

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αρχή της μέτρησης αποτελεί μια από τις πέντε βασικές λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης και δίνει τη δυνατότητα της κατανόησης, της ανάλυσης και της βελτίωσης¹ (Massnick, 1997).

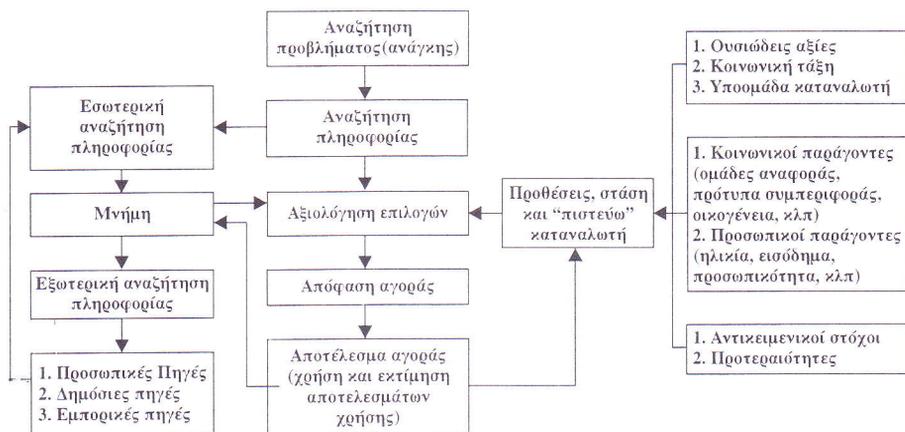
Τις τελευταίες δεκαετίες το σύνολο των επιχειρήσεων και οργανισμών έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών², η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το πλέον αξιόπιστο σύστημα ανάδρασης για την εταιρεία, δεδομένου ότι παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών παρέχει ένα συνολικό βαθμό απόδοσης για την εταιρεία και προσδιορίζει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Gerson, 1993).

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους ως το βασικό δείκτη απόδοσης τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας "προσανατολισμού στον πελάτη" σε καθημερινή βάση. Ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο η υποκίνηση του συνόλου μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού να βασίζεται σε μια έννοια τόσο αφηρημένη και απροσδιόριστη, όσο είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Για αυτό το λόγο, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να ερμηνεύεται από ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης, δηλαδή παράγοντες που το προσωπικό μπορεί να κατανοήσει και να επηρεάσει (Deschamps and Nayak, 1995).

Η σπουδαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών επιβεβαιώνε-

- 1 Ο Drucker (1961, 1973) είναι από τους κύριους υποστηρικτές της βασικής αρχής ότι δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι το οποίο δεν μπορείς να μετρήσεις. Φημολογείται μάλιστα ότι ο Lord Kelvin (19ος αιώνας) είχε διατυπώσει την άποψη ότι αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι δεν μπορείς και να το κατανοήσεις.
- 2 Οι Woodruff and Gardial (1996) και Honomichl (1993) αναφέρουν ότι στις ΗΠΑ, κατά το χρονικό διάστημα 1990-1995, οι δαπάνες των επιχειρήσεων και των οργανισμών για έρευνες και προγράμματα ικανοποίησης αυξήθηκαν με έναν μέσο ετήσιο ρυθμό 28% και ξεπέρασαν τα 350 εκ. USD το 1995.

τα και από το γεγονός ότι ο χώρος της ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή (consumer behavior analysis) έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στην μετα-αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη (Kotler, 1994, Hill, 1996). Πιο συγκεκριμένα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων χρήσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει τις ενέργειες του καταναλωτή μετά την αγορά, όπως φαίνεται στο διάγραμμα διαδικασίας αγοράς του Σχήματος 1.1.



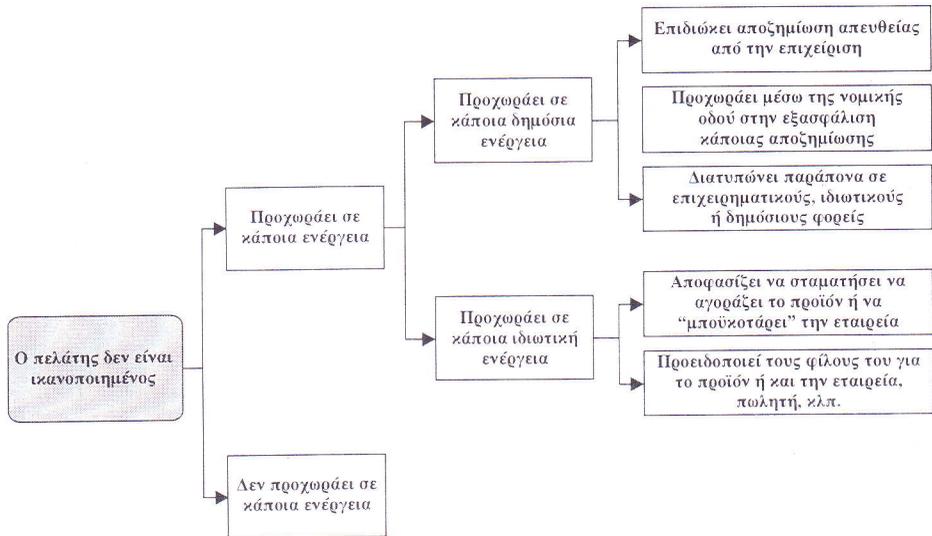
Σχήμα 1.1: Διαδικασία απόφασης αγοράς καταναλωτή (Hill, 1996)

Σε γενικές γραμμές οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών εστιάζονται στα εξής σημεία (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1995):

1. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα τα μελλοντικά της προγράμματα.
2. Μια μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή τη δυσαρέσκειά τους από τη χρήση των προϊόντων/υπηρεσιών ή την εξυπηρέτηση της εταιρείας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες (Σχήμα 1.2).
3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές "ευκαιρίες" στη συγκεκριμένη αγορά.
4. Η εφαρμογή των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με

αυτόν τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πρότυπα που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

5. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του πελάτη.
6. Το πρόβλημα της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να προσδιοριστεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης (βλ. 1.2.1). Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αμβλυθούν αυτές οι διαφορές αντίληψης.



Σχήμα 1.2: Αντιμέτωπιση μη ικανοποίησης από τους πελάτες (Day and Landon, 1977)

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν ένα σαφή προσανατολισμό στη αγορά δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο Edosomwan (1993) δίνει τον ακόλουθο ορισμό για τις επιχειρήσεις αυτές:

"...Μια προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρεία είναι αυτή που είναι δεσμευμένη να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα σαφές καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Μια τέτοια εταιρεία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει..."

Τα σημαντικότερα πηλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης

των πελατών συνοψίζονται στα εξής σημεία (Dutka, 1995, Naumann and Giel, 1995, Czarnecki, 1999):

1. Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών
2. Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης.
3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.
4. Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
5. Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι ικανή συνθήκη για την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση, το βαθμό διατήρησης της πελατειακής βάσης και το ύψος των κερδών (Naumann and Giel, 1995). Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών σε περιπτώσεις ισχυρά ανταγωνιστικών αγορών (Dutka, 1995).

1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

1.1.1 Ορισμός ικανοποίησης

Η **ικανοποίηση του πελάτη** (customer satisfaction), σύμφωνα με μια εξαντλητική επισκόπηση του Υί (1991), ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας:

«...Η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσιές και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει...»

(Howard and Sheth, 1969)

«...Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού...»

(Westbrook and Reilly, 1983)

«...Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις...»

(Churchill and Suprenant, 1982)

Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν:

«...Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι...»

(Hunt, 1977)

«...Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη...»

(Engel and Blackwell, 1982)

«...Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του...»

(Tse and Wilton, 1988)

Σε γενικές γραμμές, οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Όπως αναφέρουν και οι Oliver (1996), Hill (1996), Gerson (1993) και Vavra (1997), η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο ολικό προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη³.

Η κριτική που αφορά την προηγούμενη προσέγγιση εστιάζεται κυρίως σε περιπτώσεις που η σύγκριση των προσδοκιών, ιδίως όταν δεν είναι ιδιαίτερα υψη-

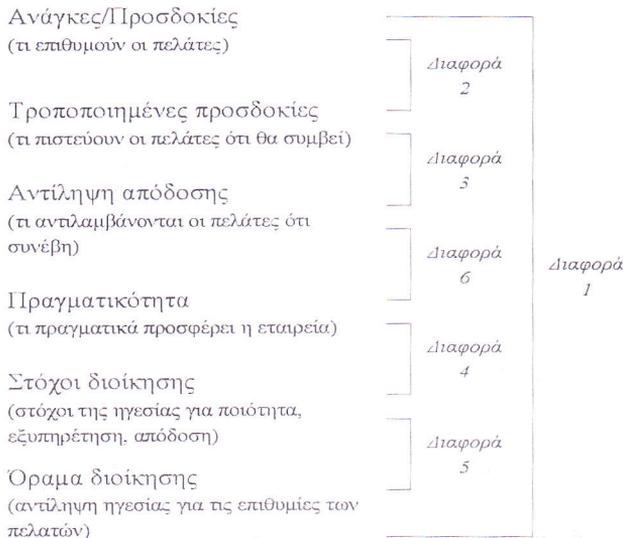
3 Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, οι πελάτες μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- "Ενθουσιασμένοι" πελάτες, όταν το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες τους.
- "Ικανοποιημένοι" πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία ταυτίζεται με τις προσδοκίες τους.
- "Δυσασαρημένοι" πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

λής, ενδέχεται να δημιουργήσει ασυνέπειες στην ανάληψη της συμπεριφοράς των πελατών⁴ (Dutka, 1995). Επιπρόσθετα, όπως αναφέρει και ο Zifko-Baliga (1998), σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο καλά μπορούν οι πελάτες να προβλέψουν το επίπεδο που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα τους ικανοποιήσει.

Αρκετοί ερευνητές (Hill, 1996, Parasuraman *et al.*, 1985, 1988) δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι η ικανοποίηση είναι μια αντίληψη των πελατών, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να καταβληθεί πρόσθετη προσπάθεια για να μετρηθεί, να αναλυθεί και να εξηγηθεί. Επιπρόσθετα, οι όποιες αντιλήψεις των πελατών δεν είναι απαραίτητο να συμβαδίζουν πάντοτε με την πραγματικότητα.

Το γεγονός της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρείας, τονίζεται ιδιαίτερα στα πλαίσια του μοντέλου Servqual (βλ. §2.2.6) και είναι δυνατό να δημιουργήσει διάφορες παρερμηνείες (Σχήμα 1.3).



Σχήμα 1.3: Διαφορές αντίληψης στην ικανοποίηση πελατών (Zeithaml *et al.*, 1992)

Εκτός από τις προσδοκίες των πελατών, έχουν προταθεί εναλλακτικά πρότυπα σύγκρισης για τον ορισμό την ικανοποίησης:

- Οι Spreng and Olshavsky (1992) πιστεύουν ότι η σύγκριση της απόδοσης
4. Για παράδειγμα, αν κάποιος πελάτης αγοράσει ένα υποκατάστατο προϊόν, γιατί αυτό που προτιμά δεν είναι διαθέσιμο, δεν σημαίνει ότι θα εξακολουθήσει να αγοράζει το συγκεκριμένο προϊόν, ακόμη και αν αυτό εκπληρώνει τις χαμηλού επιπέδου προσδοκίες του.

ενός προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται με τις επιθυμίες και όχι με τις προσδοκίες των πελατών.

- Η ερευνητική εργασία των Churchill and Suprenant (1982) προτείνει ότι η απόδοση των επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων, κυρίως στην περίπτωση διαρκών αγαθών, είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης της ικανοποίησης των πελατών.
- Όμοια, οι Woodruff *et al.* (1991) ισχυρίζονται ότι η σύγκριση θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και όχι στις προσδοκίες των πελατών. Η προσέγγισή τους εστιάζεται στη διαμόρφωση προτύπων απόδοσης που βασίζονται στην εμπειρία από τη χρήση (experience-based norms) όχι μόνο του προϊόντος, αλλά και άλλων ανταγωνιστικών. Έτσι, το συγκεκριμένο προϊόν δεν αποτελεί αναγκαστικά πρότυπο αναφοράς για τη διαδικασία σύγκρισης.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι ορισμοί της ικανοποίησης πελατών διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο εστίασης και το επίπεδο αποσαφήνισης (Yi, 1991):

- Ικανοποίηση από ένα προϊόν ή υπηρεσία
- Ικανοποίηση από μια εμπειρία απόφασης αγοράς
- Ικανοποίηση από ένα χαρακτηριστικό απόδοσης
- Ικανοποίηση από μια εμπειρία κατανάλωσης-χρήσης
- Ικανοποίηση από ένα τμήμα ή κατάσταση της εταιρείας
- Ικανοποίηση από μια προ-αγοραστική εμπειρία

Ο ορισμός της ικανοποίησης πελατών, σε αρκετές περιπτώσεις, εξετάζεται παράλληλα και με άλλες συσχετιζόμενες έννοιες, όπως είναι η ποιότητα, η αξία, η εξυπηρέτηση, κλπ (Gerson, 1993, Σπανός, 1997, Zifko-Baliga, 1998, Dutka, 1995, Massnick, 1997, Naumann, 1995, Naumann and Giel, 1995, Woodruff and Gardial, 1996, Edosomwan, 1993, Woodruff *et al.*, 1993, Woodruff and Gardial, 1996, Burns and Woodruff, 1991, Sheth *et al.*, 1991).

1.1.2 Ορισμός πελατών

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου του εύρους του συνόλου αυτού, αλλά και της δυνατότητας τμηματοποίησής του σε επιμέρους ομάδες και υποσύνολα. Ακόμη, σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μιας εταιρείας, καθιστά ακόμη δυσκολότερη τη συγκεκριμένη διαδικασία. Έτσι, όταν αναφέρεται ο όρος "σύνο-

λο πελατών” θα πρέπει να διευκρινίζεται αν η αναφορά αφορά τρέχοντες, προγενέστερους ή δυνητικούς, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.

Η σπουδαιότητα του καθορισμού του συνόλου των πελατών επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Εξάλλου, μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige είναι ο καθορισμός της τμηματοποίησης της αγοράς σε τρέχοντες και δυνητικούς πελάτες (συμπεριλαμβανομένων των πελατών των ανταγωνιστών), καθώς και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων και των προσδοκιών τους μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών επικοινωνίας (ερευνών, συνεντεύξεων, κλπ).

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, οι **πελάτες μιας επιχείρησης** είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή (Engel *et al.*, 1978, Engel and Blackwell, 1982, Μαγνήσαλης, 1981, Διακόπουλος, 1986, Κεχαγιάς, 1990, Σιώμκος, 1994), όπως δείχνει και η διαδικασία αγοράς του Σχήματος 1.1. Όμοια, ως **δυνητικοί πελάτες** μπορούν να θεωρηθούν τα άτομα που έχουν:

- την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας,
- το κίνητρο για να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά,
- τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους (μετρητά ή πίστωση) και
- τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στην περίπτωση του κλασικού αυτού ορισμού θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι, αρκετές φορές, διαφέρει ο αγοραστής από το χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι, τίθεται το πρόβλημα ποιος από τους δύο θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, προκειμένου να ξεπεράσουν το πρόβλημα του κλασικού ορισμού, ορίζουν τους πελάτες ως τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους σε περίπτωση που δεν πληρούνται οι προσδοκίες τους και δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (Czarnecki, 1999, Gerson, 1993, Dutka, 1995).

O Edosomwan (1993) προτείνει έναν εναλλακτικό ορισμό των πελατών:

“... Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα (output) μιας εργασίας (work) ...”

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό, τα είδη των πελατών μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. **Πελάτης-άτομο** (self unit customers): Όλα τα άτομα μπορούν να θεωρη-

θούν ως πελάτες των εαυτών τους, δεδομένου ότι είναι οι πρώτιστοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας τους. Η κατηγορία αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από μια επιθυμία αυτοβελτίωσης και υπεροχής.

2. **Εσωτερικοί πελάτες** (internal customers): Το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι πελάτες αυτοί είναι οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.
3. **Εξωτερικοί πελάτες** (external customers): Πρόκειται για τους αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι αρκετά ισχυρή και σημαντική, όπως αναλύεται και στην § 6.6.

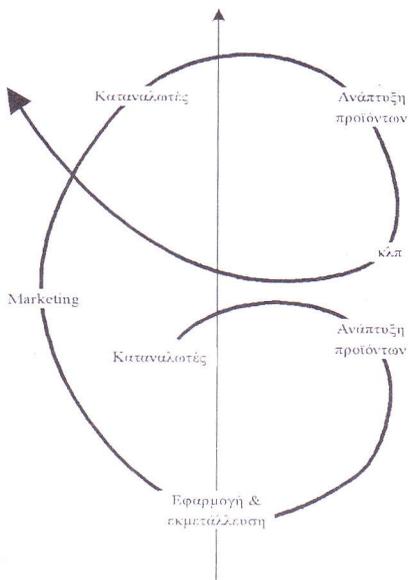
1.1.3 Ιστορική εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει επίσης απασχολήσει αρκετούς θεωρητικούς ερευνητές της επιστήμης του marketing. Η σχολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών, μέσα στη επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, κλπ). Από την άλλη, η σχολή του marketing προσεγγίζει το συγκεκριμένο θέμα από μια κοινωνικο-ψυχολογική πλευρά, δηλαδή με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδρασή της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Οι ερευνητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν συνειδητοποιήσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δε μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες (Vavra, 1997). Επιπρόσθετα, η ποιότητα θα πρέπει να εκδηλώνεται με τρόπους σχετικούς και αντιληπτούς από το σύνολο των πελατών της εταιρείας.

Ο Deming (1993) αναφέρει ότι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να καταγράψουν τον παλμό της πελατείας μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι αναλύουν και εξηγούν τις αντιδράσεις και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να ενσωματωθούν στη συνολική διαδικασία επικοινωνίας της εταιρείας με τους πελάτες της. Τόσο ο Deming (1993), όσο και ο Juran (1988, 1993) θεωρούν αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες ως τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των

προϊόντων. Το εθικοειδές πρόδου της ποιότητας του Juran (Σχήμα 1.4) παρουσιάζει τη βασική αυτή αρχή, ενώ φανερώνει και τη φιλοσοφία της **συνεχούς βελτίωσης** (continuous improvement).



Σχήμα 1.4: Το εθικοειδές πρόδου της ποιότητας του Juran (Juran, 1988)

Ενώ οι Deming και Juran εστιάζονται κυρίως στην περιγραφή της απαιτούμενης πληροφορίας που συλλέγεται σε έρευνες ικανοποίησης πελατών, άλλοι ερευνητές από το χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επικεντρώνονται στον καθορισμό του τρόπου δράσης της επιχείρησης, με βάση την πληροφορία αυτή. Οι μέθοδοι ανάπτυξης διαδικασιών ποιότητας (quality function deployment) είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του συγκεκριμένου ρεύματος (Hauser and Clausing, 1988).

Σε γενικές γραμμές, η σχολή της ποιότητας προσεγγίζει το πρόβλημα της μέτρησης ικανοποίησης από την πλευρά της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών⁵ (Δερβιτσιώτης, 1993, Λογοθέτης, 1993, Σπανός, 1993, Bounds *et al.*, 1994, Business Week Guide, 1994, Noori and Radford, 1995). Σ' αυτό το πλαίσιο, η AT&T στις αρχές της δεκαετίας του 1970 ήταν η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε μια έρευνα αγοράς, διαφορετική από αυτές που συνήθιζε να διεξάγει το σύνολο των επιχειρήσεων. Η έρευνα αυτή ονομάστηκε SAM (Satisfaction Attitude Measurement: Μέτρηση Συμπεριφοράς Ικανοποίησης) και ήταν μια ταχυδρομική

5. Η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση για την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Το αν το γεγονός αυτό αποτελεί και ικανή συνθήκη, συζητείται στη συνέχεια.