φορές	10,71%

Πρόταση 13	3 φορές	10,71%
Πρόταση 14	1 φορά	3,57%
Πρόταση 15	6 φορές	21,43%
Πρόταση 16	3 φορές	10,71%
Πρόταση 17	3 φορές	10,71%
Πρόταση 18	11 φορές	39,29%
Πρόταση 19	10 φορές	35,71%
Πρόταση 20	5 φορές	17,86%
Πρόταση 21	16 φορές	64,00%
Πρόταση 22	10 φορές	35,71%
Πρόταση 23	12 φορές	42,86%
Πρόταση 24	7 φορές	25,00%
Πρόταση 25	0 φορές	0,00%
Πρόταση 26	0 φορές	0,00%
Πρόταση 27	12 φορές	42,86%
Πρόταση 28 (αντεστραμμένη)	6 φορές	21,43%
Πρόταση 29	5 φορές	17,86%
Πρόταση 30	4 φορές	14,29%

Ακολουθούν οι υπόλοιπες μεταβλητές του ερωτηματολογίου.

#### 4.3.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)

##### 4.3.6.1 ΕΡΩΤΗΣΗ 31

(Με ποιον ή ποιους τρόπους γίνεται η συλλογή των παραπόνων των εξωτερικών πελατών σας;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 17 εταιρείες (ποσοστό 23,29%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν μόνον έναν τρόπο, ενώ 56 (ποσοστό 76,71%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από έναν τρόπους. **Στο σύνολο του δείγματος**, οι απαντήσεις (κατά σειρά προτίμησης) είχαν ως εξής:

- § «Από τα τμήματα (ή υπαλλήλους) που έρχονται σε επαφή με πελάτες», 60 εταιρείες (ποσοστό 82,19%).
- § «Αποστολή ερωτηματολογίων σε πελάτες», 28 εταιρείες, 38,36%.
- § «Κουτί συλλογής παραπόνων», 23 εταιρείες, 31,51%.
- § «Έρευνα αγοράς», 22 εταιρείες, 30,14%.
- § «Συναντήσεις με πελάτες ή ομάδες πελατών (focus groups)», 21 εταιρείες, 28,77%.
- § «Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας», 8 εταιρείες, 10,96%.
- § «Συμμετοχή σε περιοδικές έρευνες (omnibus)», 4 εταιρείες, 5,48%.
- § «Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων», 2 εταιρείες, 2,74%.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σχολιαστεί το εξής: **ενώ οι εταιρείες απαντούν ότι σε γενικές γραμμές έχουν πελατοκεντρική φιλοσοφία** (π.χ. από τις 30 πρώτες μεταβλητές, ο μεγαλύτερος μ.ο., 4,7945, σημειώνεται στις μεταβλητές 1 «Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας», και 13 «Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρησή μας», ενώ άλλες μεταβλητές, όπως λ.χ. η 12 «Θέλουμε οι πελάτες μας να έχουν άποψη για τις υπηρεσίες μας και να την εκφράζουν», έχουν επίσης υψηλό μ.ο., 4,4795), **τελικά ΜΟΛΙΣ 38% των εταιρειών στέλνουν ερωτηματολόγια για να διερευνήσουν κατά πόσο οι πελάτες τους είναι ικανοποιημένοι**. Οι περισσότερες επαφίνται στους υπαλλήλους ή στα τμήματα που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, (δηλαδή μάλλον στην τύχη)! Αυτό βέβαια δεν συμβαίνει

μόνο στην Ελλάδα. Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι τελικά **ΜΟΝΟΝ το 1/3 των εταιρειών έχουν ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ πελατοκεντρική φιλοσοφία, ασχέτως του τι δηλώνουν στις εκάστοτε έρευνες**...

Στον Τουρισμό, η σειρά ήταν η ίδια, ενώ τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 90%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 60%.
- § Κουτί παραπόνων, 45%.
- § Έρευνα αγοράς, 35%.
- § Πελάτες/Focus groups, 25%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 5%.
- § Omnibus, 5%
- § Δεν γίνεται, 0%.

Στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα, τα ποσοστά ήταν τα ακόλουθα:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 58,33%.
- § Έρευνα αγοράς, 25%.
- § Πελάτες/Focus groups, 16,67%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 16,67%.
- § Δεν γίνεται, 16,67%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 8,33%.
- § Κουτί παραπόνων, 8,33%.
- § Omnibus, 0%.

Στον Τομέα της Εκπαίδευσης, τα ποσοστά ήταν τα ακόλουθα:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 100%.
- § Πελάτες/Focus groups, 62,5%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 37,5%.
- § Έρευνα αγοράς, 37,5%.
- § Κουτί παραπόνων, 37,5%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 25%.

- § Omnibus, 0%.
- § Δεν γίνεται, 0%.

Στον Τομέα των Ασφαλειών, τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 87,5%.
- § Κουτί παραπόνων, 37,5%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 25%.
- § Έρευνα αγοράς, 25%.
- § Πελάτες/Focus groups, 12,5%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.
- § Omnibus, 0%.
- § Δεν γίνεται, 0%.

Στον Τομέα της Υγείας, η σειρά ήταν η εξής:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 85,71%.
- § Κουτί παραπόνων, 28,57%.
- § Πελάτες/Focus groups, 28,57%.
- § Omnibus, 28,57%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 28,57%.
- § Έρευνα αγοράς, 14,29%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 14,29%.
- § Δεν γίνεται, 0%.

Στις Μεταφορές, η σειρά ήταν:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 62,5%.
- § Κουτί παραπόνων, 50%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 25%.
- § Πελάτες/Focus groups, 25%.
- § Έρευνα αγοράς, 12,5%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.
- § Omnibus, 0%.



§ Δεν γίνεται, 0%.

Στις Διάφορες Εταιρείες, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Τμήματα ή υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, 90%.
- § Αποστολή ερωτηματολογίων, 60%.
- § Έρευνα αγοράς, 50%.
- § Πελάτες/Focus groups, 40%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 20%.
- § Κουτί παραπόνων, 10%.
- § Omnibus, 10%.
- § Δεν γίνεται, 0%.

Απαντήσεις οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές της ερώτησης και οι οποίες δόθηκαν ελεύθερα από τους ερωτώμενους, συμπληρώνοντας τον ειδικό χώρο στο τέλος της ερώτησης:

- Τα ερωτηματολόγια μπαίνουν στο δωμάτιο των πελατών ή συμπληρώνονται λίγο πριν την αναχώρησή τους (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Επαφή στελεχών (Γενικού Διευθυντή, Υποδιευθυντή, Υπευθύνου Υποδοχής, Υπευθύνου Πωλήσεων) συνεχώς, με πελάτες και groups και με πράκτορες που έχουν κάνει την κράτηση (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Από επιστολές (ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ).
- Δι' αλληλογραφίας ή τηλεφώνου (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Μέσω πληροφοριακών εντύπων του Τραπεζικού Διαμεσολαβητή που υπάρχουν στους χώρους υποδοχής και εξυπηρέτησης των πελατών (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Οι πελάτες απευθύνονται στην υπηρεσία παραπόνων (ΤΡΑΠΕΖΑ).

- Μέσω της Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Πελατών (ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΑΡΤΑ).
- Επικοινωνούμε μαζί τους (ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Τηλεφωνικώς, μέσω fax, e-mail (ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Γνωρίζουν ότι υπάρχει γραφείο στο οποίο μπορούν να απευθυνθούν (ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟ).
- Υπάρχει γραφείο παραπόνων και επικοινωνίας με τον πολίτη (ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ).
- Λόγω της υφής της εργασίας μας, οι πελάτες έρχονται σε επαφή μαζί μας (ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Από επιστολές παραπόνων πελατών (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Κάρτα αξιολόγησης (Comment Card In-flight) και μέσω Internet (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- E-mails, επιστολές, τηλέφωνο (ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ).
- Μέσω Web Tools (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ).
- Μέσω οργανωμένου Customer Care (Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών) (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ).
- Η συμμετοχή σε εκθέσεις είναι ένας τρόπος με τον οποίο η εταιρεία μπορεί να συλλέξει παράπονα εξωτερικών πελατών (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ). (Σημείωση ερευνητή: Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα μέθοδος)!

#### 4.3.6.2 ΕΡΩΤΗΣΗ 32

(Με ποιον ή ποιους τρόπους γίνεται η συλλογή των παραπόνων των εργαζομένων στην εταιρεία σας;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 40 επιχειρήσεις (ποσοστό 54,79%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν μόνον έναν τρόπο, ενώ 33 (ποσοστό 45,21%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από έναν τρόπους. **Στο σύνολο του δείγματος**, οι απαντήσεις (κατά σειρά προτίμησης) είχαν ως εξής:

- § «Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων», 52 εταιρείες, (ποσοστό 71,23%).
- § «Φύλλα Αξιολόγησης», 26 εταιρείες, 35,62%.
- § «Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους», 12 εταιρείες, 16,44%.
- § «Κουτί συλλογής παραπόνων», 8 εταιρείες, 10,96%.
- § «Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων», 8 εταιρείες, 10,96%.
- § «Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας», 1 εταιρεία, 1,37%.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι περισσότερες από 1 στις 10 εταιρείες (σχεδόν 11%) δεν συλλέγουν τα παράπονα των εργαζομένων τους.

Στον Τουριστικό Τομέα, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 85%.
- § Φύλλα Αξιολόγησης, 25%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 20%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 15%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.
- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 0%.

Στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα, τα ποσοστά ήταν τα ακόλουθα:

- § Φύλλα Αξιολόγησης, 41,67%.
- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 33,33%.

- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 25%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 16,67%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 0%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.

Στον Τομέα της Εκπαίδευσης, τα ποσοστά ήταν τα ακόλουθα:

- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 100%.
- § Φύλλα Αξιολόγησης, 50%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 0%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 0%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.
- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 0%.

Στον Τομέα των Ασφαλειών, τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 62,5%.
- § Φύλλα Αξιολόγησης, 37,5%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 25%.
- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 25%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 12,5%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.

Στον Τομέα της Υγείας, η σειρά ήταν η εξής:

- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 85,71%.
- § Φύλλα Αξιολόγησης, 71,43%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 14,29%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 14,29%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 14,29%.
- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 0%.

Στις Μεταφορές, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 62,5%.
- § Φύλλα Αξιολόγησης, 25%.
- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 25%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 12,5%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 12,5%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.

Στις Διάφορες Εταιρείες, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συναντήσεις μεταξύ Διοίκησης/Εργαζομένων, 70%.
- § Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε όλους, 40%.
- § Φύλλα Αξιολόγησης, 20%.
- § Δεν γίνεται συλλογή παραπόνων, 10%.
- § Κουτί συλλογής παραπόνων, 0%.
- § Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, 0%.

Απαντήσεις οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές της ερώτησης και οι οποίες δόθηκαν ελεύθερα από τους ερωτώμενους, συμπληρώνοντας τον ειδικό χώρο στο τέλος της ερώτησης:

- Θα υπάρξει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο στο μέλλον (ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ).
- Θα υπάρξουν φύλλα αξιολόγησης στο μέλλον (ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ).
- Από τους προϊστάμενους (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Από τους προϊστάμενους των αντιστοίχων τμημάτων (ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ).

- Υπάρχει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο από το group για όλο τον κόσμο, το οποίο συμπληρώνεται κάθε δύο χρόνια (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Υποβολή παραπόνων ιεραρχικά (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Σε προσωπικό επίπεδο (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Επικοινωνούμε μαζί τους (ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Σε αυτήν την εταιρεία δυστυχώς τηρείται αυστηρά η ιεραρχία (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ), (σημείωση ερευνητή: σχολιάζοντας το γεγονός ότι δεν γίνεται συλλογή παραπόνων των υπαλλήλων).
- Η δραστηριότητα αυτή δεν αφορά το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΣΑΓΩΓΕΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ).
- Σημείωση: Βρέθηκαν δύο (2) ερωτηματολόγια όπου ενώ σημειώνεται ότι η συλλογή παραπόνων για τους εργαζόμενους γίνεται σε “συναντήσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων”, σημειώνεται παράλληλα ότι δεν γίνεται καθόλου συλλογή παραπόνων (ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ). Σε αυτές τις 2 περιπτώσεις, το ότι δεν γίνεται καθόλου συλλογή παραπόνων δεν έγινε δεκτό.

#### 4.3.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ)

##### 4.3.7.1 ΕΡΩΤΗΣΗ 33

(Εφόσον συλλέγετε (με οποιονδήποτε τρόπο) τα παράπονα των πελατών σας, τί επακολουθεί;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 2 επιχειρήσεις (ποσοστό 2,74%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν μόνον έναν τρόπο, ενώ 70 (ποσοστό 95,89%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από έναν τρόπους. Υπήρξε και μία (1) επιχείρηση (ποσοστό 1,37%) που απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί κανέναν τρόπο (δηλαδή δεν γίνεται τίποτε). **Στο σύνολο του δείγματος**, οι απαντήσεις (κατά σειρά προτίμησης) είχαν ως εξής:

- § «Διορθωτικές ενέργειες», 49 εταιρείες, (ποσοστό 67,12%).
- § «Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας», 48 εταιρείες, 65,75%.
- § «Συζήτηση με τους εργαζόμενους», 45 εταιρείες, 61,64%.
- § «Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά», 43 εταιρείες, 58,90%.
- § «Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών», 38 εταιρείες, 52,05%.
- § «Αρχειοθέτηση παραπόνων σε φακέλους», 30 εταιρείες, 41,10%.
- § «Αρχειοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή», 25 εταιρείες, 34,25%.
- § «Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών», 18 εταιρείες, 24,66%.
- § «Συζήτηση με κάποιους από τους πελάτες (δειγματοληπτικά)», 17 εταιρείες, 23,29%.

Στον Τομέα του Τουρισμού, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 85%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 80%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 80%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 60%.

- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 55%.
- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 50%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 30%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 25%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 25%.

Στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα, η σειρά είχε ως εξής:

- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 75%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 66,67%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 58,33%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 50%.
- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 41,67%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 41,67%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 25%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 25%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 16,67%.

Στον Τομέα της Εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα είχαν ως ακολούθως:

- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 87,5%.
- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 50%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 50%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 37,5%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 37,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 37,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 37,5%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 37,5%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 25%.

Στον Τομέα των Ασφαλειών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 62,5%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 62,5%.



- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 50%.
- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 37,5%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 37,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 25%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 25%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 25%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 12,5%.

Στον Τομέα της Υγείας, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 85,71%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 71,43%.
- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 57,14%.
- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 57,14%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 28,57%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 14,29%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 14,29%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 14,29%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 14,29%.

Στον Τομέα των Μεταφορών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 75%.
- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 62,5%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 62,5%.
- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 50%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 50%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 50%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 37,5%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 37,5%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 12,5%.

Στις Διάφορες Εταιρείες, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Διορθωτικές ενέργειες, 80%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 80%.
- § Συζήτηση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, 60%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 60%.
- § Συζήτηση με τους εργαζόμενους, 50%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 50%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 40%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 40%.
- § Συζήτηση με κάποιους πελάτες δειγματοληπτικά, 20%.

Απαντήσεις οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές της ερώτησης και οι οποίες δόθηκαν ελεύθερα από τους ερωτώμενους, συμπληρώνοντας τον ειδικό χώρο στο τέλος της ερώτησης:

- Υπάρχει πρόγραμμα software για το συγκεκριμένο σκοπό (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Δι' αλληλογραφίας (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Τακτικά meetings μεταξύ των στελεχών για εντοπισμό και επίλυση της όποιας δυσλειτουργίας (ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ).
- Δυνατότητα του πελάτη να απευθυνθεί στον Τραπεζικό Μεσολαβητή, εάν δεν ικανοποιηθεί το παράπονό του (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Επίλυση του προβλήματος και απάντηση στον πελάτη (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Ανάλυση παραπόνων χωρίς εξαγωγή δεικτών (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Άμεση επίλυση προβλημάτων σε κάποιες περιπτώσεις (ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).

- Γραπτή απάντηση στις επιστολές πελατών (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Γραπτή επικοινωνία με κάποιους πελάτες και αποζημίωση (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Επικοινωνία Customer Care με τα αρμόδια Τμήματα της Εταιρείας και υποβολή προτάσεων (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

#### 4.3.7.2 ΕΡΩΤΗΣΗ 34

(Εφόσον συλλέγετε (με οποιονδήποτε τρόπο) τα παράπονα των εργαζομένων σας, τί επακολουθεί;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 13 επιχειρήσεις (ποσοστό 17,81%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν μόνον έναν τρόπο, ενώ 59 (ποσοστό 80,82%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από έναν τρόπους. Υπήρξε και μία (1) επιχείρηση (ποσοστό 1,37%) που απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί κανέναν τρόπο (δηλαδή δεν γίνεται τίποτε). **Στο σύνολο του δείγματος**, οι απαντήσεις (με σειρά προτίμησης) είχαν ως εξής:

- § «Συζήτηση με τον εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος», 57 εταιρείες, (ποσοστό 78,08%).
- § «Διορθωτικές ενέργειες», 51 εταιρείες, 69,86%.
- § «Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας», 47 εταιρείες, 64,38%.
- § «Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών», 17 εταιρείες, 23,29%.
- § «Αρχειοθέτηση παραπόνων σε φακέλους», 17 εταιρείες, 23,29%.
- § «Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών», 11 εταιρείες, 15,07%.
- § «Αρχειοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή», 11 εταιρείες, 15,07%.

Στον Τομέα του Τουρισμού, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 95%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 95%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 90%.
- § Αρχειοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 30%.
- § Αρχειοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 20%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 20%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 10%.

Στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα, η σειρά είχε ως ακολούθως:

- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 58,33%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 50%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 41,67%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 33,33%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 25%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 25%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 8,33%.

Στον Τομέα της Εκπαίδευσης, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 87,5%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 62,5%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 37,5%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 37,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 25%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 25%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 25%.

Στον Τομέα των Ασφαλειών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 62,5%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 37,5%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 37,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 12,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 0%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 0%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 0%.

Στον Τομέα της Υγείας, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 71,43%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 71,43%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 57,14%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 28,57%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 14,29%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 14,29%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 0%.

Στον Τομέα των Μεταφορών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 75%.
- § Διορθωτικές ενέργειες, 75%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 62,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 12,5%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 0%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 0%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 0%.

Στις Διάφορες Εταιρείες, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Διορθωτικές ενέργειες, 90%.
- § Συζήτηση με εργαζόμενο και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, 80%.
- § Ανακοίνωση των παραπόνων στη διοίκηση της εταιρείας, 70%.
- § Ανάλυση παραπόνων και εξαγωγή δεικτών, 60%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε ηλεκτρονική μορφή, 30%.
- § Χρήση διαγραμμάτων και στατιστικών τεχνικών, 30%.
- § Αρχαιοθέτηση παραπόνων σε φακέλους, 20%.

Απαντήσεις οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές της ερώτησης και οι οποίες δόθηκαν ελεύθερα από τους ερωτώμενους, συμπληρώνοντας τον ειδικό χώρο στο τέλος της ερώτησης:

- Δυστυχώς δεν έχουμε εξελίξει τον τομέα αυτό ακόμη (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ).
- Φτιάχνονται διαγράμματα, αλλά τα στοιχεία μάς έρχονται από το group (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Τίποτε (δεν συλλέγονται παράπονα εργαζομένων). (Αναφέρθηκε τρεις φορές, από μια ΤΡΑΠΕΖΑ και από δύο ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ).
- Ο υπάλληλος μπορεί να απολυθεί. Οι υπάλληλοι φοβούνται να εκφραστούν ελεύθερα και σε αυτό φταίει η διοίκηση της εταιρείας (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Η δραστηριότητα αυτή δεν αφορά το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΣΑΓΩΓΕΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ).

#### 4.3.7.3 ΕΡΩΤΗΣΗ 35

(Υπάρχει καθορισμένη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 43 εταιρείες (ποσοστό 58,90%) απάντησαν «ΝΑΙ» και 30 εταιρείες (ποσοστό 41,10%) απάντησαν «ΟΧΙ». Τα ποσοστά για τους διαφορετικούς κλάδους δεν έχουν σημαντικές διαφορές.

Περαιτέρω ανάλυση της συγκεκριμένης ερώτησης, σε συνδυασμό με την ελληνικότητα ή μη των επιχειρήσεων, αποκάλυψε μια «έκπληξη». Οι ελληνικές εταιρείες, δηλώνουν ότι έχουν καθορισμένη (δομημένη) διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων σε (οριακά) μεγαλύτερο ποσοστό απ' ό τι οι πολυεθνικές! Πιο συγκεκριμένα, το 59,62% των αμιγώς ελληνικών εταιρειών δηλώνει ότι έχει καθορισμένη διαδικασία, έναντι 57,14% των πολυεθνικών. Τα ποσοστά του ΟΧΙ είναι 40,38% και 42,86% αντίστοιχα.

Η αρχική υπόθεση του ερευνητή (**Υπόθεση 2**) ήταν ότι το ποσοστό των πολυεθνικών εταιρειών όπου θα υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, θα είναι αισθητά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό των αμιγώς ελληνικών εταιρειών. Η εν λόγω υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται, αφού η «συμπεριφορά» των αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων προσομοιάζει με αυτή των πολυεθνικών. **Φαίνεται, λοιπόν, ότι η πολυεθνικότητα δεν αυξάνει την πιθανότητα να υπάρχει καθορισμένη διαδικασία παραπόνων.**

#### 4.3.7.4 ΕΡΩΤΗΣΗ 36

(Με άριστα το 10 και μικρότερο βαθμό το 0, πόσο αποτελεσματικό κρίνετε το σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων που εφαρμόζετε;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, απάντησαν οι 41 από τις 43 εταιρείες που είχαν απαντήσει την ερώτηση 35. Εντυπωσιακό ήταν ότι κανείς δεν έβαλε στην εταιρεία του «κάτω από τη βάση», δηλαδή κάτω από 5, και μόλις ένας (1) έβαλε «άριστα 10». Ο μέσος όρος κυμάνθηκε ακριβώς στη μέση τιμή ανάμεσα στο 5 και το 10, ήταν δηλαδή 7,49. Δεσπόζουσες (κυριαρχούσες) τιμές, το 7 και το 8.



#### 4.3.7.5 ΕΡΩΤΗΣΗ 37

(Με άριστα το 10 και μικρότερο βαθμό το 0, τι βαθμό νομίζετε ότι θα έβαζαν οι Πελάτες σας στο σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων που εφαρμόζετε;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, απάντησαν ακόμη λιγότεροι (37 στους 43) από όσους απάντησαν την προηγούμενη ερώτηση. Μάλιστα, κάποιιοι σημείωσαν ότι δεν γνωρίζουν ή δεν δύνανται να βαθμολογήσουν εκ μέρους των πελατών. Όπως και στην ερώτηση 36, ουδείς πιστεύει ότι οι πελάτες της επιχείρησης θα βαθμολογούσαν τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων με βαθμό «κάτω από τη βάση». Και εδώ, δηλαδή, ο μικρότερος βαθμός ήταν 5 και ο μεγαλύτερος 10 (δύο απαντήσεις). Ο μέσος όρος είναι ελαφρά υψηλότερος από ότι στην ερώτηση 36 (7,58 έναντι 7,49). Κυριαρχούσες τιμές, το 8 και το 9.

Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων 36 και 37, δίδει το μήνυμα πως οι ερωτώμενοι πιστεύουν, σε γενικές γραμμές, ότι ως προς τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, οι εταιρείες τους πηγαίνουν αρκετά καλά και βρίσκονται σαφώς «πάνω από τη βάση». Θεωρούν, επίσης, ότι και οι πελάτες θα έδιναν βαθμό «πάνω από τη βάση» στη συγκεκριμένη διαδικασία. Οι ερωτώμενοι, λοιπόν, βαθμολογούν τη συγκεκριμένη διαδικασία ελαφρώς πιο αυστηρά από ότι πιστεύουν ότι θα τη βαθμολογούσαν οι πελάτες τους.

#### 4.3.7.6 ΕΡΩΤΗΣΗ 38

(Αξιολογείτε σε τακτά χρονικά διαστήματα τη λειτουργικότητα της διαδικασίας συλλογής και επεξεργασίας παραπόνων;)

Από τις 43 εταιρείες που απάντησαν τη συγκεκριμένη ερώτηση (ήταν αυτές που είχαν απαντήσει ΝΑΙ στην ερώτηση 35, δηλαδή ότι υπάρχει καθορισμένη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων), οι 35 (ποσοστό 81,40%) απαντούν ΝΑΙ και οι 8 (ποσοστό 18,60%) απαντούν ΟΧΙ, προτιμούν δηλαδή να έχουν μία «στατική» διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων. Τα ποσοστά ανά κλάδο προσομοιάζουν (τόσο μεταξύ τους, όσο και με το σύνολο του δείγματος) και η γενική εικόνα κρίνεται ικανοποιητική.

#### 4.3.7.7 ΕΡΩΤΗΣΗ 39

(Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης παραπόνων στην εταιρεία σας;)

Το 35,62% των επιχειρήσεων (26 εταιρείες) απάντησε ΝΑΙ, ενώ το 64,38% (47 εταιρείες) απάντησε ΟΧΙ.

Και σε αυτήν την περίπτωση, η περαιτέρω ανάλυση, σε συνδυασμό με την πολυεθνικότητα ή μη των επιχειρήσεων, αποτελεί έκπληξη. Η αρχική υπόθεση του ερευνητή (**Υπόθεση 3**) ήταν ότι (όπως και στην ύπαρξη καθορισμένων ή μη διαδικασιών), το ποσοστό των πολυεθνικών εταιρειών όπου θα υπήρχε ξεχωριστό τμήμα παραπόνων, θα ήταν σαφώς μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό των αμιγώς ελληνικών. Η τάση εδώ είναι αντίστροφη από ότι στην ερώτηση 35, αφού οι πολυεθνικές εταιρείες «προηγούνται» μεν σε ποσοστά, αλλά η διαφορά είναι μικρή (της τάξης του 10% περίπου).

Πιο συγκεκριμένα, το 38,10% των πολυεθνικών επιχειρήσεων δηλώνει ότι υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα παραπόνων και το 61,90% δηλώνει πως δεν υπάρχει. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τις αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις είναι 34,62% και 65,38%. Άρα, **η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώνεται μόνο εν μέρει**, διότι η διαφορά είναι μικρή.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι τα τελευταία χρόνια οι αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να «κλείσουν την ψαλίδα» με τις πολυεθνικές σε σημαντικό βαθμό. Επιβεβαιώνεται ότι οι Έλληνες είμαστε καλοί δέκτες ιδεών, αφού αφομοιώνουμε τα καλά στοιχεία, τις ορθές πρακτικές και τις διαφορές «φιλοσοφίας» των επιχειρήσεων από το εξωτερικό, χωρίς να θυσιάζουμε παραδοσιακά ελληνικά πλεονεκτήματα όπως η ευαισθησία, η ευελιξία, κ.λπ. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι τάσεις παγκοσμιοποίησης, φαίνεται ότι μάς βοήθησαν σε αυτό το ιδιότυπο “benchmarking”.

#### 4.3.7.8 ΕΡΩΤΗΣΗ 40

(Ποιόν παράγοντα θεωρείτε πιο σημαντικό όταν εξετάζετε ένα παράπνο που έχει υποβληθεί; Βαθμολογήστε με σειρά σημαντικότητας, όπου 1 το πιο σημαντικό και 4 το πιο ασήμαντο.)

Οι επιλογές απάντησης στη μοναδική μεταβλητή του ερωτηματολογίου με ιεραρχική (ordinal) κλίμακα ήταν οι εξής:

- § Το να λυθεί σωστά.
- § Τα να λυθεί γρήγορα.
- § Αν το παράπνο είναι δίκαιο.
- § Η περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, πολλοί απαντώντες αντιμετώπισαν προβλήματα. Υπήρξαν πολλές περιπτώσεις όπου π.χ. βαθμολογήθηκαν όλα με 1 ή όπου «τσεκαρίστηκε» μόνο μία απάντηση ως σημαντική. Συνολικά, περισσότεροι από 1 στους 5 (21,92%) δεν απάντησαν την ερώτηση με τον τρόπο που τούς ζητήθηκε. Ίσως η διατύπωση θα έπρεπε να είναι λίγο διαφορετική.

Ο ερευνητής προσπάθησε να μετατρέψει όλες τις «λανθασμένες» απαντήσεις σε ιεραρχική μέτρηση (όταν π.χ. κάποιος σημείωνε σε όλα 1, τότε η βαθμολογία μετατρέπεται σε 2,5 ώστε το άθροισμα να είναι 10, όσο και το άθροισμα των αριθμών 1+2+3+4. Με την ίδια λογική, αν είχε σημειώσει μόνο μία απάντηση, τότε αυτή λάμβανε το βαθμό 1 και οι άλλες από 3).

Αν ληφθεί υπόψη μόνο το τι θεωρείται ως πιο σημαντικό (δηλαδή μόνο η πρώτη επιλογή), η σειρά σημαντικότητας **στο σύνολο του δείγματος** έχει ως εξής:

- § Να λυθεί σωστά, ποσοστό 41,10%.
- § Αν το παράπνο είναι δίκαιο, 26,02%.
- § Η περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος, 19,18%.
- § Να λυθεί γρήγορα, 13,70%.

Αν ληφθούν υπόψη όλες οι απαντήσεις (δηλαδή και η 2<sup>η</sup>, 3<sup>η</sup>, 4<sup>η</sup>), η σειρά διαφοροποιείται ελαφρώς, και έχει ως εξής:

- § Να λυθεί σωστά (μέσος όρος 1,83).
- § Αν το παράπονο είναι δίκαιο (μ.ο. 2,57).
- § Να λυθεί γρήγορα (μ.ο. 2,66).
- § Η περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος (μ.ο. 2,94).

Με βάση τη δεύτερη κατηγοριοποίηση (όταν έχουν προσμετρηθεί όλες οι απαντήσεις), η εικόνα στους επιμέρους κλάδους προσομοιάζει με αυτήν του συνόλου, έχοντας ως ακολούθως:

Τουρισμός: Να λυθεί σωστά, να λυθεί γρήγορα, αν είναι δίκαιο, η περαιτέρω διερεύνηση.

Τραπεζικός – Χρηματοοικονομικός Τομέας: Να λυθεί σωστά, αν είναι δίκαιο, να λυθεί γρήγορα, η περαιτέρω διερεύνηση.

Εκπαίδευση: Να λυθεί σωστά, η περαιτέρω διερεύνηση, να λυθεί γρήγορα, αν είναι δίκαιο.

Ασφάλειες: Να λυθεί σωστά, αν είναι δίκαιο, η περαιτέρω διερεύνηση, να λυθεί γρήγορα.

Υγεία: Η περαιτέρω διερεύνηση, να λυθεί σωστά, να λυθεί γρήγορα, αν είναι δίκαιο. (Ο μόνος κλάδος όπου το «να λυθεί σωστά» δεν είναι η πρώτη επιλογή).

Μεταφορές: Να λυθεί σωστά, να λυθεί γρήγορα, η περαιτέρω διερεύνηση, αν είναι δίκαιο.

Διάφορα: Αν είναι σωστό, αν είναι δίκαιο, η περαιτέρω διερεύνηση, να λυθεί γρήγορα.

Στο **Παράρτημα Β** παρατίθενται στατιστικά στοιχεία των ερωτήσεων 35 ως 40.

### 4.3.8 ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

#### 4.3.8.1 ΕΡΩΤΗΣΗ 41

(Ποιες είναι οι συνήθεις διορθωτικές ενέργειες που κάνετε αφού έχει διατυπωθεί ένα παράπονο από κάποιον πελάτη;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 4 επιχειρήσεις (ποσοστό 5,48%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν μόνον έναν τρόπο, ενώ 68 (ποσοστό 94,52%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από έναν τρόπους και 1 επιχείρηση (ποσοστό 1,37%) ανέφερε ότι δεν χρησιμοποιεί κανέναν τρόπο (δεν κάνει απολύτως τίποτε). **Στο σύνολο του δείγματος**, οι απαντήσεις (κατά σειρά προτίμησης) είχαν ως εξής:

- § «Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του», 66 εταιρείες, (ποσοστό 90,41%).
- § «Επικοινωνούμε μαζί του», 64 εταιρείες, 87,67%.
- § «Προσπαθούμε παράλληλα να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας», 48 εταιρείες, 65,75%.
- § «Τόν αποζημιώνουμε πλήρως», 28 εταιρείες, 38,36%.
- § «Τού κάνουμε ένα δώρο», 26 εταιρείες, 35,62%.
- § «Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή», 23 εταιρείες, 31,51%.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι σχεδόν τα δύο τρίτα των εταιρειών δηλώνουν ότι προσπαθούν να εντοπίσουν αν πάσχει η διαδικασία τους.

Σε γενικές γραμμές, τα επιμέρους αποτελέσματα προσομοιάζουν με το γενικό. Στον Τομέα του Τουρισμού, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Επικοινωνούμε μαζί του, 95%.
- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 90%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 70%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 70%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 45%.

- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 30%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα, η σειρά είχε ως ακολούθως:

- § Επικοινωνούμε μαζί του, 91,67%.
- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 91,67%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 75%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 50%.
- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 33,33%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 16,67%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τομέα της Εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

- § Επικοινωνούμε μαζί του, 87,5%.
- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 87,5%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 62,5%.
- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 37,5%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 12,5%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 12,5%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τομέα των Ασφαλειών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 100%.
- § Επικοινωνούμε μαζί του, 87,5%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 87,5%.
- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 37,5%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 12,5%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 0%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τομέα της Υγείας, τα αποτελέσματα είχαν ως ακολούθως:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 100%.
- § Επικοινωνούμε μαζί του, 85,71%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 42,86%.
- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 28,57%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 28,57%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 14,29%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τομέα των Μεταφορών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 75%.
- § Επικοινωνούμε μαζί του, 50%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 37,5%.
- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 37,5%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 25%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 25%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στις Διάφορες Εταιρείες, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Επικοινωνούμε μαζί του, 100%.
- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 90%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 70%.
- § Τόν αποζημιώνουμε πλήρως, 70%.
- § Τού κάνουμε ένα δώρο, 50%.
- § Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή, 30%.
- § Τίποτε απολύτως, 10%.

Απαντήσεις οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές της ερώτησης και οι οποίες δόθηκαν ελεύθερα από τους ερωτώμενους, συμπληρώνοντας τον ειδικό χώρο στο τέλος της ερώτησης:

- Δώρο ή τόν αποζημιώνουμε πλήρως (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Τόν αποζημιώνουμε πλήρως μόνο εάν είναι δίκαιη η καταγγελία του (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Τού στέλνουμε επιστολή, αλλά όχι απολογητική (ΤΡΑΠΕΖΑ).
- Φροντίζουμε να μην ξανασυμβεί όμοιο πρόβλημα (ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ).
- Γίνεται επώνυμη (προσωπική) προσπάθεια από την πλευρά του υπαλλήλου να λύσει το πρόβλημα, ενισχύοντας έτσι την πιστότητα πελατών (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ).
- Μία εταιρεία (ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ) σημείωσε ότι κάνει όλες τις ενέργειες που περιγράφονται και βαθμολόγησε την κάθε μία από 1 έως 4, όπου 1 η πιο συνηθισμένη και 4 η λιγότερο συνηθισμένη περίπτωση, μετέτρεψε δηλαδή την Ονοματική (Nominal) κλίμακα, σε Ιεραρχική (Ordinal). Η βαθμολογία είχε ως εξής:
  - Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του: 1
  - Επικοινωνούμε μαζί του: 1
  - Τού στέλνουμε μια απολογητική επιστολή: 2
  - Τού κάνουμε ένα δώρο: 4
  - Τόν αποζημιώνουμε πλήρως: 3
  - Προσπαθούμε παράλληλα να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας: 2



#### 4.3.8.2 ΕΡΩΤΗΣΗ 42

(Ποιες είναι οι συνήθειες διορθωτικές ενέργειες που κάνετε αφού έχει διατυπωθεί ένα παράπονο από κάποιον εργαζόμενο;)

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 10 επιχειρήσεις (ποσοστό 13,70%) απάντησαν ότι χρησιμοποιούν μόνον έναν τρόπο, ενώ 60 (ποσοστό 82,19%) δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από έναν τρόπους. Υπήρξαν και τρεις (3) επιχειρήσεις (ποσοστό 4,11%) που ανέφεραν (στην επιλογή άλλο) ότι δεν χρησιμοποιούν κανέναν τρόπο, διότι δεν συλλέγονται τα παράπονα των εργαζομένων. **Στο σύνολο του δείγματος**, οι απαντήσεις (κατά σειρά προτίμησης) είχαν ως εξής:

- § «Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του», 57 εταιρείες, (ποσοστό 78,08%).
- § «Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα», 56 εταιρείες, 76,71%.
- § «Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις», 40 εταιρείες, 54,79%.
- § «Προσπαθούμε παράλληλα να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας», 35 εταιρείες, 47,95%.
- § «Τίποτε απολύτως», καμία εταιρεία, 0%.

Στον Τομέα του Τουρισμού, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 90%.
- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 85%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 60%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 50%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τραπεζικό – Χρηματοοικονομικό Τομέα, η σειρά είχε ως ακολούθως:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 66,67%.
- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 66,67%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 58,33%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 50%.

§ Τίποτε απολύτως, 8,33%.

Στον Τομέα της Εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 87,5%.
- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 87,5%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 62,5%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 50%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τομέα των Ασφαλειών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως ακολούθως:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 75%.
- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 75%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 62,5%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 37,5%.
- § Τίποτε απολύτως, 12,5%.

Στον Τομέα της Υγείας, τα αποτελέσματα είχαν ως ακολούθως:

- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 100%.
- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 85,71%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 57,14%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 28,57%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στον Τομέα των Μεταφορών, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 62,5%.
- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 50%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 50%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 37,5%.
- § Τίποτε απολύτως, 0%.

Στις Διάφορες Εταιρείες, η σειρά και τα ποσοστά είχαν ως εξής:

- § Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία του, 70%.
- § Προσπαθούμε να επιλύσουμε το πρόβλημα, 70%.
- § Τού προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις, 50%.
- § Προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας, 50%.
- § Τίποτε απολύτως, 10%.

Απαντήσεις οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές της ερώτησης και οι οποίες δόθηκαν ελεύθερα από τους ερωτώμενους, συμπληρώνοντας τον ειδικό χώρο στο τέλος της ερώτησης:

- Τίποτε (δεν συλλέγονται παράπονα εργαζομένων), όπως προαναφέρθηκε. (Τρεις φορές, εκ των οποίων μία ΤΡΑΠΕΖΑ μία ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ και ένας ΕΙΣΑΓΩΓΕΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ).
- Δεν συλλέγονται τα παράπονα των εργαζομένων με συστηματικό τρόπο (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Ελέγχουμε εάν υπάρχουν και άλλα όμοια προβλήματα (ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ).
- Προσωπικά, θα έκανα περισσότερα, αλλά σε αυτή την εταιρεία δεν ακολουθείται τίποτα από τα παραπάνω (ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ).
- Η δραστηριότητα αυτή δεν αφορά το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΣΑΓΩΓΕΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ).
- Συζήτηση με τους εργαζόμενους (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ).
- Προσπαθούμε (πολύ περισσότερο δε σε τμήματα που στηρίζονται εξ' ολοκλήρου στον Ανθρώπινο Παράγοντα) η σχέση Διοίκησης – Εργαζομένων

να είναι προσωπική, ανθρώπινη, ουσιαστική (ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ).

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι Ερωτήσεις 41 και 42 καλύπτουν και το κομμάτι της διαχείρισης παραπόνων, αφού μία από τις επιλογές απάντησης ήταν «Προσπαθούμε παράλληλα να ερευνήσουμε αν πάσχει η διαδικασία μας».

Τέλος, θα πρέπει να σχολιαστεί το ακόλουθο στοιχείο: **όπως προκύπτει από τις ερωτήσεις 40, 41 και 42, οι επιχειρήσεις δίνουν υπέρμετρη βαρύτητα στο να εξετάσουν εάν ένα παράπονο είναι «δίκαιο».**

Στην ερώτηση 40, η επιλογή «αν το παράπονο είναι δίκαιο» καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση σε σειρά σημαντικότητας, ενώ στις ερωτήσεις 41 και 42 η επιλογή «Ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία» (του πελάτη ή του εργαζόμενου αντίστοιχα) είναι η πρώτη επιλογή των επιχειρήσεων ως διορθωτική ενέργεια!!! Ακόμη και η επικοινωνία με τον πελάτη έρχεται σε δεύτερη μοίρα.

Όπως, όμως, αναλύεται και στο επόμενο Κεφάλαιο, η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι πελάτες που θα προσπαθήσουν να «εξαπατήσουν» την επιχείρηση, π.χ. ζητώντας αποζημίωση, είναι ελάχιστοι (1 – 1,5%).

Ο υπερβολικός έλεγχος, λοιπόν, πιθανώς να «συλλάβει» κάποιους πελάτες που θα παραπονεθούν χωρίς να έχουν δίκιο. Ταυτόχρονα, ίσως «εξαγριώσει» την πλειονότητα των πελατών που θα έχουν όντως παράπονο (και θα είναι ήδη εκνευρισμένοι από αυτό). Άλλες μορφές διορθωτικών ενεργειών, όπως π.χ. η επικοινωνία με τον πελάτη ή μια απολογητική επιστολή κοστίζουν ελάχιστα και επιτυγχάνουν σημαντικές ωφέλειες με σχετικά μικρή προσπάθεια.

Ελπίζουμε ότι η επιλογή «ελέγχουμε αν είναι δίκαιη η διαμαρτυρία», έχει περισσότερο την έννοια «Προσπαθούμε να δούμε τί γίνεται και γιατί υπάρχει πρόβλημα» και όχι «Θεωρούμε ότι οι πελάτες ή οι εργαζόμενοί μας προσπαθούν να μάς εκμεταλλευτούν».

#### 4.3.9 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, μπορεί να αποκαλύψει σημαντικότητα ή μη. Ο συντελεστής συσχέτισης αποκαλύπτει κατά πόσο δύο ερωτήσεις έχουν απαντηθεί κατά τον ίδιο τρόπο. Λαμβάνει τιμές από  $-1$  (αντίστροφη σχέση) έως  $+1$  (απόλυτη ταύτιση). Όσο μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση, τόσο πιθανότερο είναι να υπάρχει στατιστική σημαντικότητα. Για να αξιολογηθεί η σημαντικότητα των συσχετίσεων, ένας γενικός κανόνας θα μπορούσε να είναι ο ακόλουθος:

$\pm 0,80$ έως $1,00$	πολύ υψηλή (πολύ σημαντική) συσχέτιση
$\pm 0,60$ έως $0,79$	υψηλή (σημαντική) συσχέτιση
$\pm 0,40$ έως $0,59$	μέτρια συσχέτιση
$\pm 0,20$ έως $0,39$	μικρή (όχι σημαντική) συσχέτιση
$\pm 0,01$ έως $0,19$	ελάχιστη (καθόλου σημαντική) συσχέτιση <sup>2</sup>

Θα πρέπει, βέβαια, να σημειωθεί ότι με τον παραπάνω κανόνα δεν «συμφωνεί» ιδιαίτερα το στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S., καθώς (σε ορισμένες περιπτώσεις) θεωρεί «σημαντικές» συσχετίσεις της τάξης του  $0,350$  στο επίπεδο  $0,01$ .

Η συσχέτιση, όμως, δεν σημαίνει αναγκαστικά αιτιότητα (δηλαδή, οι μεταβολές της μίας μεταβλητής δεν προκαλούν τις μεταβολές της άλλης).<sup>3</sup> Θα πρέπει, λοιπόν, να εξακριβωθεί εάν η υψηλή συσχέτιση είναι πραγματική ή οφείλεται σε άλλους παράγοντες (π.χ. τυχειότητα), ώστε να αποκλειστεί η περίπτωση ψευδοσυσχέτισης και να διαπιστωθεί η ακολουθία αιτίου – αιτιατού. (Εάν, π.χ. λαλήσουν όλοι οι πετεινοί το ξημέρωμα, υπάρχει συσχέτιση  $1,00$ . Οι πετεινοί, όμως, λαλούν επειδή ξημέρωσε και όχι το αντίστροφο, δηλαδή δεν ξημερώνει επειδή λάλησαν οι πετεινοί). Σε περίπτωση λάθους οφειλόμενου σε ψευδοσυσχέτιση, πιθανόν να ληφθούν αποφάσεις που δεν είναι σωστές επειδή έχουν βασιστεί σε λανθασμένα στοιχεία (π.χ. να νομίσει κάποιος ότι εάν σταματήσουν να υπάρχουν πετεινοί δεν θα ξημερώσει ποτέ).

<sup>2</sup> James L. Bowditch & Anthony F. Buono, A Primer on Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, 1997, p. 352.

<sup>3</sup> Αθανάσιος Γ. Κουρεμένος, ό.π., σελ. 65.

#### **4.3.9.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, η ανάγκη για εγκυρότητα και αξιοπιστία των στοιχείων κάθε έρευνας είναι επιτακτική. Στην παρούσα έρευνα, μελετήθηκαν οι ακόλουθες συσχετίσεις (οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο **Παράρτημα Β**):

##### **4.3.9.2 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 5 – 6**

Η συγκεκριμένη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής 5 («Αν επιλύσουμε σωστά το παράπονο ενός πελάτη, θα συνεχίσει να είναι πελάτης μας») και 6 («Αν δεν επιλύσουμε σωστά το παράπονο ενός πελάτη, θα συνεχίσει να είναι πελάτης μας»), έπρεπε να δείξει ότι οι δύο μεταβλητές είναι εντελώς αντίθετες, πράγμα που, εν πολλοίς, καταδεικνύεται από τα στατιστικά στοιχεία (καθόλου σημαντική συσχέτιση, 0,110 στο επίπεδο 0,01).

##### **4.3.9.3 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 8 – 18**

Η συσχέτιση των μεταβλητών 8 («Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά») και 18 («Συλλέγουμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών μας») γίνεται για να ελεγχθεί η συνέπεια που επιδεικνύουν οι ερωτώμενοι μεταξύ λόγων και πράξεων. Πράγματι, τα στοιχεία αποδεικνύουν ότι η συσχέτιση είναι σημαντική (0,557 στο επίπεδο 0,01).

##### **4.3.9.4 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 12 – 16**

Ακριβώς ίδια με την παραπάνω περίπτωση είναι και η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών 12 («Θέλουμε οι πελάτες μας να έχουν άποψη για τις υπηρεσίες μας και να την εκφράζουν») και 16 («Ενθαρρύνουμε τους πελάτες μας να εκφράζουν τα παράπονά τους»). Και εδώ, τα στοιχεία καταδεικνύουν τη σημαντικότητα της συσχέτισης (0,466 στο επίπεδο 0,01).

#### **4.3.9.5 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 13 – 14**

Στη συγκεκριμένη ανάλυση, διερευνάται (κατά κάποιον τρόπο) η διαχωριστική εγκυρότητα (δύο παρόμοιες έννοιες να έχουν υψηλή συσχέτιση αλλά να μην ταυτίζονται), μεταξύ των μεταβλητών 13 («Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρησή μας») και 14 («Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα επηρεάσει και άλλους ανθρώπους στο να μην εμπιστευθούν την επιχείρησή μας»). Πράγματι, υπάρχει σημαντική συσχέτιση (0,353 στο επίπεδο 0,01).

#### **4.3.9.6 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 24 – 27**

Μεταξύ των μεταβλητών 24 («Παρέχουμε ποιοτικές υπηρεσίες») και 27 («Οι υπηρεσίες μας συνήθως ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη»), οι έννοιες είναι περίπου ταυτόσημες. Αυτή ακριβώς η σημαντική συσχέτιση, αποδεικνύεται και από τα αποτελέσματα (0,554 στο επίπεδο 0,01).

#### **4.3.9.7 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 25 – 27**

Περίπτωση παρόμοια με την αμέσως προηγούμενη, η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών 25 («Οι πελάτες μας είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχουμε») και 27 («Οι υπηρεσίες μας συνήθως ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη»). Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, τα αποτελέσματα συμφωνούν με τη λογική, καταδεικνύοντας σημαντική συσχέτιση (0,521 στο επίπεδο 0,01).

#### **4.3.9.8 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ 29 – 30**

Στην περίπτωση αυτή μετρούνται δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος, η μεταβλητή 29 («Κάνουμε ό,τι μπορούμε για να επιλύουμε τα προβλήματα των πελατών μας») και η μεταβλητή 30 («Προσπαθούμε συνεχώς να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες μας»). Η συσχέτιση των δύο μεταβλητών είναι ιδιαίτερα σημαντική (0,689 στο επίπεδο 0,01, η υψηλότερη από όλες τις αναλύσεις της παρούσας έρευνας).

#### 4.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Αθανάσιος Γ. Κουρεμένος, «ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», (ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Έρευνα Αγοράς), Πειραιάς, 1991, σελ. 46.
2. James L. Bowditch & Anthony F. Buono, A Primer on Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, 1997, p. 352.
3. Αθανάσιος Γ. Κουρεμένος, ό.π., σελ. 65.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η *Ποιότητα* κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, αποτελεί, ίσως, το απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επιτευχθεί, όμως, απαιτείται δέσμευση για καλύτερη εξυπηρέτηση του Πελάτη. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, είναι η δημιουργία ενός συστήματος εξυπηρέτησης το οποίο θα συμβαδίζει με τις απαιτήσεις των πελατών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και τη μακροχρόνια στρατηγική της εταιρείας.<sup>1</sup> Επίσης, είναι απαραίτητο να λαμβάνει υπόψη του τη γενικότερη «εταιρική κουλτούρα».

Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση παραπόνων και η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης θα πρέπει να θεωρούνται μάλλον δραστηριότητες προληπτικού μάρκετινγκ (proactive marketing activities) παρά ως «πυροσβεστικές» κατασταλτικές ενέργειες (υποσημειώσεις<sup>2,3</sup>). Όπως θα έλεγε κάθε λογικός επιχειρηματίας, «Είναι καλύτερα να ακούς παράπονα, παρά να χάνεις πελάτες».<sup>4</sup> Το να «ακούει» η επιχείρηση παράπονα με επιτυχία, περιέχει τόσο πολλές πληροφορίες, που «είναι σαν να ακουμπά κάποιος το αυτί του στη σιδηροδρομική γραμμή για να ακούσει εάν πλησιάζει τρένο. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να το μάθεις όταν περιμένεις στο σταθμό».<sup>5</sup>

Η έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στην πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών, είναι βασική αρχή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής

---

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

2 Richard S. Lapidus & John A. Schibrowsky, "Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction", Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, 1994, pp. 50–60.

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

4 Stanley J. Spanbauer, A Quality System for Education, ASQC Quality Press, 1992, p. 45.

5 Janelle Barlow & Claus Møller, A Complaint is a Gift, Berrett-Koehler, 2000, p. 4 (ελεύθερη απόδοση).

Ποιότητας.<sup>6</sup> Με την πάροδο του χρόνου, χάνεται η δυνατότητα συσχετισμού των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν. Συνεπώς, η αντίληψη για την «ενσωμάτωση» της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά της τελικής υπηρεσίας (αλλά και στις διαδικασίες παροχής της), οδηγεί σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου ποιότητας «κατόπιν εορτής». Με λίγα λόγια, όσο πιο «πίσω» (δηλαδή σε όσο πιο αρχικό στάδιο) στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας δίδεται έμφαση στην ποιότητα, τόσο αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες καθίστανται οι προσπάθειες.

Το τμήμα διαχείρισης και επίλυσης παραπόνων, όσο απλό και αν ακούγεται ως ιδέα, είναι ιδιαίτερα δύσκολο στη δημιουργία και αποτελεσματική λειτουργία του. Λόγω της σπουδαιότητας και πολυπλοκότητας που παρουσιάζει, θα βοηθούσε την επιχείρηση η ένταξη της διαδικασίας διαχείρισης και επίλυσης παραπόνων σε ένα σύστημα ISO 9001:2000. Εφόσον οι διαδικασίες είναι σωστά δομημένες, καταγραφούν σωστά, και ακολουθηθούν οι οδηγίες, είναι βέβαιο ότι μπορεί ένα τμήμα παραπόνων να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ανάλογη μπορεί να είναι και η χρησιμότητα ενός ξεχωριστού συστήματος συλλογής και διαχείρισης παραπόνων, σύμφωνα με το νέο Πρότυπο ISO 10002:2005 (ανεξαρτήτως της ύπαρξης ή μη του 9001).

Ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 ή 10002:2005 δεν αποτελεί, βέβαια, πανάκεια. Είναι όμως σίγουρο πως η ύπαρξή του αποτελεί ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση. Η ορθολογική, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του είναι περισσότερο συμβατή με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η επιχείρηση που ασπάζεται τις αρχές της ΔΟΠ και τις εφαρμόζει αποτελεσματικά, πιθανότατα θα αποκτήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες που οδηγούν σε αύξηση της κερδοφορίας, άρα στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Είναι τόσο απλό και ταυτόχρονα τόσο δύσκολο.

---

6 Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1997, σελ. 49.

## 5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός των πελατών. Ορισμένες φορές, το ποιος είναι ο πελάτης μπορεί να είναι πρόδηλο, σε άλλες όμως περιπτώσεις η ακριβής αναζήτησή του μπορεί να είναι ιδιαίτερα δυσχερής. Για παράδειγμα, ποιος είναι ο «πελάτης» του νοσοκομείου; Μόνον ο ασθενής ή μήπως και οι οικείοι του; Ποιοι είναι οι «πελάτες» των φυλακών; Η κυβέρνηση, η αστυνομία, οι δικαστές ή οι κρατούμενοι; Ποιοι είναι οι «πελάτες» των ενόπλων δυνάμεων; Όλοι οι πολίτες, μόνον οι φορολογούμενοι, ή μήπως οι «εχθροί» στους οποίους θα «παρασχεθούν» οι «υπηρεσίες» τους; Σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. από τους πολιτικούς) δεν χρησιμοποιείται καν η λέξη πελάτης.<sup>7</sup>

Είναι, λοιπόν, αδήριτη ανάγκη να προσδιορίζονται οι (πραγματικοί ή δυνητικοί) πελάτες. Στις περιπτώσεις όπου οι πελάτες είναι περισσότεροι από ένας (π.χ. διαφορετικοί ενδιάμεσοι και τελικοί χρήστες ή διαφορετικός χρήστης από αυτόν που πληρώνει, κ.λπ.), θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες όλων των πελατών και να εξάγονται οι κατάλληλοι δείκτες για κάθε κατηγορία.

---

7 David Osborne & Ted Gaebler, Reinventing Government, Plume, 1993, p. 166.

### 5.3 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ένα αποτελεσματικό σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, είναι δυνατόν να ενταχθεί σε ένα ευρύτερο Πληροφοριακό Σύστημα Ποιότητας Υπηρεσιών (Service Quality Information System). Αποτελεί, ίσως, αναγκαιότητα για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών να διατηρούν ένα τέτοιο σύστημα και όχι μόνο να αρκούνται στην εκπόνηση μελετών ή στη διεξαγωγή ερευνών αγοράς από καιρού εις καιρόν.

Ενδεικτικά, ένα σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- § Ανάλυση παραπόνων πελατών.
- § Έρευνες παρελθουσών συναλλαγών σε πελάτες.
- § Έρευνες πελατών που αλλάζουν επιχείρηση (Lost Customer Surveys).
- § Κυλιόμενες Δειγματοληπτικές Έρευνες σε υπάρχοντες πελάτες (τηλεφωνικές, ταχυδρομικές, κ.λπ.).
- § Έρευνες ικανοποίησης υπαλλήλων.
- § Εις βάθος συνεντεύξεις με πελάτες ή ομάδες πελατών (focus groups).
- § Μυστικό πελάτη (mystery shopping).
- § Συγκριτικές Έρευνες (Benchmarking) με τους άμεσους ανταγωνιστές, τους ηγέτες του κλάδου ή γενικότερα με επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές (π.χ. μια αεροπορική εταιρεία<sup>8</sup> μπορεί να πάρει ιδέες διαχείρισης «ουράς» από ένα ποδοσφαιρικό γήπεδο). Ο Carl Sewell, ιδιοκτήτης έκθεσης αυτοκινήτων στο Τέξας, υπερηφανεύεται ότι χρησιμοποιεί τις καλύτερες ιδέες άλλων επιχειρήσεων: «Εάν μια ιδέα είναι κατάλληλη για κάποιο μέρος, μπορείς να στοιχηματίσεις ότι θα είναι αποτελεσματική και αλλού».<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Sarah Cook & Steve Macaulay, "Practical steps to empowered complaint management", Managing Service Quality, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 39–42.

<sup>9</sup> Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 5.

## 5.4 ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η βασικότερη παράμετρος επιτυχίας ενός αποτελεσματικού συστήματος συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, είναι η δέσμευση της Διοίκησης να τό εφαρμόσει, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ωφελειών που απορρέουν από τη συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή. Η Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης και το Μάνατζμεντ που βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία (Management by fact), αποτελούν βασικούς πυλώνες (Γενικές Αρχές) της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι φανερό πως αν κάτι από τα παραπάνω δεν ισχύει, τότε η προσπάθεια είναι καταδικασμένη. Όπως πολύ εύστοχα διαπιστώνει ο Tito Conti,<sup>10</sup> «Η Διοίκηση είναι ο αμετακίνητος κινητήριος μοχλός (“unmoved mover”). Χωρίς τη δέσμευσή της, όλα σταματούν».

Για το λόγο αυτό, η συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στην όλη διαδικασία, θα πρέπει να είναι ορατή από όλους. Εξάλλου, σύμφωνα με την ανάλυση Pareto, το 80% των προβλημάτων κακής διοίκησης πηγάζει από τη Διοίκηση και όχι από τους υπαλλήλους, (κάτι που επιβεβαιώνεται από πολλές έρευνες),<sup>11</sup> ενώ ο Philip Crosby διατείνεται ότι «Η Ανώτατη Διοίκηση ευθύνεται 100% για την αρχική ύπαρξη προβλημάτων ποιότητας, αλλά και για τη διατήρησή τους».<sup>12</sup> Εννοείται ότι εκτός από την ενεργό συμμετοχή της Διοίκησης, είναι απαραίτητο να διατεθούν και οι ανάλογοι πόροι (χρηματικοί, ανθρώπινοι, κ.λπ.).

Πρέπει επίσης να υπάρχει σαφώς καταγεγραμμένη πολιτική αντιμετώπισης παραπόνων, γνωστή σε όλους τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι πελάτες θα πρέπει να γνωρίζουν όσο το δυνατόν περισσότερα, τόσο για την ύπαρξη της εν λόγω πολιτικής (π.χ. να αναγράφεται σε ορισμένα διαφημιστικά έντυπα ή να είναι αναρτημένη σε εμφανή σημεία της επιχείρησης), όσο και για την ίδια τη διαδικασία υποβολής παραπόνων. Η πολιτική αντιμετώπισης παραπόνων πρέπει να συνδέεται με τη γενικότερη Πολιτική για την Ποιότητα, το Όραμα (Vision) και την Αποστολή (Mission) και να αναθεωρείται εάν οι καταστάσεις (ή οι πελάτες) το απαιτούν.

<sup>10</sup> Tito Conti, Building Total Quality: A guide for management, Chapman & Hall, 1993, p. 148.

<sup>11</sup> Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, *ό.π.*, σελ. 70.

<sup>12</sup> Richard S. Johnson, TQM: Leadership for the Quality Organization, ASQC Quality Press, 1993, p. 48.

## 5.5 ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΝΑ ΕΚΦΡΑΖΟΥΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Οι επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί που ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να εκφράζουν τη γνώμη τους, έχουν τη δυνατότητα διορθωτικής ενέργειας εάν κάτι δεν πάει καλά, ενδυναμώνοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη των πελατών. Το μήνυμα «Εκφράστε μας τη γνώμη σας» πρέπει να διατυπώνεται σαφώς σε όλες τις προωθητικές ενέργειες μίας επιχείρησης. Σε συνδυασμό π.χ. με διαφημίσεις του τύπου «0% ελαττωματικά» ή «εγγύηση επιστροφής χρημάτων», θα ήταν εύκολο για κάθε επιχείρηση να ενθαρρύνει τους πελάτες της να εκφράζουν τη γνώμη τους, αναγράφοντας τη διεύθυνση ή δωρεάν τηλεφωνικές γραμμές, την ιστοσελίδα, κ.λπ. σε κάθε αφίσα, φυλλάδιο, συσκευασία, ακόμη και στα τιμολόγια ή στις επαγγελματικές κάρτες των συνεργατών της.

Συνιστάται η διεύθυνση όπου θα αποστέλλονται τα παράπονα να είναι διαφορετική από τη διεύθυνση επικοινωνίας (π.χ. για ηλεκτρονικό ταχυδρομείο να μην είναι το γενικό "info" της επιχείρησης), ώστε να είναι σαφές για τον καταναλωτή ότι στη συγκεκριμένη διεύθυνση θα παραπονεθεί, αλλά και για την επιχείρηση πως ό,τι φτάσει μέσω της συγκεκριμένης οδού είναι παράπονο.<sup>13</sup>

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους πελάτες να γνωρίζουν επακριβώς τη διαδικασία διατύπωσης παραπόνων, ώστε να διευκολύνονται στην έκφραση οποιουδήποτε προβλήματος αντιμετωπίζουν. Πρέπει, λοιπόν, η επιχείρηση να ενσωματώνει σε όλο το επικοινωνιακό υλικό της την πλήρη διαδικασία έκφρασης παραπόνων, σε κατανοητή γλώσσα.

Εννοείται, βέβαια, ότι τα στοιχεία που συλλέγονται, θα υπόκεινται σε επεξεργασία και θα δρομολογούνται οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες. Εάν η επιχείρηση κατορθώσει να πείσει τον πελάτη της να εκφράσει τη γνώμη του και δεν τη λάβει υπόψη της, είναι πολύ χειρότερο από την άγνοια. Διότι, αν αδιαφορήσει, δικαίως ο πελάτης θα δυσαρεστηθεί ακόμη περισσότερο.

---

<sup>13</sup> Norman Dingemans, "Solving the problem: managing complaints at BUPA", *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 4, 1996, pp. 23-26.

Η επιθυμία της επιχείρησης να βοηθήσει τους πελάτες της να εκφράσουν τη γνώμη τους, πρέπει να είναι με κάθε τρόπο ορατή. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να υπάρχει ένα αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο σε κάθε δωμάτιο ξενοδοχείου (το οποίο είναι η πλέον ενδεδειγμένη λύση για τα ξενοδοχεία, αφού συνήθως οι πελάτες έχουν το χρόνο να το συμπληρώσουν). Ο υπάλληλος της ρεσεψιόν ή ο διευθυντής του ξενοδοχείου θα πρέπει να ενθαρρύνει τους πελάτες να τό συμπληρώνουν.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, πρέπει να γίνονται τηλεφωνήματα από στελέχη σε σταθερούς πελάτες, ζητώντας τη γνώμη τους όχι μόνον γενικά αλλά και συγκεκριμένα, π.χ. «Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε για να είναι η διαμονή σας καλύτερη»; αντί της ερώτησης «Είστε ικανοποιημένος από το ξενοδοχείο μας»;

Τηλεφωνήματα ή επιστολές ευχαριστίας κοστίζουν ελάχιστα και ενδυναμώνουν την εικόνα που έχει ο καταναλωτής για την επιχείρηση, την οποία, αρκετές φορές, θα μεταφέρει και σε άλλους. Δυστυχώς, πολύ συχνά οι επιχειρήσεις εστιάζουν στο (ούτως ή άλλως μικρό) κόστος της αντιμετώπισης παραπόνων, παραβλέποντας την ευκαιρία της συνολικότερης ικανοποίησης του πελάτη, που θα τον οδηγήσει σε επαναληπτικές αγορές.

Ειδικά για επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πελάτες η πλειονότητά των οποίων ανήκει στις κατηγορίες που στατιστικά παραπονούνται σπανιότερα (π.χ. γυναίκες, μεγάλης ηλικίας άτομα, πρόσφυγες, κ.λπ.), θα πρέπει να αναπτύξουν πιο εξειδικευμένα κανάλια συλλογής παραπόνων (όπως οι προσωπικές συζητήσεις, κ.α.).

Η επιχείρηση θα πρέπει πάντοτε να λαμβάνει υπόψη της ότι σχεδόν κάθε παράπονο είναι μοναδικό γεγονός, δεν κατηγοριοποιείται αυτόματα, δεν μπαίνει σε «κουτάκια». Συνιστάται, λοιπόν, να υπάρχει όσο το δυνατόν περισσότερη προσωπική επαφή μεταξύ υπαλλήλων και πελατών για την πληρέστερη κατανόηση κάθε προβλήματος, καθώς και ευελιξία για την επίλυσή του.

### 5.5.1 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Δεν αρκεί να υπάρχουν διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης παραπόνων. Πρέπει, αφενός, οι καταναλωτές να είναι ενήμεροι ότι υπάρχουν και αφετέρου να διευκολύνονται να εκφράσουν τα παράπονά τους. Πρέπει, λοιπόν, οι όποιες διαδικασίες να είναι απλές και κατανοητές. Σύμφωνα με τον Wood,<sup>14</sup> «Στον τομέα των Υπηρεσιών, είναι ζωτικής σημασίας το να υπάρχει προσβάσιμη για τον πελάτη πληροφόρηση στο πώς να παραπονεθεί. Εξίσου σημαντικό, όμως, είναι και το να υπάρχει από την πλευρά της επιχείρησης η κατάλληλη φιλοσοφία, ώστε τα παράπονα να αξιοποιούνται». Ενδεικτικοί τρόποι για να επιτευχθεί αυτό είναι οι ακόλουθοι:

Η πρόσβαση στη διαδικασία χειρισμού παραπόνων πρέπει να είναι δωρεάν για τον παραπονούμενο. Να γίνεται προσπάθεια ενημέρωσης, ώστε όλοι οι πελάτες να γνωρίζουν τα δικαιώματά τους. Ειδική πρόβλεψη θα πρέπει να λαμβάνεται για τα άτομα με αναπηρία (προσβασιμότητα κτιρίων, ακουστικά συστήματα, γραφή μπράιγ, κ.λπ.).

Να υπάρχουν σαφείς, γραπτές οδηγίες σε όσους χρησιμοποιούν την υπηρεσία. Παράλληλα, απαιτείται σωστός συντονισμός όλων των τμημάτων που χειρίζονται παράπονα. Ίσως να βοηθούσε η χρήση μικτών διαλειτουργικών ομάδων (cross-functional teams) και η ύπαρξη λιγότερων διοικητικών επιπέδων, για μεγαλύτερη ευελιξία. Επιπροσθέτως, πρέπει να διασφαλίζεται ότι υπάρχουν αποτελεσματικοί τρόποι προώθησης των παραπόνων προς την Ανώτατη Διοίκηση.

Οι υπάλληλοι που επιλύουν αποτελεσματικά και γρήγορα τα παράπονα πελατών, πρέπει να ανταμείβονται. Όμως, η ύπαρξη κινήτρων δεν θα πρέπει να οδηγεί σε ενέργειες που συντείνουν στη δυσαρέσκεια των πελατών (αν π.χ. οι πωλητές λαμβάνουν bonus μόνο βάσει των πωλήσεων, μπορεί να υπόσχονται ιδιότητες που η υπηρεσία δεν έχει, οπότε ο πελάτης δικαίως θα διαμαρτύρεται).

---

14 D. Wood, "Acting on complaints about mental health services: implications of power imbalances", *Journal of Management in medicine*, Vol. 10, No. 3, 1996.



Να διαβεβαιώνονται (κατά προτίμηση γραπτώς) οι παραπονούμενοι ότι το κάθε παράπονο λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και γίνεται ό,τι είναι δυνατό για να επιλυθεί. Επίσης, να ανακοινώνονται στον ενδιαφερόμενο τα ευρήματα από τη σχετική διερεύνηση και η έκβαση του αιτήματός του, καθώς και σε ποια φάση βρίσκεται η διαδικασία (αν υπάρχουν εκκρεμότητες, ποιος το χειρίζεται, κ.λπ.).

Σε περίπτωση χρήσης δομημένου αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου, θα πρέπει να υπάρχει άφθονος κενός χώρος για σχόλια. Σε περίπτωση της συλλογής παραπόνων από τους υπαλλήλους, θα πρέπει να υφίστανται οι κατάλληλες προτυποποιημένες «φόρμες».

Να διερευνάται η άποψη όσων δεν συμμετέχουν (απαντούν) στις έρευνες της επιχείρησης. Θα πρέπει η εταιρεία να είναι προετοιμασμένη «για τα χειρότερα». Επίσης, να διεξάγονται έρευνες για έκφραση γνώμης των πελατών που δεν συνεργάζονται πλέον με την εταιρεία (Lost customer surveys).

Οι ερευνητές ή οι υπάλληλοι που συλλέγουν παράπονα θα πρέπει να έχουν επιμονή και να μην είναι ευχαριστημένοι με την άμεση απάντηση που λαμβάνουν. Με λίγα λόγια, πρέπει να επενδύουν χρόνο στον πελάτη. Όπως πολύ εύστοχα σημειώνει ο Bruce Woolpert, Διευθύνων Σύμβουλος της κατασκευαστικής εταιρείας Granite Rock (η οποία έχει κερδίσει το αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige, το 1992): «Αν καθίσεις αρκετά με τον πελάτη, κάποια στιγμή θα σου αναφέρει: “Υπάρχει και κάτι ακόμη που ήθελα να σου πω”. Πάντοτε αξίζει τον κόπο να καθίσεις όση ώρα χρειαστεί για να ακούσεις αυτό το “κάτι”».<sup>15</sup>

Παράλληλα, θα πρέπει να διερευνώνται απόψεις πελατών σε περιπτώσεις κανονικής «συναλλαγής» και όχι όταν οι πελάτες είναι έτοιμοι να εκφράσουν παράπονα. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο που παραδίδει πακέτα με φαγητό σε σπίτι, μπορεί να ρωτά τυχαία (π.χ. σε κάθε εκατοστό τηλεφώνημα) τη γνώμη των πελατών με 2–3 απλές ερωτήσεις.

---

<sup>15</sup> Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 150.

## 5.6 ΟΡΘΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Ένα πρόβλημα που πολλές φορές προκύπτει, είναι η δυσκολία που υπάρχει στη συλλογή του συνόλου των παραπόνων σε κεντρικό επίπεδο. Ένα επιτυχημένο σύστημα συλλογής, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να δέχεται παράπονα από πολλά και διαφορετικά «σημεία εισόδου», τα οποία, ενδεικτικά, μπορεί να είναι:

- § Υπάλληλοι της επιχείρησης που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (πρόσωπο με πρόσωπο).
- § Δωρεάν Τηλεφωνικές Γραμμές (800), Γραμμή Fax ή Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο.
- § Ενδιάμεσοι.
- § Στελέχη τα οποία συνήθως δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, ωστόσο οι τελευταίοι απευθύνονται σε αυτά όταν ψάχνουν έναν «υπεύθυνο» για να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα.
- § Κουτιά συλλογής παραπόνων.
- § Δομημένα ερωτηματολόγια που αποστέλλονται σε πελάτες.
- § Παράπονα ή Αγωγές που απευθύνονται στην επιχείρηση από «Τρίτα Μέρη» (π.χ. Ενώσεις Καταναλωτών, Δικηγόροι, κ.λπ.).

Θα πρέπει, λοιπόν, τα παράπονα να συλλέγονται και να κατηγοριοποιούνται σε κεντρικό επίπεδο, έτσι ώστε να είναι δυνατό να εξαχθούν δείκτες ικανοποίησης, να αναγνωρίζονται μελλοντικές ανάγκες και πιθανές ευκαιρίες βελτίωσης των διαδικασιών ή των παρεχομένων υπηρεσιών, και να διερευνηθούν διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες. Δεν θα πρέπει, όμως, να χάνεται και το «στοίχημα» της έγκαιρης αντιμετώπισης του παραπόνου και της άμεσης επίλυσης των προβλημάτων.

Το πιο σύνηθες, είναι να παρέχεται (τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου ή ποσού) εξουσιοδότηση στα κατά τόπους στελέχη ώστε να επιλύονται γρηγορότερα τα προβλήματα. Έχει αναφερθεί, μάλιστα, ότι «τα στελέχη είναι πιο προσεκτικά στη διαχείριση των χρημάτων της επιχείρησης από ότι θα ήταν στη διαχείριση

των δικών τους χρημάτων».<sup>16</sup> Είναι σημαντικό, ωστόσο, να υπάρχει η φιλοσοφία να αποστέλλονται τα παράπονα στα Κεντρικά Γραφεία και όχι απλώς να επιλύονται σε τοπικό επίπεδο, ούτως ώστε η επιχείρηση να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης.

Είναι σαφές ότι το πλεονέκτημα του χρόνου εξαφανίζεται όταν δεν υπάρχει η αντίστοιχη δικαιοδοσία, ενώ πιθανό μειονεκτήματα αποτελεί η μη ομοιομορφία επίλυσης του προβλήματος (δηλαδή διαφορά αντιμετώπισης από κατάσταση σε κατάσταση), κάτι που προκαλεί διακυμάνσεις στην παρεχόμενη υπηρεσία και δημιουργεί πρόβλημα στην εταιρική εικόνα.

Είναι, επίσης, σημαντικό να αισθάνονται οι πελάτες ότι αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη, ειλικρίνεια και εντιμότητα, χωρίς να αισθάνονται «περίεργοι» επειδή απλώς εκφράζουν ένα παράπονο. Ακόμη και αν έχουν άδικο, εφόσον παραπονούνται σημαίνει ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα από το προϊόν ή την υπηρεσία ήταν χαμηλή, οπότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα στο να τους διατηρήσει. Είναι προτιμότερο η εταιρεία να εξηγήσει με σαφήνεια τους λόγους για τους οποίους θεωρεί πως ένας πελάτης έχει άδικο αν διαμαρτύρεται.

Ως γενικό, λοιπόν, συμπέρασμα, προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους μη ικανοποιημένους πελάτες να εκφράζουν τη δυσαρέσκεια και τα παράπονά τους. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2, η διαχείριση παραπόνων αποτελεί «Κέντρο Κέρδους» και όχι «Κέντρο Κόστους».

Ορθή πρακτική θα ήταν, επίσης, να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη να κάνουν ό,τι είναι δυνατό για να επιλύσουν κάποιο παράπονο, στην ιδανική περίπτωση χωρίς να χρειάζονται την έγκριση του προϊσταμένου τους.<sup>17</sup> Όλοι έχουμε ακούσει ως πελάτες τη φράση «Θα ήθελα να σας εξυπηρετήσω, αλλά χρειάζομαι έγκριση, ο διευθυντής μου δεν είναι εδώ», κ.λπ. Η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων να επιλύουν άμεσα προβλήματα που ανακύπτουν, θα είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερη αντιλαμβανόμενη ποιότητα από τον πελάτη. Ακόμη και εάν η επιχείρηση κρίνει

<sup>16</sup> Nigel Currie, "The UK Automobile Association: empower staff for customer retention", *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 4, 1996, pp. 15-19.

<sup>17</sup> T. W. Firnstahl, "My employees are my service guarantees", *Harvard Business Review*, Vol. 67, July-August 1989, pp. 4-8.

ότι η συγκεκριμένη πρακτική δεν είναι πλήρως εφαρμόσιμη, θα μπορούσε (έστω) να εφαρμοστεί σε ζητήματα ήσσονος σημασίας, που συνήθως έχουν και μικρότερο κόστος, και να είναι διαδικασία «Υψηλής μόχλευσης» (high leverage), δηλαδή με μικρή προσπάθεια ή κόστος να επιτυγχάνονται βέλτιστα αποτελέσματα.

Ακόμη, όμως, και αν δεν είναι εφικτό να διερευνηθεί αμέσως το υποβαλλόμενο παράπονο, θα πρέπει ο πελάτης να λαμβάνει μια απάντηση όσο το δυνατόν πιο σύντομα, η οποία θα επιβεβαιώνει τη λήψη του παραπόνου (εάν δεν το έχει υποβάλλει προσωπικά ή τηλεφωνικά), θα τον διαβεβαιώνει ότι το ζήτημα θα διερευνηθεί και θα του δίνει μια χρονική εκτίμηση για την οριστική απάντηση. Το ευκαίριο είναι οι επιστολές και τα email να απαντώνται την ίδια μέρα (οι επιστολές καλύτερα να έχουν κανονική υπογραφή και όχι κάποια σφραγίδα, η οποία θα παρέπεμπε σε τυπικότητα ή «ψυχρότητα»). Το κόστος αποστολής είναι μικρό, ενώ η εταιρεία δείχνει ότι έχει «γρήγορα αντανακλαστικά». Η Federal Express υποστηρίζει ότι «πριν βασιλέψει ο ήλιος, απαντάμε στο παράπονο», εννοώντας ότι πρέπει να υπάρχει (τουλάχιστον) μία αρχική απάντηση σε κάθε παράπονο τη μέρα που αυτό υποβάλλεται.<sup>18</sup>

Κάθε παράπονο θα πρέπει να καταγράφεται με όλες τις υποστηρικτικές πληροφορίες και έναν μοναδικό κωδικό ταυτοποίησης. Το αρχείο, στο αρχικό στάδιο, θα πρέπει να προσδιορίζει την επίλυση που επιδιώκει ο παραπονούμενος και οποιεσδήποτε άλλες απαραίτητες πληροφορίες για τον αποτελεσματικό χειρισμό του παραπόνου.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικό εργαλείο διατήρησης των υπαρχόντων πελατών, διότι έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τη συνολική αναμενόμενη χρησιμότητα (expected utility) όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.<sup>19</sup>

Η διαχείριση παραπόνων είναι περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική όσο αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών και όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα

18 Sheila Kessler, *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*, ASQC Quality Press, 1996, p. 143.

19 Claes Fornell & Birger Wernerfelt "A Model for Customer Complaint Management", *Marketing Science*, Vol. 7, No. 3, Summer 1998, pp. 287-298.

ελαστικότητας ζήτησης (quality elasticity of demand).<sup>20</sup> Γενικότερα μιλώντας, το «αμυντικό» ή «προληπτικό» μάρκετινγκ (Defensive Marketing, Proactive Marketing), μορφή του οποίου θεωρείται η διαχείριση παραπόνων, πολλές φορές χρησιμοποιείται και ως υποκατάστατο του «επιθετικού μάρκετινγκ» (Offensive Marketing), μορφές του οποίου μπορεί να είναι η ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας, η διαφήμιση ή η τιμή.

Είναι σίγουρο ότι σε κάθε μορφή αγοράς (π.χ. μονοπώλιο, ολιγοπώλιο, πλήρης ανταγωνισμός), για κάθε επιχειρηματικό κλάδο, για οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία, θα υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες, κάποιοι εκ των οποίων θα εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους ακόμη και εάν δεν υπάρχει δομημένο σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων. Μικρό ποσοστό από αυτούς θα συνεχίσει να εμπιστεύεται την επιχείρηση. Εάν, όμως, η επιχείρηση δεν ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση των παραπόνων και δεν τα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι το ποσοστό πελατών που είναι δυσαρεστημένοι, το πρόβλημά τους δεν αντιμετωπίζεται και εξακολουθούν να εμπιστεύονται την επιχείρηση θα είναι πολύ χαμηλό.

Σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, είναι και το εξής: Δεν αρκεί να υπάρχει ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων για να βελτιωθεί η παραγωγική διαδικασία. Τα παράπονα θα πρέπει να κατηγοριοποιηθούν σωστά και (το κυριότερο) να διανεμηθούν στους κατάλληλους ανθρώπους, οι οποίοι θα αναλάβουν τη βελτίωση των διαδικασιών.<sup>21</sup> Παράλληλα, η κατανομή των ευθυνών για τα όποια προβλήματα υπάρχουν στη σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της, θα πρέπει να γίνει χωρίς «αγκυλώσεις». Επιπροσθέτως, η διαδικασία συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης των παραπόνων θα πρέπει να αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα όσον αφορά στην πρακτικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της.<sup>22</sup>

---

20 Claes Fornell & Birger Wernerfelt, ό.π., p. 296.

21 Leonard L. Berry & A. Parasuraman, "Listening to the Customer – The Concept of a Service Quality Information System", Sloan Management Review, Vol. 38, No. 3, Spring 1997, pp. 65–76.

22 James A. Miller, "Dealing with complaints – are we doing well?", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 6, 1995, pp. 29–31.

Ο τίτλος του Τμήματος που συλλέγει και διαχειρίζεται τα παράπονα, έχει σημειολογική σημασία. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι το να υπάρχει ένα ονομαζόμενο «Τμήμα Παραπόνων» θα κάνει τους πελάτες να σκεφτούν ότι υπάρχουν τόσα πολλά παράπονα που χρειάζεται ειδικό Τμήμα για την αντιμετώπισή τους. Η ονομασία «Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών», υποδηλώνει ότι η επιχείρηση εξυπηρετεί μόνο όσους πελάτες έχουν παράπονα. Οι παραπάνω ονομασίες είναι οι συνηθέστερες. Ωστόσο, εάν μία επιχείρηση θέλει να ενθαρρύνει τους πελάτες της να εκφράζουν τη γνώμη και τα παράπονά τους, η πιο ενδεδειγμένη ονομασία είναι «Τμήμα Παραπόνων», διότι δηλώνει την ακριβή λειτουργία του, δείχνει ότι η επιχείρηση δεν φοβάται την ύπαρξη παραπόνων, αλλά την ενθαρρύνει, ενώ εάν ο πελάτης έχει κάποιο πρόβλημα, το πρώτο Τμήμα που θα σκεφτεί να αναζητήσει είναι ένα «Τμήμα Παραπόνων».

Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη του διαδικτύου είναι ραγδαία. Το συγκεκριμένο γεγονός ώθησε πολλές επιχειρήσεις στο να δημιουργήσουν ιστοσελίδες ως μέσο προβολής. Εάν υπάρχει ιστοσελίδα, είναι πολύ εύκολο να υπάρχει σε ορατό σημείο της μία διασύνδεση (link) όπου ο πελάτης θα μπορεί να εκφράσει τα πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει. Συν τοις άλλοις, είναι μια ιδιαίτερα φθηνή λύση. Θα πρέπει, όμως, να δίδεται προσοχή στο να απαντώνται όλα τα email όσο το δυνατόν πιο άμεσα. Έρευνες έδειξαν ότι το 56% των επιχειρήσεων δεν απαντά εντός 48 ωρών και 26% δεν απαντά καθόλου!<sup>23</sup>

Η Διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι ο πραγματικός αριθμός παραπόνων είναι πολλαπλάσιος από τον αναφερόμενο (βλ. και Κεφάλαιο 1). Το ότι μπορεί να υπάρχουν λίγα εκπεφρασμένα παράπονα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι δεν υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες. Μπορεί απλώς να υπάρχουν παράπονα που δεν εκφράζονται, κάτι που είναι απείρως χειρότερο.<sup>24</sup>

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται στο να σκέφτονται «σαν πελάτες» για να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Ταυτόχρονα, είναι απαραίτητο να λαμβάνουν υπόψη τους και τους «εσωτερικούς πελάτες» της

23 L. Jean Harrison-Walker, "E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5, 2001, pp. 397-412.

24 Bo Edvarsson, "Causes of customer dissatisfaction – studies of public transport by the critical incident method", *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 189-197.

επιχείρησης, δηλαδή τους συναδέλφους τους (ως γνωστόν, η έννοια του «εσωτερικού πελάτη» είναι θεμελιώδους σημασίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Ιδιαίτερα χρήσιμο εκπαιδευτικό μέσο (για υπαλλήλους κάθε βαθμίδας), είναι η βιντεοσκόπηση παραπονούμενων πελατών και η προβολή της ταινίας (ή η μαγνητοφώνηση πραγματικών τηλεφωνημάτων).

Οι όποιες διορθωτικές ενέργειες γίνουν από την πλευρά της επιχείρησης, δεν χρειάζεται να κρατούνται μυστικές. Τουναντίον, θα πρέπει να διαφημίζονται σε κάθε ευκαιρία. Παράλληλα, κάθε πελάτης θα πρέπει να ενημερώνεται για την έκβαση του αιτήματός του.

Εάν υπάρχουν γραμμές δωρεάν τηλεφωνικής επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι σε λειτουργία όλες τις εργάσιμες ημέρες και ώρες (για ευαίσθητους τομείς, όπως, π.χ. η Υγεία, καλύτερα είναι να λειτουργούν σε 24ωρη βάση). Οι υπάλληλοι που απαντούν, θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στο χειρισμό παραπόνων, αλλά και να έχουν τη δυνατότητα να δώσουν λύσεις (όχι απλώς να παραπέμπουν σε κάποιον άλλο τηλεφωνικό αριθμό). Θα πρέπει να προσεχθεί, ιδιαίτερα στις ώρες αιχμής, ο χρόνος αναμονής του πελάτη (η κλήση απαντιέται στα 3–4 χτυπήματα, ενώ ο υπάλληλος που απαντά δεν πρέπει να βάζει τον πελάτη στην αναμονή για να απαντήσει σε άλλο τηλεφώνημα).

Πολλές φορές, η αποστολή συγχαρητηρίων από τους πελάτες προς την επιχείρηση, μπορεί να κρύβει μια ευγενική παρότρυνση για επίλυση κάποιου παραπόνου. Το Τμήμα Παραπόνων (το οποίο συνήθως απαντά και στις ευχαριστήριες επιστολές), θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά την πιθανότητα να υπάρχει παράπονο. Σε κάθε περίπτωση, όταν το Τμήμα Παραπόνων απατά σε ευχαριστήριες επιστολές, συνιστάται να χρησιμοποιεί επιστολόχαρτα με διαφορετικό τίτλο (και όχι «Τμήμα Παραπόνων»).

Η επιχείρηση θα αποφασίσει το χρονικό διάστημα διατήρησης των αρχείων παραπόνων, το οποίο σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι μικρότερο του ελάχιστου διαστήματος που ορίζεται από τους νόμους (αναλόγως του κλάδου). Προτείνεται το αρχείο να μην καταστρέφεται, αφού αποτελεί μία βάση δεδομένων με πολύτιμες πληροφορίες. Συνιστάται η μετατροπή κάθε γραπτού

αρχείου σε ηλεκτρονικό, για την ευκολότερη κατηγοριοποίηση και αναζήτηση, αλλά και για λόγους χώρου. Σε τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να λαμβάνονται ηλεκτρονικά αντίγραφα ασφαλείας (backup).

Συνοπτικά, σύμφωνα με τον Johnston,<sup>25</sup> έχουν αναφερθεί πολλές κατάλληλες πρακτικές για μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων (Hart et al., 1990, Johnston, 1995, Barlow and Møller, 1996, Boshoff, 1997, Van Ossel and Stremersch, 1998). Μερικές από αυτές είναι:

- § Να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες.
- § Να δίνεται γρήγορα απάντηση στον πελάτη.
- § Η απάντηση να είναι αξιόπιστη και συνεπής προς τις αρχές της επιχείρησης.
- § Να υπάρχει ένα κεντρικό σημείο υποδοχής παραπόνων.
- § Τα σημεία υποδοχής παραπόνων να είναι εύκολα προσβάσιμα.
- § Η διαδικασία παραπόνων να είναι εύχρηστη για τους πελάτες.
- § Ο παραπονούμενος να παραμένει ενήμερος καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας.
- § Οι διαδικασίες να γίνονται αντιληπτές από το προσωπικό της επιχείρησης.
- § Τα παράπονα να αντιμετωπίζονται σοβαρά.
- § Οι υπάλληλοι να έχουν τη δικαιοδοσία αντιμετωπίζουν καταστάσεις.
- § Να υπάρχει επικοινωνία με τον πελάτη μετά από την επίλυση του παραπόνου (διαδικασία follow-up).
- § Να χρησιμοποιούνται τα στοιχεία για να εντοπίζονται προβλήματα.
- § Να λαμβάνονται μέτρα που αποσκοπούν περισσότερο στην εξάλειψη των αιτίων παρά στην μείωση του όγκου των παραπόνων. (Είναι, ίσως, το πλέον σημαντικό).

---

25 Robert Johnston, "Linking complaint management to profit", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 60-69.



## 5.7 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Όπως αναφέρεται σχεδόν σε όλες τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί, η ικανοποίηση των υπαλλήλων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών, στην αφοσίωση πελατών και υπαλλήλων, στη διατήρησή τους και, κατά συνέπεια, στην κερδοφορία. Έχει, μάλιστα, υπολογισθεί ότι το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης ενός νέου υπαλλήλου, είναι 9 φορές υψηλότερο από το αντίστοιχο κόστος διατήρησης και ικανοποίησης των υπάρχοντων υπαλλήλων.<sup>26</sup> Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία συλλογής των παραπόνων των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων αποκαλείται και «εσωτερικό μάρκετινγκ» (Internal Marketing), διότι ουσιαστικά προσδιορίζει και ανακαλύπτει τις ανάγκες των υπαλλήλων σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τις διαδικασίες που επαγγέλλεται το μάρκετινγκ, βλέποντάς τους ως «πελάτες».

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, βασίζεται στην ιδέα ότι ο εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πελάτης, δηλαδή να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες του. Ο ορισμός ανήκει στους Sasser και Arbeit,<sup>27</sup> οι οποίοι, το 1973, υποστήριξαν ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να προσελκύει τους καλύτερους εργαζόμενους σκεπτόμενη με τον ίδιο τρόπο όπως και για τους πελάτες της. Ο Berry,<sup>28</sup> το 1980 εισήγαγε τον όρο «εσωτερικός πελάτης», έναν από τους πλέον γνωστούς όρους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ο Schneider,<sup>29</sup> επισημαίνει ότι οι άνθρωποι που επιλέγουν να απασχοληθούν στον τομέα των υπηρεσιών, έχουν γενικά μία ισχυρή θέληση να παρέχουν καλή υπηρεσία. Πολλές φορές, όμως, αγκιστρώνονται σε ανεπαρκείς δομές και παρά την δεδομένη επιθυμία τους δεν μπορούν να είναι όσο εξυπηρετικοί θα ήθελαν. Επίσης, είναι πιθανόν να αναπτύξουν άγχος ή φόβο και να μην μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα.

26 (Survey), "Customer complaints Top Ten", *Journal of Work Study*, Vol. 49, No. 7, 2000, p. 5.

27 W. Earl Sasser & Stephen Arbeit, "Selling Jobs in the Service Sector", *Business horizons*, June 1976, pp. 61–66.

28 Leonard L. Berry, "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, 1981, pp. 33–40.

29 Benjamin Schneider, *The Service Organization: Climate is Crucial*, Autumn 1980, pp. 52–65.

Ως λύση στο φαινόμενο του άγχους ή του «φόβου» των υπαλλήλων να προωθήσουν τα παράπονα στην Ανώτατη Διοίκηση (για να μη θεωρηθούν υπαίτιοι), προτείνεται οι διαδικασίες χειρισμού παραπόνων να μην συνδέονται με πειθαρχικές διαδικασίες, κάτι που ισχύει τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ενδιάμεσους, ενώ κανένας εργαζόμενος δεν πρέπει να αναλαμβάνει τη διαχείριση παραπόνου που τον αφορά προσωπικά. Επίσης, δεν πρέπει να τίθενται στόχοι «μείωσης» των παραπόνων.

Αρκετές επιχειρήσεις του εξωτερικού, διατηρούν τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν παράπονα ή καταγγελίες (π.χ. για σεξουαλική παρενόχληση ή οποιαδήποτε διακριτική μεταχείριση), χωρίς να υφίσταται ο άμεσος φόβος της απόλυσης.<sup>30</sup>

Ένα σημείο που θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, είναι το ακόλουθο: Εάν τεθεί σε λειτουργία ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, ο συνολικός αριθμός των παραπόνων πιθανόν να αυξηθεί, διότι θα ενθαρρύνονται να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους πελάτες που ανήκουν στη «σιωπηρή πλειονότητα» όσων δεν παραπονούνταν. Όταν, όμως, το προσωπικό διαχείρισης παραπόνων δεν έχει εκπαιδευτεί να αναμένει αύξηση του συνολικού αριθμού, η εν λόγω αύξηση μπορεί να εκληφθεί ως αρνητικό γεγονός.

Έχουν αναφερθεί ακόμη και περιπτώσεις όπου η Ανώτατη Διοίκηση εξέλαβε την αύξηση των εκφραζόμενων παραπόνων (μετά από πολιτικές ενθάρρυνσης έκφρασης της δυσαρέσκειας) ως αρνητικό γεγονός, ως μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια ως μείωση της απόδοσης των υπαλλήλων (μειώνοντας ταυτόχρονα και τα πριμ απόδοσης)! Είναι φανερό ότι τέτοιου είδους αποφάσεις είναι μάλλον μυωπικές και κατάφωρα άδικες.

---

<sup>30</sup> Cheng-Li-Chen & Brian H. Kleiner, "How organizations should manage discrimination and harassment complaints", Equal Opportunities International, Vol. 18, No. 5-6, 1999, pp. 16-20.

### 5.7.1 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Οι υπάλληλοι που επιλέγονται για να στελεχώσουν το Τμήμα συλλογής και ανάλυσης παραπόνων (εάν υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα), θα πρέπει να είναι ήρεμοι και όχι ιδιαίτερα ευαίσθητοι. Δεν θα πρέπει να παίρνουν οποιοδήποτε πρόβλημα προσωπικά (το ίδιο φυσικά ισχύει και για όλους όσοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες). Συνιστάται να έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση, να γνωρίζουν πολύ καλά κάθε διαδικασία της επιχείρησης και να είναι εξοικειωμένοι με μορφές καταγραφής και κατηγοριοποίησης των παραπόνων.

Κανένας δεν γεννιέται γνωρίζοντας πώς να αντιμετωπίζει παράπονα. Η εκπαίδευση, λοιπόν, είναι θέμα ζωτικής σημασίας. Ο πιο εύκολος τρόπος για να εκπονηθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, είναι να ληφθούν υπόψη όλα τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες, και το περιεχόμενο των παραπόνων να ενσωματωθεί στα εκπαιδευτικά προγράμματα!

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι γνώστες της επιχειρησιακής πολιτικής αντιμετώπισης παραπόνων, και ταυτόχρονα να είναι ευέλικτοι χωρίς να εγκλωβίζονται σε ανούσιες διαδικασίες. Όσο πιο σωστά εκπαιδευμένος είναι ο υπάλληλος, τόσο πιο απλό είναι το έργο του. Η Betsy Sanders, αντιπρόεδρος της εταιρείας Nordstrom, εξηγεί: Πολλές φορές οι δικηγόροι «τρελαίνονται», αλλά εγώ συνηθίζω να λέω στους υπαλλήλους μας ότι το «Εγχειρίδιο» όπου περιγράφεται η πολιτική της εταιρείας μας συνοψίζεται σε μία φράση: «Όποτε παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, χρησιμοποιήστε την ευθυκρισία σας!»<sup>31</sup>

Όταν υπάρχει προφορική επικοινωνία (τηλεφωνική ή προσωπική), καλό είναι να συστήνονται στον πελάτη, δηλώνοντας το όνομά τους ή δίνοντας την επαγγελματική τους κάρτα. Έτσι, «δείχνουν» ότι δεν έχουν κάτι να κρύψουν και αρχίζει να αναπτύσσεται προσωπική επαφή που βοηθάει την επικοινωνία και τα ανάκτηση της ηρεμίας. Καλό είναι, επίσης, να προσφωνούν τον πελάτη με το

---

31 Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 174–175.

ονομά του, εάν το γνωρίζουν, ή να τον ρωτούν σε περίπτωση που δεν υπάρχει προηγούμενη γνωριμία.

Σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν έναν οργισμένο πελάτη (είτε τηλεφωνικά είτε πρόσωπο με πρόσωπο), θα πρέπει καταρχάς να τον ακούσουν προσεκτικά και να παραμείνουν ψύχραιμοι, αφήνοντάς τον να «ξεθυμάνει». Έπειτα, πρέπει να επαναλάβουν το παράπονο ώστε να είναι σίγουροι ότι το κατάλαβαν σωστά. Να ζητήσουν συγγνώμη εκ μέρους της επιχείρησης και να δείξουν ότι κατανοούν τα συναισθήματα του παραπονούμενου. Το επόμενο βήμα είναι να εξηγήσουν επακριβώς στον πελάτη τι είδους δράση θα αναλάβουν ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα. Στο τέλος της συζήτησης ευχαριστούν τον πελάτη που έθεσε το παράπονό του υπόψη της επιχείρησης και τον διαβεβαιώνουν ότι θα καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για να επανορθώσουν. Τον ενημερώνουν οπωσδήποτε για την τύχη του αιτήματός του.

Σε κάθε σημείο της συζήτησης, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνουν πλήρως τον παραπονούμενο για τη διαδικασία, αφού η αβεβαιότητα και η ελλιπής κατανόηση οδηγούν την κουβέντα σε συχνές διακοπές. Θα πρέπει, επίσης, να είναι σε θέση να «ψυχολογήσουν» τον πελάτη ως προς το τι ακριβώς ζητάει (π.χ. αποζημίωση, συγγνώμη).<sup>32</sup>

Ίσως το πιο καθοριστικό σημείο για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, είναι η συνεχής και επίμονη προσπάθεια διατήρησης της καλής διάθεσης του πελάτη. Όταν οι πελάτες απογοητεύονται, η μεγαλύτερη πρόκληση για την επιχείρηση είναι να κερδίσει ξανά τη χαμένη εμπιστοσύνη. Πιθανόν να χρειάζεται επιμονή και παρακολούθηση της συμπεριφοράς τους (follow-up survey), ώστε να καταλαγιάσει ο θυμός τους και να διαβεβαιωθούν ότι έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μην επαναληφθεί το πρόβλημα. Αξιοσημείωτες διορθωτικές προσπάθειες, μπορεί να οδηγήσουν σε σχέση εμπιστοσύνης, επαινετικά λόγια και μελλοντικά καλές συστάσεις από μέρους του πελάτη, προς άλλους (υπάρχοντες ή δυνητικούς) πελάτες.

---

32 Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, p. 477.

Εάν ο πελάτης βρίσκεται στην επιχείρηση, καλό είναι να τον οδηγήσουν σε έναν απομονωμένο χώρο, ώστε να υπάρχει ησυχία για τη διεξαγωγή της συζήτησης. Θα πρέπει να τον κάνουν να αισθανθεί άνετα, προσφέροντας καφέ ή αναψυκτικό και να δημιουργήσουν ένα φιλικό κλίμα εμπιστοσύνης. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει οι υπάλληλοι να έχουν υπόψη τους ότι, για τον πελάτη, αντιπροσωπεύουν ολόκληρη την επιχείρηση. Επομένως δεν θα πρέπει να «παίρνουν προσωπικά» την όποια «επίθεση» ενδέχεται να τους κάνει ένας εκνευρισμένος ή εξαγριωμένος πελάτης. Το πλέον σημαντικό είναι να επικεντρώσουν στο πρόβλημα και όχι στο άτομο.

Η χρήση αρνητικών λέξεων («Όχι», «Δεν μπορώ», «Αδύνατον») καλύτερα να αποφεύγεται. Η θετική αντιμετώπιση με φράσεις όπως «θα κάνω ό,τι μπορώ», «ας εξετάσουμε όλες τις πιθανότητες», «θα είναι έτοιμο αύριο», συντελεί στην ανάκτηση της ηρεμίας του πελάτη.

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, να υπάρχει ειλικρινής διάθεση εξυπηρέτησης. Ο πελάτης μπορεί να μην απαιτεί από τον υπάλληλο να γνωρίζει το κάθε τι ή να μπορεί να επιλύσει αμέσως κάθε θέμα, αλλά επιζητά (τουλάχιστον) την καλύτερη δυνατή προσπάθεια ώστε να εξυπηρετηθεί.

Όταν η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης παραπόνων αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν ότι αξιολογούνται (τόσο οι ίδιοι όσο και η διαδικασία). Σε αντίθετη περίπτωση, πιθανόν να μη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εύρυθμη λειτουργία της διαδικασίας.

Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση των παραπόνων ανάλογα με τον τομέα της υπηρεσίας και την προσωπικότητα των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, όσοι απασχολούνται σε «παλαιού τύπου υπηρεσίες» (π.χ. τράπεζες) συνήθως αντιμετωπίζουν τα παράπονα πιο «αδιάφορα», ενώ υπάλληλοι που εργάζονται σε «νέες μορφές» υπηρεσιών, όπως ο τουρισμός ή η φιλοξενία, είναι γενικά πιο καινοτόμοι και αντιμετωπίζουν τα παράπονα παρέχοντας πιο αποτελεσματική βοήθεια.<sup>33</sup>

---

33 Glenn F. Ross, "Reception staff and the guest complain: problem-solving response styles among potential employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, No. 3, 1996, pp. 39-44.

## 5.8 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (EMPOWERMENT)

Όπως αναφέρθηκε και στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μάλιστα, στον Τομέα των Υπηρεσιών, όπου η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι ιδιαίτερα καθοριστική (καθώς «οι άνθρωποι είναι το προϊόν»), η ανάγκη για ενδυνάμωση καθίσταται ακόμη μεγαλύτερη. Λόγω της φύσης των Υπηρεσιών, απαιτείται, σε γενικές γραμμές, μεταβίβαση εξουσιών, ενθάρρυνση του προσωπικού να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, αποτελεσματική εκπαίδευση και ευελιξία, και όχι στείρα επιτήρηση ή έλεγχος υπέρ του δέοντος.

Οι πραγματικοί ηγέτες δεν σκέπτονται πώς θα ασκούν εξουσία, αλλά πώς θα ενδυναμώνουν τους συνεργάτες τους. Ο καλύτερος ορισμός για την ενδυνάμωση είναι «να μην παίρνεις τις αρμοδιότητες των άλλων».<sup>34</sup> Η ενδυνάμωση των υπαλλήλων αποτελεί βασικό σημείο για την ικανοποίησή τους.

Ένα αποτελεσματικό παράδειγμα ενδυνάμωσης προσωπικού αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1 και αφορά στο προσωπικό της αλυσίδας ξενοδοχείων Ritz–Carlton, που έχει τη δυνατότητα να επιλύσει προβλήματα διαθέτοντας έως και 2.000 δολάρια για κάθε περιστατικό, χωρίς να λάβει άδεια από κάποιον διευθυντή.

Η Εθνική Τράπεζα της Βαλτιμόρης, επιλέγει υπαλλήλους πρώτης γραμμής (που έρχονται σε συχνότερη επαφή με τους πελάτες) από την γειτονιά του καταστήματος που θα απασχοληθούν. Έτσι, αν κάποιος πελάτης έχει παράπονο και αποταθεί σε έναν υπάλληλο για να το επιλύσει, ο υπάλληλος θα κάνει ό,τι είναι ανθρωπίνως δυνατόν για να το επιλύσει, αφού στην πλειονότητα των περιπτώσεων ο παραπονούμενος θα είναι γνωστός του, γείτονάς του ίσως, ή παιδικός του φίλος!

---

<sup>34</sup> Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 179.

## 5.9 ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ

Σε περιπτώσεις εγγυήσεων, επιστροφής χρημάτων, κ.λπ., οι διαδικασίες για την καταβολή αποζημίωσης θα πρέπει να είναι απλές και γρήγορες. Κάποιος πελάτης που μπήκε στον κόπο να εκφράσει τη δυσαρέσκειά του, δαπανώντας χρόνο και (πιθανώς) χρήματα, παρέχοντας πολύτιμα στοιχεία στην επιχείρηση για τη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, πρέπει να επιβραβεύεται, όχι να «τιμωρείται» με πολύπλοκες, χρονοβόρες ή γραφειοκρατικές διαδικασίες. Είναι, εξάλλου, πολύ απλό για μία επιχείρηση που τηρεί ηλεκτρονικό αρχείο παραπόνων, να ελέγχει εάν ένας συγκεκριμένος πελάτης παραπονιέται συστηματικά και εκ του πονηρού.

Υπάρχουν, άραγε, πελάτες που θα εκφράσουν παράπονο μόνο και μόνο για να εξαπατήσουν την επιχείρηση; Η απάντηση είναι αναμφίβολα ναι. Εκτιμάται ότι θα συμβεί στο 1–1,5% των παραπονούμενων πελατών.<sup>35</sup> Δεν είναι όμως, δυνατόν η επιχείρηση να αντιμετωπίζει όλους τους πελάτες της σαν εν δυνάμει «κλέφτες» για να προστατευτεί από όσους πραγματικά προσπαθούν να τήν εξαπατήσουν. Οι περισσότερες εταιρείες συμπεριλαμβάνουν το (ιδιαίτερα μικρό) κόστος επίλυσης αδικαιολόγητων παραπόνων στο γενικότερο κίνδυνο (risk) που συνεπάγεται η γενική επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση.

Οποιαδήποτε αμφιβολία για το αν το παράπονο είναι αιτιολογημένο ή όχι, θα πρέπει να είναι υπέρ του πελάτη. Εξάλλου, είναι άγραφος κανόνας στις εμπορικές συναλλαγές πως όταν ο πελάτης αγοράζει ένα προϊόν ή υπηρεσία, «αγοράζει» ταυτόχρονα το δικαίωμα να παραπονεθεί εφόσον το προϊόν ήταν ελαττωματικό ή δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες του. Εάν ο πελάτης που έχει (αιτιολογημένο) παράπονο αισθανθεί ότι αντιμετωπίζεται με καχυποψία, θα αντιδράσει πιο έντονα. (Στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει σοβαρούς λόγους να αμφισβητήσει την ειλικρίνεια του πελάτη, θα πρέπει να τό κάνει όσο το δυνατόν πιο προσεκτικά, ώστε να μην τον προσβάλει).

---

<sup>35</sup> Ralph L. Day, Klaus Grabicke, Thomas Schaeztle & Fritz Staubach, "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, Fall 1981.

Ακόμη, όμως, και εάν αποζημιωθεί κάποιος πελάτης ο οποίος «ξεγέλασε» την επιχείρηση, το κόστος είναι συγκριτικά ελάχιστο σε σχέση με το συνολικό κέρδος από τις υποδείξεις για βελτίωση που θα προέλθουν από τους πελάτες, τη συνολική βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και την ικανοποίηση των πελατών που αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει αξία. Το πιθανότερο είναι ότι οι υπόλοιποι πελάτες που θα είναι παρόντες, θα εντυπωσιαστούν από το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν προσπάθησε να «ενοχοποιήσει» τον πελάτη. Παράλληλα, εάν οι ίδιοι έχουν κάποιο παράπονο θα αισθανθούν ότι η επιχείρηση τους διευκολύνει να το εκφράσουν, δίχως να αισθάνονται ενοχές.

Είναι εξυπνότερο (και φθηνότερο), άραγε, να σχεδιαστεί ένα σύστημα αποζημιώσεων με τόσες ασφαλιστικές δικλίδες που να προκαλούν αγανάκτηση στους (ήδη δυσαρεστημένους) πελάτες, ώστε να αποκλείεται η καταβολή αποζημίωσης στην (ελάχιστη μειονότητα) αυτών που θα παραπονεθούν χωρίς να υπάρχει λόγος; Μήπως είναι πιο ευφυές, αποδοτικό και αποτελεσματικό για μια επιχείρηση να αποδεικνύει εμπράκτως μια επιχείρηση ότι εμπιστεύεται τους πελάτες της και αξιοποιεί τα σχόλια και τις προτάσεις τους για βελτίωση;

Όταν, για παράδειγμα, παρέχεται εγγύηση επιστροφής χρημάτων, θα πρέπει να τηρείται και όχι να προσπαθεί η επιχείρηση να ρίξει το βάρος στον πελάτη. Όταν η εταιρεία διαβεβαιώνει τον καταναλωτή ότι θα είναι «δίπλα του σε ό,τι χρειαστεί», οι υπάλληλοι υποχρεούνται να τό κάνουν πραγματικά και όχι να αντιμετωπίζουν τους πελάτες σαν περίεργους, ενοχλητικούς ή γκρινιάρηδες. Αν η επιχείρηση έχει υποσχεθεί να επιστρέφει χρήματα σε περίπτωση μη ικανοποίησης «χωρίς να ρωτήσει τους λόγους», εννοείται ότι θα πρέπει να υλοποιήσει την υπόσχεσή της. Πρέπει να καταστήσει στους πελάτες σαφές ότι θα σεβαστεί την υπόσχεσή της, και αφού επιστρέψει τα χρήματα να διερευνήσει τους λόγους δυσαρέσκειας, ώστε να βελτιώσει τις διαδικασίες της, δίνοντας στους πελάτες την εικόνα ότι πραγματικά νοιάζεται για τη γνώμη τους.<sup>36</sup>

Σε περιπτώσεις επανόρθωσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο πελάτης να λαμβάνει επανόρθωση στη μορφή που επιθυμεί (π.χ. αν θέλει απλώς μία άλλη μορφή

---

36 Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 67.



υπηρεσίας ή προϊόντος να μην του προσφέρεται χρηματική αποζημίωση και αντίστροφα). Τις περισσότερες φορές ο πελάτης θέλει απλώς να γίνει η δουλειά του σωστά (π.χ. σε καθαριστήριο, να καθαριστεί ξανά το ρούχο του και όχι μελλοντική έκπτωση). Πολλές φορές το μόνο που ζητάει είναι μια «συγγνώμη», και μάλιστα εάν δεν του ζητηθεί δεν θα είναι ικανοποιημένος (ακόμη και εάν λάβει πλήρη χρηματική αποζημίωση).<sup>37</sup>

Σε περίπτωση που ο πελάτης δεχτεί, το πιο πρόσφορο είναι η αποζημίωση να δίδεται όχι με μορφή χρημάτων ή μελλοντικής έκπτωσης, αλλά προσφέροντάς του ένα προϊόν ή μία υπηρεσία (π.χ. δωρεάν διαμονή στο ξενοδοχείο, ή δωρεάν πιάτο σε εστιατόριο).<sup>38</sup> Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει τα εξής πλεονεκτήματα: Πρώτον, ο πελάτης λαμβάνει ένα δώρο το οποίο έχει «Χ» τιμή (π.χ. τιμή πόρτας του ξενοδοχείου), άρα θεωρεί ότι το δώρο έχει «Χ» αξία. Όμως, το κόστος για την επιχείρηση είναι μικρότερο, διότι (ισούται μόνο με το κόστος παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας). Δεύτερον (και σημαντικότερο) είναι ότι ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει ξανά τη συγκεκριμένη υπηρεσία (άρα η επιχείρηση μπορεί να του αποδείξει ότι προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και το πρόβλημα που αντιμετώπισε ήταν η εξαίρεση, όχι ο κανόνας). Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης είναι πιθανότερο να παραμείνει πιστός στην εταιρεία. Όταν, όμως, ζητά άλλη μορφή αποζημίωσης (π.χ. χρήματα) και τού προσφέρεται δωρεάν υπηρεσία, είναι πιθανόν να δυσαρεστηθεί με την «υποχρεωτική εκ νέου αγορά», οπότε πλήττεται η εικόνα της επιχείρησης.

Βέβαια, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η «υπερυπόσχεση» (overpromising) θα πρέπει να αποφεύγεται. Πολλές φορές, το Τμήμα Πωλήσεων προκειμένου να επιτύχει στόχους, διατείνεται ότι μπορεί να καλύψει ανάγκες (χωρίς αυτό να είναι αληθές) ή υπόσχεται ανέφικτες ημερομηνίες παράδοσης. Πρέπει να καθίσταται σαφές σε όλα τα Τμήματα ότι η «υπερυπόσχεση» μπορεί μεν να επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμους στόχους πωλήσεων, αλλά η (αναμενόμενη) ασυνέπεια βλάπτει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και πιθανότατα θα υπάρξει αυξημένο κόστος από επιστροφές, αιτήσεις αποζημιώσεων, κ.λπ.

<sup>37</sup> James E. Fisher, Dennis E. Garrett, Marc J. Arnold & Mark E. Ferris, "Dissatisfied consumers who complain to the Better Business Bureau", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 6, 1999, pp. 576–589.

<sup>38</sup> K. Douglas Hoffman, Scott W. Kelley & Holly M. Rotalsky, "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 49–61.

## 5.10 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΩΣ «ΔΩΡΩΝ»

Οι Barlow–Møller<sup>39</sup> προτείνουν μια διαδικασία 8 βημάτων που βοηθάει κάθε επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα παράπονα ως «δώρα» (αφού περιέχουν πολλές και πολύτιμες πληροφορίες).

Εφόσον ένα παράπονο τεθεί υπόψη της επιχείρησης, ο υπάλληλος που θα τό παραλάβει θα πρέπει:

1. Να ευχαριστήσει τον πελάτη: Δεν χρειάζεται να αμφισβητήσει εκ των προτέρων την ειλικρίνεια του πελάτη. Το παράπονο είναι δώρο και οφείλει να τόν ευχαριστήσει. Ένα χαμόγελο πάντοτε βοηθάει και είναι «ορατό» ακόμη και από το τηλέφωνο.
2. Να εξηγήσει στον πελάτη ότι εκτιμά πραγματικά το γεγονός ότι εξέφρασε παράπονο: Λέγοντας, π.χ., «Μόνο έτσι θα καταλάβουμε καλύτερα πώς αισθάνεστε και θα μας δοθεί η ευκαιρία να βελτιωθούμε».
3. Να ζητήσει συγγνώμη: Σε συνδυασμό με το πρώτο βήμα, «απενοχοποιεί» τον πελάτη, κάνοντάς τον να μην αισθάνεται «κατηγορούμενος» επειδή απλώς παραπονέθηκε. Παράλληλα, ενισχύει την πεποίθησή του ότι η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επανορθώσει. Καλό θα είναι ο υπάλληλος να χρησιμοποιεί το πρώτο ενικό πρόσωπο (ζητάω συγγνώμη), αντί για το (πιο απρόσωπο) πρώτο πληθυντικό.
4. Να υποσχεθεί ότι θα κάνει κάτι το συντομότερο δυνατό: Είναι το πλέον εύκολο και γρήγορο βήμα της διαδικασίας. Εννοείται, βέβαια, πως πρέπει όντως να προσπαθήσει να επανορθώσει.
5. Να ζητήσει πληροφορίες: Θα πρέπει να ζητηθούν περισσότερα στοιχεία, έτσι ώστε το πρόβλημα να αντιμετωπιστεί γρηγορότερα και πιο

<sup>39</sup> Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., pp. 86–94.

αποτελεσματικά. Εάν υπάρχει σαφής διαδικασία ανάλυσης παραπόνων, ο υπάλληλος θα ζητήσει όλες τις πληροφορίες που τού χρειάζονται, χωρίς να χρειαστεί να επικοινωνήσει εκ νέου με τον πελάτη. Πολλές φορές, με μερικές ερωτήσεις παραπάνω, ο υπάλληλος μπορεί να ανακαλύψει την πραγματική αιτία του παραπόνου.

6. Να επανορθώσει: Πράττοντας ό,τι υποσχέθηκε στο βήμα 4, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Έτσι θα διαφανεί ότι η επιχείρηση καταβάλλει σοβαρές προσπάθειες για να ικανοποιεί τους πελάτες της.
7. Να ελέγξει εάν ο πελάτης έμεινε ικανοποιημένος από τη λύση που δόθηκε: Πολλές φορές, ένα τηλεφώνημα ή μία επιστολή αρκεί. Κοστίζει ελάχιστα, αλλά έχει μεγάλη αξία.
8. Να φροντίσει ώστε το πρόβλημα να μην επαναληφθεί: Το παράπονο μπορεί να λειτουργήσει ως προληπτικό μέτρο, ώστε να μην επανεμφανιστεί το πρόβλημα και να διορθωθούν οι διαδικασίες. Πρέπει να «τιμωρηθεί» (διορθωθεί) η λανθασμένη διαδικασία και όχι κάποιος άνθρωπος. Εάν η επιχείρηση δεν χρησιμοποιήσει τα παράπονα ως μηχανισμό βελτίωσης, σημαίνει ότι δεν αξιοποιεί πλήρως τα δεδομένα που της δίνουν οι πελάτες της. Η Hewlett-Packard διατείνεται ότι «Μπορεί να λέμε ότι ακούμε τους πελάτες, αλλά μόνο όταν αναλάβουμε δράση αρχίζουμε να καταλαβαίνουμε».

### 5.11 ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΔΙΩΚΕΤΑΙ «ΜΕΙΩΣΗ» ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ;

Είναι, άραγε, ο αριθμός των παραπόνων που φτάνουν σε μία επιχείρηση, δείκτης για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη; Στην προφανή καταφατική απάντηση, προστίθεται το εξής ερώτημα: θα πρέπει ο αριθμός των εν λόγω παραπόνων να αυξάνεται ή να μειώνεται σε βάθος χρόνου; Θα πρέπει, δηλαδή, μία εταιρεία να θέτει ως στόχο τη μείωση, ή μήπως την αύξηση του αριθμού παραπόνων που λαμβάνει κατ' έτος;

Στην προκειμένη περίπτωση, η απάντηση δεν είναι προφανής. Σαφέστατα, μία επιχείρηση ή Οργανισμός θα πρέπει να έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία, σημαντική παράμετρος της οποίας είναι και η επίλυση των παραπόνων κάθε πελάτη. Όμως, όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, για διάφορους λόγους, μόνο ένα ποσοστό των παραπόνων (και μάλιστα ιδιαίτερα χαμηλό) κοινοποιείται στην εταιρεία.

Η σωστή προσέγγιση, λοιπόν, θα ήταν η επιχείρηση να «διευκολύνει» τους πελάτες (ή τους δυνητικούς πελάτες) της να διατυπώνουν τα παράπονά τους, διευκολύνοντας, όσο αυτό είναι εφικτό, την διαδικασία υποβολής παραπόνων. Ο πρωταρχικός στόχος, κατά συνέπεια, θα πρέπει να είναι η αύξηση του ποσοστού των παραπόνων που υποβάλλονται σε σχέση με τα πραγματικά παράπονα που υπάρχουν. Ο τελικός στόχος, θα πρέπει να είναι: «κάθε παράπονο που πραγματικά έχει ο πελάτης μας, να φθάνει σε εμάς».

Αν μία εταιρεία κατορθώσει να επιτύχει τον εν λόγω στόχο, είναι φυσικό να αναμένει (κατά το πρώτο διάστημα τουλάχιστον) αύξηση του αριθμού των παραπόνων. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα έχει χειροτερεύσει η επίδοσή της στην ικανοποίηση του πελάτη. Αντίθετα, είναι πιθανόν οι πελάτες να εκτιμήσουν την προσπάθεια της εταιρείας και να ανταποκριθούν, εκφράζοντας τα παράπονά τους (γεγονός που σε κάθε περίπτωση είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση, και μάλιστα με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος, συγκρινόμενο, π.χ., με συμμετοχή της επιχείρησης σε μια έρευνα αγοράς).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στο Πρότυπο ISO 10002, «μία αύξηση του αριθμού των παραπόνων μετά από την εισαγωγή μιας νέας διεργασίας χειρισμού παραπόνων μπορεί να απεικονίζει μια αποτελεσματικότερη διεργασία παρά ένα μη ικανοποιητικό προϊόν».<sup>40</sup>

Ο Plymire, αναφέρει ότι μολοντί παραδοσιακά η μείωση των παραπόνων εκλαμβάνονταν ως βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας, στην πραγματικότητα ο πιο σίγουρος δρόμος για μία πελατοκεντρική φιλοσοφία είναι μέσω της αύξησης των παραπόνων! Εάν οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τη διατύπωση παραπόνων, θα υπάρχει στενότερη σχέση μεταξύ πελατών και επιχείρησης και κατ' επέκταση περισσότερες ευκαιρίες για πώληση υπηρεσιών. Εξηγεί ότι πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν τα διατυπωμένα παράπονα ως πηγή πληροφοριών, αλλά απλώς τα αρχειοθετούν, χάνοντας ευκαιρίες για βελτίωση. Εξαίρει τον ρόλο των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με πελάτες και τονίζει ότι οι εν λόγω υπάλληλοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται από την επιχείρηση να διευκολύνουν τους πελάτες στη διατύπωση παραπόνων.<sup>41</sup>

Εάν, πάντως, μία επιχείρηση επιθυμεί να επιτυγχάνει κάθε χρόνο μείωση των παραπόνων από πελάτες (χωρίς να αντιμετωπίζει τα αίτια, απλώς και μόνο για να θεωρεί ότι πηγαίνει «καλά»), είναι πολύ εύκολο να το επιτύχει! Θα προσπαθήσει να αποθαρρύνει τους πελάτες να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους (π.χ. «κρύβοντας» τα κουτιά συλλογής παραπόνων ή μη απαντώντας στις τηλεφωνικές κλήσεις). Παράλληλα, εάν θέτει τη μείωση ως στόχο για τους υπαλλήλους χωρίς να αντιμετωπίζει τα αίτια που προκαλούν τα παράπονα, απλώς οι υπάλληλοι δεν θα αναφέρουν τα παράπονα! Άραγε, με αυτές τις πρακτικές βελτιώνει τη θέση της;

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι η «μείωση» των παραπόνων είναι λανθασμένος ως στόχος, άρα δεν πρέπει να τίθεται στους υπαλλήλους. Ορθότερος στόχος είναι η έκφραση όλων των παραπόνων και η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

---

40 ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, Διαχείριση της Ποιότητας – Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες Οδηγίες για το χειρισμό των παραπόνων εντός των οργανισμών, 30 Μαΐου 2005, σελ. 32, Παράρτημα Ζ.3.3.

41 Jerry Plymire, "Complaints as opportunities", Journal of Services Marketing, Vol. 5, No. 1, 1991.

## 5.12 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Οι στόχοι όλων των Τμημάτων κάθε επιχείρησης (συνεπώς και του Τμήματος Παραπόνων), θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, εφικτοί, αντικειμενικοί, δίκαιοι, νόμιμοι και να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης, πρέπει να εξυπηρετούν τις παρούσες ή τις δυνητικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών και να στοχεύουν στη διαρκή βελτίωση. Ενδεικτικοί στόχοι του Τμήματος Παραπόνων,<sup>42</sup> θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- § Μείωση απαιτήσεων από εγγυήσεις.
- § Μείωση χρόνου που μεσολαβεί για την απόκριση στους παραπονούμενους.
- § Μείωση χρόνου που απαιτείται για την επεξεργασία κάθε παραπόνου.
- § Αριθμός ή ποσοστό παραπόνων που παραλαμβάνονται. (Όπως προαναφέρθηκε, καλό είναι να μην τίθεται στόχος μείωσης).
- § Αριθμός ή ποσοστό παραπόνων που επιλύονται άμεσα (κατά την υποβολή).
- § Αριθμός ή ποσοστό παραπόνων στα οποία δόθηκε λάθος προτεραιότητα.
- § Αριθμός ή ποσοστό παραπόνων που επιλύθηκαν με καθυστέρηση.
- § Αριθμός ή ποσοστό παραπόνων που παραπέμφθηκαν για εξωτερική επίλυση.
- § Αριθμός ή ποσοστό βελτιώσεων σε διαδικασίες, που προήλθε από παράπονα.
- § Αριθμός ή ποσοστό προτάσεων από το προσωπικό για τη βελτίωση της διαδικασίας χειρισμού παραπόνων.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίδεται στην ερμηνεία των δεδομένων, επειδή τα αντικειμενικά δεδομένα (όπως, π.χ. οι χρόνοι απόκρισης) μπορεί να σημαίνουν καλή λειτουργία της διεργασίας, αλλά να μην παρέχουν πληροφορίες για την ικανοποίηση των παραπονούμενων.

---

42 ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, ό.π., σελ. 32, Παράρτημα Ζ.3.3.

### 5.13 ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΑ ΒΑΘΥΤΕΡΑ ΑΙΤΙΑ

Όπως προαναφέρθηκε, ένας από τους σκοπούς των συστημάτων συλλογής και ανάλυσης παραπόνων είναι η εύρεση του βαθύτερου αιτίου (root cause) που προκάλεσε το πρόβλημα. Μια αποτελεσματική διαδικασία συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, θα πρέπει να εντοπίζει, να αναλύει και να βελτιώνει ατέλειες, τόσο στην τελικά παρεχόμενη υπηρεσία, όσο και στη διαδικασία παροχής της. Παράλληλα, εξετάζονται ευκαιρίες για βελτίωση, καθώς και άλλα θέματα (π.χ. πιθανές αλλαγές στην πολιτική παραπόνων).

Η XEROX, ανέπτυξε ένα σύστημα ανάλυσης των βαθύτερων αιτίων, το οποίο είναι μέρος του ευρύτερου προγράμματος «Ηγεσία μέσω της Ποιότητας» (Leadership through Quality). Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα δεδομένα (data) ικανοποίησης των πελατών, ώστε να σχεδιάσει νέα προϊόντα και να βελτιώσει τις υπάρχουσες διαδικασίες. Αυτό καθίσταται εφικτό μέσω των πέντε βημάτων της τεχνικής «ανάλυσης του βαθύτερου αιτίου» (root cause analysis technique):

- 1) Καταρτίζεται μια λίστα με πιθανά αίτια.
- 2) Διευκρινίζεται ποια από αυτά τα αίτια συμβάλλουν πραγματικά στη δημιουργία προβλημάτων.
- 3) Διεξάγεται ανάλυση Pareto και χρησιμοποιούνται check sheets.
- 4) Εξετάζονται πιθανές λύσεις.
- 5) Επιλέγονται και δοκιμάζονται οι πλέον κατάλληλες λύσεις.

Η ανάλυση Pareto, είναι ένα από τα πλέον λειτουργικά εργαλεία που προτείνει η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι σημαντικό να εντοπίζονται πηγές προβλημάτων που αποτελούν μεγάλο ποσοστό του συνόλου. Η άμεση επίλυσή τους, συνήθως οδηγεί σε εμφανή βελτίωση. Συμπληρωματικά προς την ανάλυση Pareto, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος (το λεγόμενο και «ψαροκόκκαλο» ή fishbone), καθώς και άλλα «εργαλεία» (tools), όπως ιστογράμματα, χάρτες ελέγχου, κ.λπ.

#### 5.14 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η έρευνα κατέδειξε ορισμένα σημαντικά στοιχεία σχετικά με την ύπαρξη δομημένων συστημάτων συλλογής και ανάλυσης παραπόνων στον Τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ωστόσο, θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθούν περαιτέρω ορισμένοι τομείς.

Θα ήταν καλό να διερευνηθεί, για παράδειγμα, εάν όντως ο πελάτης «ξεθυμαίνει» όταν εκφράζει ένα παράπονο, αν δηλαδή μειώνεται η δυσαρέσκειά του από την επιχείρηση, σε ποιο βαθμό και σε πόσο χρονικό διάστημα, καθώς και εάν είναι δυνατόν η ικανοποίησή του να φτάσει στο επίπεδο που ήταν πριν από την εμφάνιση του προβλήματος (κατά συνέπεια και του παραπόνου).

Επίσης, είναι ευκαταίω να διερευνηθεί αν η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης παραπόνων, έχει περισσότερο ορατά αποτελέσματα στη μείωση της δυσαρέσκειας των ιδιαίτερα δυσαρεστημένων πελατών σε σχέση με τους υπόλοιπους πελάτες.

Επιπροσθέτως, χρήζει ανάλυσης το κατά πόσο ένας πελάτης που διαμαρτύρεται με μεγαλύτερη ένταση θα ικανοποιηθεί περισσότερο και εάν θα αξιολογεί την υπηρεσία ως καλύτερη, εφόσον το παράπονό του επιλυθεί αποτελεσματικά.

Παράλληλα, θα πρέπει να εκτιμηθεί κατά πόσο η αποτελεσματική επίλυση των παραπόνων έχει επιπτώσεις στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών. Ο πελάτης του οποίου το παράπονο επιλύθηκε αποτελεσματικά, συνεχίζει να είναι πιστός στην επιχείρηση; Καταναλώνει περισσότερες ή λιγότερες υπηρεσίες;

Πιθανώς να ήταν χρήσιμη η επανάληψη της έρευνας, για να καταδειχθεί εάν τελικά υπάρχει διαφορετική συμπεριφορά μεταξύ των πολυεθνικών και των αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων, σε σχέση με την ύπαρξη ή όχι δομημένης διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης παραπόνων και την ύπαρξη ή όχι ξεχωριστού τμήματος παραπόνων. Όπως προαναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 4



(συνδυασμός ερωτήσεων 35 και 39 με ερώτηση 43), τα ευρήματα της παρούσας έρευνας στους συγκεκριμένους τομείς αποτέλεσαν έκπληξη.

Ακόμα, θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθούν έρευνες που αφορούν στη συλλογή και διαχείριση παραπόνων στον Τομέα των Υπηρεσιών σε συγκεκριμένους κλάδους του Τομέα Υπηρεσιών στην Ελλάδα (π.χ. Τράπεζες, Τουρισμός), διερευνώντας, παράλληλα, διαφορές συμπεριφορών καταναλωτή ανά κλάδο.

Ο Δημόσιος Τομέας θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης όσον αφορά στα συστήματα συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων, διότι, όπως προαναφέρθηκε, στην παρούσα μελέτη το δείγμα των επιχειρήσεων δημοσίου συμφέροντος ήταν μικρό και ετερόκλητο. Αφετέρου, είναι προς όφελος όλων μας (ως πολιτών) να υπάρχουν λειτουργικά και αποτελεσματικά συστήματα παραπόνων.

Οι παραπονούμενοι πελάτες είναι, τελικά, οι πιο ευγενικοί, διότι υποδεικνύουν στην επιχείρηση τον τρόπο για να κάνει τη δουλειά της σωστά, τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον. Όσοι πιστεύουν το αντίθετο, ας προβληματιστούν ιδιαιτέρως!

### 5.15 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Parasuraman, Leonard L. Berry & Valarie A. Zeithaml, "Understanding Customer Expectations of Service", Sloan Management Review, Vol. 32, No. 3, 1991, pp. 39–48.
2. Richard S. Lapidus & John A. Schibrowsky, "Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction", Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, 1994, pp. 50–60.
3. John A. Schibrowsky & Richard S. Lapidus, "Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints", Journal of Consumer Marketing, Vol. 11, No. 1, 1994, pp. 15–26.
4. Stanley J. Spanbauer, A Quality System for Education, ASQC Quality Press, 1992, p. 45.
5. Janelle Barlow & Claus Møller, A Complaint is a Gift, Berrett-Koehler, 2000, p. 4.
6. Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1997, σελ. 49.
7. David Osborne & Ted Gaebler, Reinventing Government, Plume, 1993, p. 166.
8. Sarah Cook & Steve Macaulay, "Practical steps to empowered complaint management", Managing Service Quality, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 39–42.
9. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 5.
10. Tito Conti, Building Total Quality: A guide for management, Chapman & Hall, 1993, p. 148.

11. Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ. 70.
12. Richard S. Johnson, TQM: Leadership for the Quality Organization, ASQC Quality Press, 1993, p. 48.
13. Norman Dingemans, “Solving the problem: managing complaints at BUPA”, Managing Service Quality, Vol. 6, No. 4, 1996, pp. 23–26.
14. D. Wood, “Acting on complaints about mental health services: implications of power imbalances”, Journal of Management in medicine, Vol. 10, No. 3, 1996.
15. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 150.
16. Nigel Currie, “The UK Automobile Association: empower staff for customer retention”, Managing Service Quality, Vol. 6, No. 4, 1996, pp. 15–19.
17. T. W. Firnstahl, “My employees are my service guarantees”, Harvard Business Review, Vol. 67, July–August 1989, pp. 4–8.
18. Sheila Kessler, Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold, ASQC Quality Press, 1996, p. 143.
19. Claes Fornell & Birger Wernerfelt, “A Model for Customer Complaint Management”, Marketing Science, Vol. 7, No. 3, Summer 1998, pp. 287–298.
20. Claes Fornell & Birger Wernerfelt, ό.π., p. 296.
21. Leonard L. Berry & A. Parasuraman, “Listening to the Customer – The Concept of a Service Quality Information System”, Sloan Management Review, Vol. 38, No. 3, Spring 1997, pp. 65–76.

22. James A. Miller, "Dealing with complaints – are we doing well?", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 6, 1995, pp. 29–31.
23. L. Jean Harrison–Walker, "E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum", Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 5, 2001, pp. 397–412.
24. Bo Edvarsson, "Causes of customer dissatisfaction – studies of public transport by the critical incident method", Managing Service Quality, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 189–197.
25. Robert Johnston, "Linking complaint management to profit", International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 60–69.
26. (Survey), "Customer complaints Top Ten", Journal of Work Study, Vol. 49, No. 7, 2000, p. 5.
27. W. Earl Sasser & Stephen Arbeit, "Selling Jobs in the Service Sector", Business horizons, June 1976, pp. 61–66.
28. Leonard L. Berry, "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking, Vol. 3, No. 1, 1981, pp. 33–40.
29. Benjamin Schneider, The Service Organization: Climate is Crucial, Autumn 1980, pp. 52–65.
30. Cheng–Li–Chen & Brian H. Kleiner, "How organizations should manage discrimination and harassment complaints", Equal Opportunities International, Vol. 18, No. 5–6, 1999, pp. 16–20.
31. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 174–175.

32. Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996, p. 477.
33. Glenn F. Ross, "Reception staff and the guest complain: problem-solving response styles among potential employees", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 8, No. 3, 1996, pp. 39–44.
34. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 179.
35. Ralph L. Day, Klaus Grabicke, Thomas Schaetzle & Fritz Staubach, "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", Journal of Retailing, Vol. 57, No. 3, Fall 1981.
36. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., p. 67.
37. James E. Fisher, Dennis E. Garrett, Marc J. Arnold & Mark E. Ferris, "Dissatisfied consumers who complain to the Better Business Bureau", Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, No. 6, 1999, pp. 576–589.
38. K. Douglas Hoffman, Scott W. Kelley & Holly M. Rotalsky, "Tracking service failures and employee recovery efforts", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 49–61.
39. Janelle Barlow & Claus Møller, ό.π., pp. 86–94.
40. ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, Διαχείριση της Ποιότητας – Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες Οδηγίες για το χειρισμό των παραπόνων εντός των οργανισμών, 30 Μαΐου 2005, σελ. 32, Παράρτημα Z.3.3.
41. Jerry Plymire, "Complaints as opportunities", Journal of Services Marketing, Vol. 5, No. 1, 1991.
42. ΕΛΟΤ ISO 10002:2005, ό.π., σελ. 32, Παράρτημα Z.3.3.

## ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Αναπτύχθηκε ο τομέας των Υπηρεσιών», Άρθρο του in.gr, 5 Δεκεμβρίου 2005.
2. Δερβιτσιώτης, Κ. Ν., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1997.
3. ΕΕΔΕ, Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM, 1999–2003.
4. ΕΛΟΤ ISO 10002:2005 Διαχείριση της Ποιότητας – Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες Οδηγίες για το χειρισμό των παραπόνων εντός των οργανισμών, 30 Μαΐου 2005.
5. ΕΛΟΤ EN ISO 9000, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο, Δεκέμβριος 2000.
6. ΕΛΟΤ EN ISO 9001, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις, Δεκέμβριος 2000.
7. Καδδά, Δ., «Προσοχή, ο “Φρανκενστάιν” ζει ανάμεσά μας», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 19 Φεβρουαρίου 2006.
8. Κουρεμένος, Αθ., «Μέθοδοι Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσιών», ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Η ποιότητα σε συστήματα παροχής υπηρεσιών, Πειραιάς, 1993.
9. Κουρεμένος, Αθ., «ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ», ακαδημαϊκές σημειώσεις μαθήματος Έρευνα Αγοράς, Πειραιάς, 1991.

10. Κυριακόπουλος, Κ., & Χατζηγεωργίου, Α., «Πώς τα λεφτά γίνονται ΑΤΜος...», εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 20 Μαρτίου 2006.
11. Μαρής, Δ., «Ιστορίες Καθημερινής Αισχροκέρδειας», εφημερίδα Ο Κόσμος του Επενδυτή, Σάββατο 1 – Κυριακή 2 Απριλίου 2006.
12. «Μετατρέψτε τα παράπονα των πελατών σας σε αποφάσεις που θα ενισχύσουν το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζετε», εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, 15 Απριλίου 2003.
13. Μπαμπινιώτης, Γ. Δ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, 1998.
14. Σιδέρη, Μ., «Αύξηση ρεκόρ στις καταγγελίες καταναλωτών στη γραμμή 1520», εφημερίδα Καθημερινή, 9 Φεβρουαρίου 2006.
15. Φρεμεντίτης, Σ., «Ψάξε, ψάξε, δε θα το βρεις», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 30 Νοεμβρίου 2003.
16. Χρυσικόπουλος, Ν., (συνέντευξη Ευάγγελου Βόσσου, δ/ντος συμβούλου ΕΛΟΤ), «Αποτελούμε εγγύηση για τον καταναλωτή», εφημερίδα Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, Ένθετο ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, 24 Απριλίου 2005.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

17. Adamson, C., "Evolving Complaint Procedures", Managing Service Quality, Vol. 2, No. 3, 1993.
18. Akao, Y., Hosin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, 1991.
19. Albrecht, K., & Zemke, R. E., Service America, Warner Books, 1985.

20. Anderson, E. W., & Fornell, C., "A Customer Satisfaction Research prospectus", μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994.
21. Anderson, E. W., Fornell, C., Johnson, M. D., Cha, J., & Bryant, B. E., "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", Journal of Marketing, Vol. 60, October 1996.
22. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R., "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994.
23. Andreasen, A. R., "A Taxonomy of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction Measures", Journal of Consumer Affairs, Vol. 11, No. 2, 1977.
24. Andreasen, A. R., & Best, A., "Customers Complain. Does Business Respond?", Harvard Business Review, Vol. 55, July–August 1977.
25. Andreasen, A. R., & Manning, J., "The Dissatisfaction and Complaining Behavior of Vulnerable Customers", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, 1990.
26. Andreassen, T. W., "Antecedents to satisfaction with service recovery", European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 1/2, 2000.
27. Andreassen, T. W., "What drives customer loyalty with complaint resolution?", Journal of Service Research, Vol. 1, No. 4, 1999.
28. Arnold, E, & Price, L., "River magic: extraordinary experience and the extended service encounter", Journal of Consumer Research, Vol. 20, June 1993.



29. Australian Standard of Complaints Handling, AS 4269–1995, Guidance to Good Practice within the Western Australian Public Sector, 2004.
30. Ayala, G., Staros, E. V., & West, J. J., “Marketing quality in the hotel sector”, μέρος του βιβλίου των Michael D. Olsen, Richard Teare, & Evert Gummesson, Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, 1996.
31. Bailey, D. “Recovery From Customer Service Shortfalls”, Managing Service Quality, Vol. 4, No. 6, 1994.
32. Bagozzi, R. P., “A Holistic Methodology for Modeling Consumer Responses to Innovation”, Operations Research, Vol. 31, No. 1, 1983.
33. Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2006.
34. Barlow, J. & Møller, C., A Complaint is a Gift, Berrett–Koehler, 2000.
35. Bearden, W. O., “Profiling customers who register complaints against auto repair services”, Journal of Consumer Affairs, Vol. 18, No. 2, Winter 1983.
36. Bearden, W. O., & Teel, J. E., “Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports”, Journal of Marketing Research, Vol. 20, February 1983.
37. Bejou, D., & Palmer, A., “Services Failure and Loyalty: an exploratory empirical study of airline customers”, Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 1, 1998.
38. Bender, P. S., Design and Operation of Customer Service Systems, Amacom, 1976.

39. Bennett, R., "Anger, catharsis, and purchasing behavior following aggressive customer complaints", Journal of Consumer Marketing, Vol. 14, No. 2, 1997.
40. Berry, L. L., "Big Ideas in Services Marketing", Journal of Consumer Marketing, Spring 1986.
41. Berry, L. L., "Quality Counts in Services Too", Business Horizons, May–June 1985.
42. Berry, L. L., "Services Marketing is Different", Business, May–June 1980.
43. Berry, L. L., "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking, Vol. 3, No. 1, 1981.
44. Berry, L. L., & Parasuraman, A., "Listening to the Customer – The Concept of a Service Quality Information System", Sloan Management Review, Vol. 38, No. 3, Spring 1997.
45. Berry, L. L., & Parasuraman, A., Marketing Services: Competing Through Quality, The Free Press, 1990.
46. Berry, L. L., & Parasuraman, A., Marketing Services, The Free Press, 1991.
47. Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml V. A., "The Service–Quality Puzzle", Business Horizons, Vol. 11, No. 5, September–October 1988.
48. Berry, L. L., Zeithaml V. A, & Parasuraman, A., "Five Imperatives for Improving Service Quality", Sloan Management Review, Vol. 31, Summer 1990.
49. Bitner, M. J., "Building Service Relationships: It's All About Promises", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, Fall 1995.

50. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A., "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", Journal of Marketing, Vol. 58 (October 1994), μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996.
51. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, 1990.
52. Bitner, M. J., & Hubbert, A. R., "Encounter Satisfaction Versus Overall Dissatisfaction Versus Quality", μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994.
53. Blodgett, J. G., & Granbois, D. H., "Toward an Integrated Conceptual Model of Consumer Complaining Behavior", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 5, 1992.
54. Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Rockney, W. G., "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word of Mouth Behavior and Repatronage Intentions", Journal of Retailing, Vol. 69, No. 4, 1993.
55. Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S., "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaining Behavior", Journal of Retailing, Vol. 73, No. 2, Summer 1997.
56. Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H., "The effects of consumer service on complaining behavior", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 4, 1995.
57. Bly, R. W., Keeping Clients Satisfied: Make your Service Business More Successful and Profitable, 1993.

58. Bolting, C. P., "How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?", Journal of Services Marketing, Vol. 3, No. 2, 1989.
59. Bolton, R. N., & Drew, J. H., "Linking Customer Satisfaction to Service Operations and Outcomes", μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994.
60. Boshoff, C. R., "RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction specific service recovery", International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 2, 1997.
61. Boshoff, C. R., & Leong, J., "Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery", International Journal of Service Industry Management, Vol. 9, No. 1, 1998.
62. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A., "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions", Journal of Marketing Research, Vol. 30, February 1993.
63. Bowditch, J. L., & Buono, A. F., A Primer on Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, 1997.
64. Bowen, D. E., & Johnston, R., "Internal service recovery: developing a new construct", International Journal of Service Industry Management, Vol. 10, No. 2, 1999.
65. Bowen, D. E., & Lawler, E. E., "The empowerment of service workers: what, why, how and when", Sloan Management Review, Vol. 33, Spring 1992.

- 66.Brandt, D. R., & Reffett, K. L., “Focusing on customer problems to improve service quality”, Journal of Services Marketing, Vol. 3, No. 4, 1989.
- 67.Broadbridge, A., & Marshall, J., “Consumer complaint behaviour: the case of electrical goods”, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 23, No. 9, 1995.
- 68.Brockner, J., Tyler, T. J., Cooper–Schneider, R., “The Influence of Prior Commitment to an Institution of Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall”, Administrative Service Quarterly, Vol. 37, June 1992.
- 69.Brown, S. W., “Service recovery through information technology – Complaint handling will differentiate firms in the future”, Marketing Management, Vol. 8, No. 1, 1998.
- 70.Brown, S. W., Fisk, R. R., & Bitner, M. J., “The Development and Emergence of Services Marketing Thought”, Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, 1993.
- 71.Brown, S. W., Gummesson, E., Edvardsson, B., & Gustavsson, B., Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives, Lexington Books, 1991.
- 72.Brown, S. W., & Swartz, T., “A Gap Analysis of Professional Service Quality”, Journal of Marketing, Vol. 53, No. 2, 1989.
- 73.Burchell, B., & Marsh, K., “The effect of questionnaire length on survey response”, Quality & Quantity, Vol. 26, 1992.
- 74.Bursk, E. C., “View Your Customers as Investments”, Harvard Business Review, May–June 1996.

75. Buzzel, R., & Gale, B., The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, The Free Press, 1987.
76. Carney, S., "Westminster City Council: Improving quality through complaint management", Managing Service Quality, Vol. 6, No.4, 1996.
77. Chadwick, K., "Some Caveats Regarding the Interpretation of Data from 800 Number Callers", Journal of Services Marketing, Vol. 5, No. 3, 1991.
78. Chen, C. L., & Kleiner, B. H., "How organizations should manage discrimination and harassment complaints", Equal Opportunities International, Vol. 18, No. 5–6, 1999.
79. Clark, G. L., Kaminski, P., & Rink, D. R., "Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study", Journal of Consumer Marketing, Vol. 9, No. 3, 1992.
80. Colgate, M., & Hedge, R., "An Investigation into the switching process in retail banking services", International Journal of Bank Marketing, Vol. 19, No. 5, 2001.
81. Conti, T., Building Total Quality: A guide for management, Chapman & Hall, 1993.
82. Conti, T., Organizational Self – Assessment, Chapman & Hall, 1997.
83. Cook, S. & Macaulay, S., "Practical steps to empowered complaint management", Managing Service Quality, Vol. 7, No. 1, 1997.
84. Cooke, E., "Post Shipment Services: Turning Consumer Complaints into Assets", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 2, No. 3, 1987.

85. Cornwall, T. B., Bligh, A. D., & Babakus, E., "Complaint Behavior of Mexican – American Consumers to a Third – Party Agency", Journal of Consumer Affairs, Vol. 25, No. 1, Summer 1991.
86. Couger, J. D., Creative Problem Solving and Opportunity Finding, Boyd & Fraser, 1995.
87. Covey, S. R., The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, Simon & Schuster, 1999.
88. Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A., "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, Vol. 56, July 1992.
89. Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A., "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", Journal of Marketing, Vol. 58, January 1994.
90. Crosby, P., Quality is Free: The Art of Making Quality Free, McGraw–Hill, 1979.
91. Currie, N., "The UK Automobile Association: empower staff for customer retention", Managing Service Quality, Vol. 6, No. 4, 1996.
92. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K., Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement, Chapman & Hall, 1997.
93. Dale, B. G. & Plunkett, J. J., Managing Quality, Philip Alla, 1990.
94. Day, R. L., "Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior", Theoretical Developments of Marketing, Charles Lamb and Patrick Dunne Editions, 1980.

95. Day, R. L., Grabicke, K., Schaezle, T., & Staubach, F., "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", Journal of Retailing, Vol. 57, No. 3, Fall 1981.
96. Day, R. L., & Landon, E. L. Jr., "Towards a theory of Consumer Complaining Behavior", Consumer and Industrial Buying Behavior, 1977.
97. Deming, W. E., Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge University Press, 1986.
98. Desatnick, R. L., Managing to Keep the Customer, Houghton Mifflin, 1988.
99. Diamond, S. L., Ward, S. & Faber, R., "Consumer problems and consumerism: analysis of calls to a consumer hot-line", Journal of Marketing, Vol. 40, January 1976.
100. Dingemans, N., "Solving the problem: managing complaints at BUPA", Managing Service Quality, Vol. 6, No. 4, 1996.
101. Doerpinghaus, H. T., "An Analysis of Complaint Data in the Automobile Insurance Industry", Journal of Risk and insurance, Vol. 58, No. 1, March 1991.
102. Dolinsky, A. L., "A consumer complaint framework with resulting strategies", Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 3, 1994.
103. Donnelly, B. J., "Complaints management – in-depth review", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 5, 1995.
104. Eccles, G., Durand, P., "Complaining customers, service recovery and continuous improvement", Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1, 1998.



105. Edvarsson, B. "Causes of customer dissatisfaction – studies of public transport by the critical incident method", Managing Service Quality, Vol. 8, No. 3, 1998.
106. EFQM, The Fundamental Concepts of Excellence, 1999–2003.
107. EFQM, Introducing Excellence, 1999–2003.
108. Evans, J. R., & Lindsay, W. M., The Management and Control of Quality, 3<sup>rd</sup> edition, West Publishing Company.
109. Feigenbaum, A. V., Total Quality Control, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw–Hill, 1993.
110. Firnstahl, T. W., "Me employees are my service guarantees", Harvard Business Review, Vol. 67, July–August 1989.
111. Fisher, J. E, Garrett, D. E., Arnold, M. J., & Ferris, M. E., "Dissatisfied consumers who complain to the Better Business Bureau", Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, No. 6, 1999.
112. Folkes, V. S., "Consumer Reaction to Product Failures: An Attributional Approach", Journal of Consumer Research, Vol. 10, March 1984.
113. Fornell, C., "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience", Journal of Marketing, Vol. 56, 1992.
114. Fornell, C. & Wernerfelt, B., "A Model for Customer Complaint Management", Marketing Science, Vol. 7, No. 3, Summer 1998.
115. Fornell, C. & Wernerfelt, B., "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", Journal of Marketing Research, Vol. 24, 1987.

116. Fornell, C., & Westbrook, R. A., "The Vicious Circle of Consumer Complaints", Journal of Marketing, Vol. 48, No. 3, 1984.
117. Fukuda, R., Managerial Engineering, Productivity Press, 1983.
118. Gale, B. T., Managing Customer Value, The Free Press, 1994.
119. Garrett, D. E., & Meyers, R. A., "Verbal Communication Between Complaining Consumers and Company Service representatives", Journal of Consumer Affairs, Vol. 30, No. 2, 1996.
120. Garvin, D. A., "What does product quality really mean?", Sloan Management Review, Vol. 25, 1984.
121. Garvin, D. A., Managing Quality, The Free Press, 1988.
122. Gilly, M. C., & Hansen, R. W., "Consumer Complaint Handling as a Strategic marketing Tool", Journal of Product and Brand Management, Vol. 1, No. 3, 1992.
123. Gilly, M. C., Stevenson, W. B., & Yale, L. J., "Dynamics of Complaint Management in the Service Organization", Journal of Consumer Affairs, Vol. 25, No. 2, Winter 1991.
124. Goodwin, C., & Ross, I., "Consumer evaluation of responses to complaints: what's fair and why", Journal of Service Marketing, Vol. 4, Summer 1990.
125. Goodwin, C., & Ross, I., "Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions", Journal of Business Research, Vol. 25, 1992.

126. Gould, L. A., "Can an old dog be taught new tricks? Teaching cultural diversity to police officers", An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 20, No. 2, 1997.
127. Green, D., "Learning from Losing a Customer", Harvard Business Review, Vol. 67, No. 3, May 1989.
128. Grönroos, C., "Innovative Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms", μέρος του βιβλίου των L. L. Berry, G. L. Shostack & G. D. Upah, Emerging Perspectives in Services Marketing, Lexington Books, 1990, Chapter 6.
129. Grönroos, C., "Quo vadis, marketing? Towards a relationship marketing paradigm", Journal of Marketing Management, Vol. 10, No. 4, 1994.
130. Grönroos, C., Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition, Lexington Books, 1990.
131. Grönroos, C., "Service quality: the six criteria of good perceived service quality", Review of Business, Vol. 9, Winter 1988.
132. Grunert, S. C., Grunert, K. G., & Kristensen, K., "Une méthode d'estimation de la validité interculturelle des instruments de mesure: le cas de la mesure des valeurs des consommateurs par la liste des valeurs LOV", Recherche et Applications en Marketing, Vol. 8, No. 4, 1993.
133. Gummesson, E., "Service Management: An Evaluation and the Future", Journal of Service Industry and Management, Vol. 5, No 1, 1993.
134. Hall, M. F., Press, I., Ganey, R., Hall, D., "Hello, I must be going", Bank Marketing, April 1997.
135. Halstead, D., "Five common myths about consumer satisfaction programs", Journal of Services Marketing, Vol. 7, No. 3, 1993.

136. Hamer, L., Liu, B., & Sudharshan, D., "The effects of intra-encounter changes in expectations on perceived service quality models", Journal of Service Research, Vol. 1, No. 3, 1998.
137. Hammer, M., & Champy, J., Reengineering the Corporation, Harper Business, 1993.
138. Hansen, S. W., "Power as a predictor of industrial complaining styles in a buyer/seller relationship: the buyer's perspective", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 12, No. 2, 1997.
139. Harris, T., "Toby Harris says a good and effective complaints system benefits those who work in the health service and those who use it", Nursing Standard, Vol. 10, No. 41, 1996.
140. Harrison – Walker, L. J., "E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum", Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 5, 2001.
141. Hart, C. W. L., Sasser, W. E. Jr., & Heskett, J. L., "The Profitable Art of Service Recovery", Harvard Business Review, Vol. 68, July–August 1990.
142. Henkoff, R., "Service is Everybody's Business", Fortune, June 27, 1994.
143. Henthorne, B. H., & Henthorne, T. L., "The Tarnished Image: Anticipating and Minimizing the Impact of Negative Publicity in Health Service Organizations", Journal of Consumer Marketing, Vol. 11, No. 3, 1994.
144. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A., "Putting the service–profit chain to work", Harvard Business Review, March–April 1994, μέρος του βιβλίου του Christopher

- H. Lovelock Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996.
145. Hirschman, A. O., Exit, Voice and Loyalty, Harvard University Press, 1970.
146. Hoffman, K. D., & Kelley, S. W. "Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach", European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 3/4, 2000.
147. Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M., "Tracking service failures and employee recovery efforts", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 2, 1995.
148. Hofstede, G., Culture and Organizations: Software of the mind, McGraw-Hill, 1991.
149. Holbrook, M., "The Nature of Customer Value: An Anthology of Services in the Consumption Experience", μέρος του βιβλίου των Roland T Rust και Richard L. Oliver, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994.
150. Holliday, K. K., "Keeping Close to the Customer", Bank Marketing, June 1996.
151. Horovitz, J., "How to check the quality of customer service and raise the standard", International Management, 1987.
152. <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/archives/2004/Ref925.html>
153. Huff, D., How to Lie with Statistics, Penguin Books, 1973.

154. Hunt, V. D., Quality Management for Government, ASQC Quality Press, 1993.
155. Javetz, R., & Stern, Z., "Patients' complaints as a management tool for continuous quality improvement", Journal of Management in Medicine, Vol. 10, No. 3, 1996.
156. Johnson, M. D. & Fornell, C., "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories", Journal of Economic Psychology, Vol. 12, 1991.
157. Johnson, R. S., TQM: Leadership for the Quality Organization, ASQC Quality Press, 1993.
158. Johnston, R., "Linking complaint management to profit", International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 1, 2001
159. Jones, T. O., & Sasser, W. E., "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review, November–December 1995.
160. Juran, J. M., Juran on Planning for Quality, The Free Press, 1988.
161. Juran, J. M., Quality control handbook, 4th edition, McGraw–Hill, 1988.
162. Kanji, G. K. "An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective", Total Quality Management, Vol. 1, 1998.
163. Katzenbach, J. R., & Douglas K. Smith, D. K., The Wisdom of Teams: Creating the High–Performance Organization, Harvard Business School Press, 1997.
164. Keaveney, S. M., "Customer Switching Behavior in Service industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59, No. 2 April 1995.

165. Kessler, S., Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold, ASQC Quality Press, 1996.
166. King, R. L., "Corporate Response to Consumers' Letters of Complaint: An Exercise in Consumer Protection", Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, Vol. 23, No. 3, March 1976.
167. Kolodinsky, J., "Usefulness of Economics in Explaining Consumer Complaints", Journal of Consumer Affairs, Vol. 29, No. 1, 1995.
168. Kotler, P., Marketing Management, 10<sup>th</sup> edition, Prentice–Hall, 2000.
169. Kumar, A., Motwani, J., & Otero, L., "An application of Taguchi's robust experimental design technique to improve service performance", International Journal of Quality and Reliability, Vol. 13, No. 4, 1996.
170. Lapidus, R. S., & Schibrowsky, J. A., "Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction", Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, 1994.
171. Lee, T. Y., Leung, H. K. N., & Chan, K. C. C., "Improving quality management on the basis of ISO 9000", The TQM Magazine, Vol. 11, No. 2, 1999.
172. Lersch, K. M., "Police misconduct and malpractice: a critical analysis of citizens' complaints", Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 21, No. 1, 1998.
173. Levitt, T., "The globalization of markets", Harvard Business Review, Vol. 61, No. 3, 1983.
174. Liu, B., Sudharshan, D., & Hamer, L., "After–Service response in service quality assessment: a real–time model approach", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 2, 2000.

175. Liu, R. R., & McClure, P., "Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 1, 2001.
176. Liu, R. R., Watkins, H. S., & Yi, Y., "Taxonomy of consumer complaint behavior: replication and extension", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 10, 1997.
177. Lovelock, C. H., "Federal Express: Quality Improvement Programs", IMD Case, Cranfield, UK: European Case Clearing House, Case No. 392-001-1-1990, μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996.
178. Lovelock, C. H., Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources, Prentice-Hall International, 1988.
179. Lovelock, C. H., Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996.
180. Mack, R., Mueller, R., Crofts, J., Broderick, A., "Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry", Managing Service Quality, Vol. 10, No. 6, 2000.
181. Madsen, O. N., "Public enterprise and total quality management", Total Quality Management, Vol. 6, No. 2, 1995.
182. McClendon, B., "Complaint-Free Customer Service", Public Management, Vol. 79, No. 3, 1997.
183. McCollough, M. A., & Bharadwaj, S. G., "The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution-based theories", in C. T. Allen et al.



- Marketing Theory and Application, American Marketing Association, 1992.
184. McCrindle J., & Jones, R. K., “Preliminary evaluation for the efficacy and implementation of the new NHS complaints procedure”, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 11, No. 2, 1998.
185. McLuhan, M., Understanding Media, McGraw–Hill, 1964.
186. Meyer, A. & Westerbarkey, P., “Measuring and managing hotel guest satisfaction”, μέρος του βιβλίου των Michael D. Olsen, Richard Teare, & Evert Gummesson, Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, 1996.
187. Michel, S., “Analyzing service failures and recoveries: a process approach”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 1, 2001.
188. Miller, J. A., “Dealing with complaints – are we doing well?”, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 6, 1995.
189. Montgomery, D. C., Introduction to Statistical Quality Control, John Wiley & Sons, 1996.
190. Moore, M. H., Creating Public Value: Strategic Management in Government, Harvard University Press, 1996.
191. Morgan, C. & Murgatroyd, S., Total Quality Management in the Public Sector, Open University Press, 1997.
192. Morgan, G., Images of Organization, Sage Publications, 1986.

193. Moyer, M. S., "Characteristics of Consumer Complainants: Implications for Marketing and public Policy", Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 3, 1984.
194. Neergård, P., "Quality management: a survey on accomplished results", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, No. 3, 1999.
195. Neijens, P., De Ridder, A. J., & E. Saris, W., "An instrument for collecting informed opinions", Quality & Quantity, Vol.26, 1992.
196. Normann, R., Service management: Leadership and Strategy in Service Business, John Wiley & Sons, 2<sup>nd</sup> edition, 1991.
197. Nyer, P. U., "An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction", Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, 2000.
198. Oakland, J S., Total Quality Management. The route to improving performance, 2<sup>nd</sup> edition, Butterworth–Heinemann, 1995.
199. Oakland, J. S., & Sohal. A. S., Total Quality Management. Text With Cases, Butterworth–Heinemann, 1996.
200. Olsen, M. D., Teare, R. & Gummesson, E., Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, 1996.
201. Osborne, D., & Gaebler, T., Reinventing Government, Plume, 1993.
202. Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Beracs, J., "National Stereotypes and product Evaluations in a Socialist Economy", International Marketing Review, Vol. 7, No. 1, 1990.

203. Parasuraman, A., "Customer-Oriented Corporate Cultures Are Crucial to Services Marketing Success", Journal of Services Marketing, Vol. 1, 1987.
204. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A., "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", Journal of Retailing, Vol. 67, No. 4, 1991.
205. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A., "Understanding Customer Expectations of Service", Sloan Management Review, Vol.32, No. 3, 1991.
206. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.
207. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions for Service Quality", Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988.
208. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", Journal of Marketing, Vol. 58, January 1994.
209. Peel, M., Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction, Kogan Page, 1993.
210. Peters, T., Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, 1988.
211. Porter, M, Competitive Advantage, The Free Press,1985.
212. Power, C., "Smart selling: how companies are winning over today's tougher customer", Business Week, Vol. V3277, August 3, 1992.

213. Plymire, J., "Complaints as opportunities", Journal of Services Marketing, Vol. 5, No. 1, 1991.
214. Randall, L., & Senior, M., "Training for service quality in the hospitality industry", μέρος του βιβλίου των Michael D. Olsen, Richard Teare, & Evert Gummesson, Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, 1996.
215. Reichheld, F. F., "Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, March-April 1993, μέρος του βιβλίου τού Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International, 1996.
216. Reichheld, F. F., "Learning from customer defections", Harvard Business Review, Vol. 74, March–April 1996.
217. Reichheld, F. F., & Sasser, E. J. Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Vol. 68, September–October 1990.
218. Resnik, A. J., & Harmon, R. R., "Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach", Journal of Marketing, Vol. 47, March 1983.
219. Richins, M. L., "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: a pilot study", Journal of Marketing, Vol. 47, Winter 1983.
220. Robinson, L. M., "Consumer Complaint Behavior: A Review with Implications for Further Research", New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, 1979.
221. Rosenbluth, H. F., & McFerrin–Peters, D., The Customer Comes Second, William Morrow, 1992.

222. Ross, G. F., "Reception staff and the guest complain: problem-solving response styles among potential employees", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 8, No. 3, 1996.
223. Roth, J. J., "Compliance Clinic: When the customer's got a beef", ABA Banking Journal, July 1998.
224. Rubinstein, S. P., "Quality and Democracy in the Workplace", Quality Progress, Vol. 21, No. 3, April 1988.
225. Rummier, G. A., & Brache, A. P., Improving Performance: How to Manage White Space on the Organization Chart, Jossey-Bass, 2<sup>nd</sup> edition, 1995.
226. Rust, R. T., & Oliver, R. L., Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, 1994.
227. Rust, R. T., Subramanian, B. & Wells, M., "Making complaints a management tool", Marketing Management, Vol. 1, No. 3, 1992.
228. Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L., "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", Journal of Marketing, Vol. 59, April 1995.
229. Samuelson, G., Kvalitet før millioner en orienting om industriel kvalitet, GAD, Kopenhagen, 1965.
230. Sasser, W. E., & Arbeit, S., "Selling Jobs in the Service Sector", Business horizons, June 1976.
231. Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D., Management in Service Operations: Text, Cases and Readings, Allyn & Bacon, 1978.

232. Sbaraini, S., & Carpenter, J., "Barriers to complaints: A survey of mental health service users", Journal of Management in Medicine, Vol. 10, No. 6, 1996.
233. Schibrowsky, J. A., & Lapidus, R. S., "Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints", Journal of Consumer Marketing, Vol. 11, No. 1, 1994.
234. Schneider, B., The Service Organization: Climate is Crucial, Autumn 1980.
235. Seibert, J., "Bank Customers' Loyalty is Fading, Survey Shows", American Banker, Vol. CLXI, No. 244, December 1996.
236. Senge, P. M., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Century Business, 1992.
237. Shirland, L. E., Statistical Quality Control with Microcomputer Applications, John Wiley & Sons, 1993.
238. Shostack, G. L., "Planning the Service Encounter", The Service Encounter, Lexington Books, 1985.
239. Simpson, A., Company Man. The Rise and Fall of Corporate Life, Harper Collins, 1995.
240. Singh, J., "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues", Journal of Marketing, Vol. 52, January 1988.
241. Singh, J., "Identifying Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research", European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 6, 1990.

242. Singh, J., "Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 18, No. 1, 1990.
243. Singh, J., & Widing, R. E., "What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/dissatisfaction outcomes of complaint management", European Journal of Marketing, Vol. 25, No. 5, 1991.
244. Singh, J., & Wilkes, R. E., "When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint estimates", Journal of the Academy of Marketing Science, No. 4, 1996.
245. Solnick, S. J., & Hemenway, D., "Complaints and Disenrollment at a Health Maintenance Organization", Journal of Consumer Affairs, Vol. 26, No. 1. 1992.
246. Spanbauer, S. J., A Quality System for Education, ASQC Quality Press, 1992.
247. Spenser, A., "Using consumer feedback to improve services", International Journal of Health Care Quality Assistance, Vol. 9, No. 1, 1996.
248. Spreng, Harrell, G. D., & Mackoy, R. D., "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 1, 1995.
249. Stebbing, L., Quality Assurance: the route to efficiency and effectiveness, 3<sup>rd</sup> edition, Ellis Horwood, 1993.
250. Steenkamp, J. B. E. M., Product Quality, Van Gorcum, 1989.

251. Stephens, N., & Gwinner, K. P., "Why don't some people Complain? A Cognitive–Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, No 3, 1998.
252. (Survey), "Customer complaints Top Ten", Journal of Work Study, Vol. 49, No. 7, 2000.
253. (Survey), "Older patients failed by NHS complaint system", International Journal of Health Care Quality Assistance, Vol. 14, No. 2, 2001.
254. (Survey), «"Toothless" staff can't handle complaints», Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 1, 2001.
255. Swan, J. E., "Satisfaction work: the joint production of patient satisfaction by health care providers and patients", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 5, 1992.
256. Tax, S. S., & Brown, S. W., "Recovering and learning from service failure", Sloan Management Review, Vol. 39, Fall 1998.
257. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M., "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol. 60, April 1998.
258. Teas, R. K., "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", Journal of Marketing, Vol. 58, January 1994.
259. Teas, R. K., "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", Journal of Marketing, Vol. 57, October 1993.
260. Technical Assistance Research Program (TARP), "Consumer Complaint Handling in America: A Final Report", White House Office of Consumer Affairs, Washington DC, 1979.



261. Technical Assistance Research Program (TARP), "Consumer Complaint Handling in America: An Update Study", United States office of Consumer Affairs, Parts I and II Contract HHS-100-84-0065, Washington DC, 1986.
262. Tenner, A. R., & DeToro, I. J., Total Quality management: Three Steps to Continuous Improvement, Addison – Wesley, 1992
263. Thomson, A., "The voices of service users are beginning to be heard as they complain about service charges", Community Care, No. 1129, 1996.
264. Timm, R., "Use the profit Power of Customer Service", Executive Excellence, Vol. 20, February 1990.
265. Tse, D. K., Nicosia, F. M., & Wilton, P. C., "Consumer Satisfaction as a Process", Psychology & Marketing, Vol. 7, 1990.
266. Tse, D. K., & Wilton, P. C., "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extention", Journal of Marketing Research, Vol. 25, 1988.
267. Usunier, J-C, Marketing Across Cultures, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, 1996.
268. Vandermerwe, S, From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services, Butterworth-Heinmann, 1993.
269. Vandermerwe, S., & Lovelock, Ch. H., "Singapore Airlines", μέρος του βιβλίου του Christopher H. Lovelock, Services Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, 1996.
270. Wagner, W., "Management Customer Complaints in Distribution", International Journal of Physical Distribution & Logistics management, Vol. 24, No. 4, 1994.

271. Webster, C., & Corbin, J., "Service consumption critically in failure recovery", Journal of Business Research, 1990.
272. Wood, D., "Acting on complaints about mental health services: implications of power imbalances", Journal of Management in medicine, Vol. 10, No. 3, 1996.
273. Zairi, M., "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5, 2000.
274. Zairi, M., "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 6, 2000.
275. Zeithaml, V. A., "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means–End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Vol. 52, July 1988.
276. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J., Services Marketing, McGraw–Hill, 1996.
277. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J., Services Marketing: integrating Customer Focus across the Firm, McGraw–Hill, 2000.
278. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L., Delivering Quality Service, The Free Press, 1990.
279. Zussman, D., "Consumer Complaint Behavior and Third Party Mediation", Canadian Public Policy, Vol. 9, No. 2, June 1983.