



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού»

M.Sc. in Hospitality and Tourism Management

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“Διαχείριση παραπόνων στο ξενοδοχειακό κλάδο. Έρευνα σε
ξενοδοχεία της Κρήτης.”*

Φοιτητής: Καλλέργης Δημήτριος

Επιβλέπων Καθηγητής: Βελισσαρίου Ευστάθιος

Οκτώβριος, 2023

ΔΗΛΩΣΗ-ΣΕΛΙΔΑ COPYRIGHT

«Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του ΠΜΣ « Διοίκηση Επιχειρήσεων Τουρισμού και Φιλοξενίας». Ως συγγραφέας δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.»

Copyright © Δημήτριος Καλλέργης, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή κ. Βελισσαρίου Ευστάθιο για την συνεργασία και την πολύτιμη βοήθεια του κατά την διάρκεια της συγγραφής της Διπλωματικής εργασίας μου, καθώς και όλους τους καθηγητές που συνεργαστήκαμε κατά την περίοδο των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου και τους φίλους μου για την στήριξη, την βοήθεια και τις συμβουλές που έλαβα για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Περίληψη

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διαχείριση και η αντιμετώπιση των παραπόνων, όπως αυτή εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία της Περιφέρειας Κρήτης. Επίσης, δίνεται έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ποιοτική εξυπηρέτηση και εν τέλει στην ικανοποίηση του πελάτη. Ύστερα από βιβλιογραφικές αναφορές (βιβλία, άρθρα), παλαιότερες σχετικές έρευνες αλλά και από την πρωτογενή έρευνα η οποία διεξήχθη, γίνεται προσπάθεια κατανόησης της λειτουργίας και των ενεργειών που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία της Περιφέρειας.

Αναφορικά με τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν, σημειώνεται συνολικά μία άκρως ενθαρρυντική εικόνα ως προς τις ενέργειες που εφαρμόζονται από την μεριά των ξενοδοχειακών για την αντιμετώπιση των παραπόνων που διατυπώνονται από τους πελάτες. Βέβαια, παρατηρήθηκε κάποια ελλιπή σχετικά εκπαίδευση και παράλληλα μειωμένες αρμοδιότητες προς τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων που αφορούν την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Εν κατακλείδι, φαίνεται οι ξενοδοχειακές μονάδες να ακολουθούν και να εφαρμόζουν ενέργειες που συμπίπτουν με τα πρότυπα που προτείνονται από συγγραφείς και ερευνητές του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου.

Λέξεις – Κλειδιά: Διαχείριση παραπόνων, «επανόρθωση» υπηρεσίας, ικανοποίηση πελατών

Abstract

The objective of this thesis is the management and the treatment of complaints, as it is applied in the hotels of the Region of Crete. Also, emphasis is placed on service quality, quality service and ultimately customer satisfaction. After bibliographical references (books, articles), previous relevant research and the primary research which that was conducted, an attempt is made to understand the operation and actions implemented by the hotels of the Region.

Concerning the main conclusions that emerged, a very encouraging picture is noted as regards the actions taken by the hotels to address the complaints made by customers. Of course, some lack of relevant training and at the same time reduced responsibilities towards hotel employees regarding the handling of such situations were observed. In conclusion, it seems that hotels establishments follow and implement actions that coincide with the standards proposed by authors and researches in this field.

Keywords: complaints management, service recovery, customer satisfaction

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
1. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών και κριτήρια ποιότητας	5
1.1 Η έννοια της υπηρεσίας	5
1.2 Η Ποιότητα των υπηρεσιών	5
1.3 Σχεδιασμός, ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών της υπηρεσίας	6
1.4 Κριτήρια και διαστάσεις της ποιότητας.....	7
1.5 Βαθμός ικανοποίησης και μέτρηση της ποιότητας	8
1.5.1 Το μοντέλο SERVQUAL.....	8
1.5.2 Το υπόδειγμα Kano.....	10
1.6 Αριστεία στις υπηρεσίες - Μέτρηση της απόδοσης	11
1.7 Κόστος ποιότητας.....	12
2. Αντιμετώπιση παραπόνων	13
2.1 Είδη και τύποι πελατών	13
2.2 Αντιμετώπιση παραπόνων	14
2.3 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM).....	15
2.4 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση παραπόνων.....	16
2.5 Οφέλη από την αντιμετώπιση παραπόνων	17
3. Ξενοδοχειακός κλάδος - Ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών – Ποιοτική εξυπηρέτηση	19
3.1 Ανάλυση ξενοδοχειακού κλάδου	19
3.2 Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος	20
3.3 Προσφερόμενες υπηρεσίες.....	20
3.4 Ποιοτική εξυπηρέτηση στον ξενοδοχειακό κλάδο	21
4. Παρουσίαση προβλημάτων στο ξενοδοχειακό κλάδο και τρόποι αντιμετώπισης	23
4.1 Αναφορά στα σημαντικότερα και πιο κοινά παράπονα στον ξενοδοχειακό κλάδο	23
4.2 Τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων στο ξενοδοχειακό κλάδο	24
5. Παρουσίαση και διαχρονική εξέλιξη στο ξενοδοχειακό κλάδο της Κρήτης.....	28

5.1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Περιφέρειας Κρήτης 2022	28
5.2 Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Περιφέρειας Κρήτης	30
6. Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας.....	33
6.1 Ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα	33
6.2 Το ερωτηματολόγιο.....	33
6.3 Το δείγμα.....	34
6.4 Ο χρόνος και περιορισμοί της έρευνας	34
7. Αποτελέσματα της έρευνας	35
7.1. Γενικά/δημογραφικά στοιχεία	35
7.3 Κύριες αιτίες παραπόνων	39
7.4. Διαχείριση των παραπόνων.....	45
7.5 Αντιμετώπιση των παραπόνων.....	47
7.6 Αποτελέσματα και συνέπειες	49
7.7. Συσχέτιση αποτελεσμάτων-μεταβλητών	51
8. Συμπεράσματα και προτάσεις	56
Βιβλιογραφία.....	59
Παράρτημα	62

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά συνολικά την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών στο επιχειρηματικό περιβάλλον εστιάζοντας ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αναλύεται επίσης διεξοδικά η διαχείριση και η αντιμετώπιση των παραπόνων καθώς και τα αποτελέσματα και οι συνέπειες αυτών, ως προς την συνολική λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη συνολικά, της συμπεριφοράς των ξενοδοχειακών μονάδων της Περιφέρειας Κρήτης σε ότι έχει να κάνει με την διαχείριση των παραπόνων, με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών. Η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων που διατυπώνουν οι πελάτες, οδηγεί στη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας και συνολικά της οργανωσιακής απόδοσης μιας επιχείρησης (Χυτήρης & Άννινος 2015). Ακόμα, επιδρά θετικά στη λειτουργία της διαδικασίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, στο προσωπικό της κάθε επιχείρησης (Cunliff & Johnston, 2008), ενώ συμβάλλει στην αφοσίωση του πελάτη οδηγώντας τον σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (Maxham, 2001).

Επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η σημασία και η σπουδαιότητα που έχει για κάθε επιχείρηση η αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων, όπου ουσιαστικά έδωσε το έναυσμα για την εκπόνηση αυτής της εργασίας και της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να απαντηθούν με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν τα οποία είναι:

- Ο τρόπος παραλαβής των παραπόνων
- Οι κυριότερες αιτίες που συμβαίνουν
- Τον τρόπο διαχείρισης τους
- Τον τρόπο αντιμετώπισης τους
- Τα αποτελέσματα και συνέπειες αυτών

Η εργασία αποτελείται από οχτώ κεφάλαια και ένα παράρτημα. Ειδικότερα διαρθρώνεται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της υπηρεσίας, στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην σημασία της διαδικασίας της υπηρεσίας. Επίσης, αναλύονται τα κριτήρια και οι διαστάσεις της ποιότητας, η ικανοποίηση του πελάτη και η μέτρηση της ποιότητας, ενώ αναπτύσσεται η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας, της μέτρησης της απόδοσης και το νόημα του κόστους της ποιότητας. Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την αντιμετώπιση των παραπόνων, όπου αρχικά περιγράφονται τα είδη των πελατών, τονίζει τη σημασία των πελατειακών σχέσεων όπως και του ανθρώπινου παράγοντα ενώ ολοκληρώνεται αναπτύσσοντας τα συνολικά οφέλη μιας επιχείρησης από την αντιμετώπιση των παραπόνων. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου, δίνονται τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος και οι προσφερόμενες υπηρεσίες, καθώς επίσης πως επιτυγχάνεται η ποιοτική εξυπηρέτηση στον συγκεκριμένο κλάδο. Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται μέσα από μελέτες και έρευνες τα σημαντικότερα και πιο κοινά παράπονα που διατυπώνουν οι πελάτες στον ξενοδοχειακό κλάδο και τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων αυτών. Στο πέμπτο κεφάλαιο υπάρχουν κάποια στατιστικά στοιχεία που αφορούν το ξενοδοχειακό δυναμικό της Περιφέρειας Κρήτης καθώς και την διαχρονική εξέλιξη αυτού. Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, δίνει συνοπτικές πληροφορίες για το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στο κοινό, αναλύει το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα ενώ προσδιορίζει τον χρόνο και τους περιορισμούς που διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα. Στο έβδομο κεφάλαιο

καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας με σχόλια γραφήματα και διαγράμματα ενώ στο κεφάλαιο οχτώ γίνεται εξαγωγή συμπερασμάτων και κατάθεση προτάσεων για τυχόν αξιοποίηση τους για ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση του ερωτηματολογίου που δόθηκε στο κοινό στα πλαίσια διεξαγωγής της έρευνας.

1. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών και κριτήρια ποιότητας

1.1 Η έννοια της υπηρεσίας

Η έννοια της υπηρεσίας περιγράφεται ως μια σειρά ενεργειών μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει με στόχο την ικανοποίηση του πρώτου. Από την πλευρά της επιχείρησης ως υπηρεσία ορίζεται μια διαδικασία και ένα τελικό αποτέλεσμα μέσα από τη συντονισμένη χρήση των παραγωγικών συντελεστών της, ενώ από την πλευρά του πελάτη η υπηρεσία γίνεται αντιληπτή ως μια συνολική εμπειρία η οποία περιλαμβάνει τη χρήση της υπηρεσίας καθώς συναισθήματα και οφέλη που αποκομίζει (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Οι υπηρεσίες διαθέτουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπου σύμφωνα με τους Lindsay και Evans (2010) είναι:

- **Αϋλότητα (intangibility):** Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσική υπόσταση, επομένως είναι δύσκολο για τον λήπτη να τις προσδιορίσει και να τις αξιολογήσει επακριβώς.
- **Συμμετοχή του πελάτη (customer participation):** Ο πελάτης ή ο λήπτης της υπηρεσίας συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία λήψης της και πολλές φορές διαφοροποιεί και προσδιορίζει αυτή τη διαδικασία μέσα από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του.
- **Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity):** Οι υπηρεσίες παράγονται την ίδια στιγμή που καταναλώνονται με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης όπως συμβαίνει στην περίπτωση παραγωγής προϊόντων.
- **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability):** Οι υπηρεσίες υφίστανται χρονική απαξίωση, γεγονός που καθιστά αδύνατο την παροχή μιας υπηρεσίας στο άμεσο μέλλον. Για παράδειγμα, η μη πώληση ενός δωματίου για ένα βράδυ σε ένα ξενοδοχείο σημαίνει ότι αυτή η υπηρεσία χάθηκε για πάντα, με όποιες συνέπειες επακολουθούν για την επιχείρηση.
- **Ετερογένεια (heterogeneity):** Κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός ως προς τον τρόπο που θέλει ή απαιτεί να λάβει κάποια συγκεκριμένη υπηρεσία ενώ από την πλευρά του παρόχου είναι επίσης μια ξεχωριστή οντότητα με διαφορετικά χαρακτηριστικά με συνέπεια να είναι αδύνατο ένας ενιαίος τρόπος εξυπηρέτησης ή διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας.
- **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership):** Κατά την λήψη μιας υπηρεσίας ο εκάστοτε πελάτης δεν αγοράζει την ιδιοκτησία της υπηρεσίας όπως συμβαίνει στην αγορά προϊόντων, αλλά αγοράζει το δικαίωμα χρήσης (π.χ. δωμάτιο ξενοδοχείου.)

1.2 Η Ποιότητα των υπηρεσιών

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών όπως είδαμε παραπάνω, κάνουν αρκετά δύσκολη την ύπαρξη αλλά και την διατήρηση ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος που θα καταλήξει στον πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό θέμα για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς δεν είναι κάτι που μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς. Κατά τον Garvin (1984) υπάρχουν πέντε κύριες προσεγγίσεις που προσδιορίζουν τον ορισμό της ποιότητας:

- 1) Η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας, όπου ποιότητα σημαίνει “έμφυτη υπεροχή” (innate excellence) και αναγνωρίζεται μέσω μόνο της εμπειρίας.

- 2) Η προσέγγιση με βάση το προϊόν, στην οποία η ποιότητα θεωρείται μία ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή και η υψηλότερη ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο με υψηλότερο κόστος.
- 3) Η προσέγγιση με βάση τον χρήστη, όπου σε αυτή την περίπτωση η ποιότητα συγκρίνεται με την ικανοποίηση των καταναλωτών.
- 4) Η προσέγγιση με βάση την παραγωγική διαδικασία, καθώς έχοντας την τεχνογνωσία και τις κατάλληλες πρακτικές υπάρχει η δυνατότητα να αυξάνεις την προσφορά μειώνοντας παράλληλα το κόστος (οικονομίες κλίμακας).
- 5) Τέλος, η προσέγγιση με βάση την αξία όπου η ποιότητα ορίζεται σε συνάρτηση με την τιμή.

1.3 Σχεδιασμός, ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών της υπηρεσίας

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον σωστό σχεδιασμό, στην ανάλυση, στην αξιολόγηση και στην διαρκή βελτίωση των διαδικασιών της υπηρεσίας, ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες. Ως διαδικασία της υπηρεσίας ορίζεται μια σειρά από ενέργειες που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς με στόχο την μετατροπή εισροών σε εκροές μέσω της προστιθέμενης αξίας, δηλαδή σε προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται σε δυνητικούς πελάτες. Οι διαδικασίες μπορεί να είναι κύριες (προσθέτουν αξία άμεσα στο προϊόν ή την υπηρεσία) ή υποστηρικτικές π.χ. η αξιολόγηση των εργαζομένων (Evans & Lindsay, 2007). Επομένως, μια επιχείρηση για να είναι σε θέση να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες, θα πρέπει να διαχειρίζεται ανάλογα τις διαδικασίες της (process management) και να γνωρίζει σε ποιο σημείο της διαδικασίας προστίθεται πραγματικά αξία για τον πελάτη, το προσωπικό ή συνολικά για την ίδια την επιχείρηση. Η διαχείριση αυτών των διαδικασιών αναφέρεται στον σχεδιασμό (νέων διαδικασιών), στην ανάλυση καθώς και στον έλεγχο και τη βελτίωση τους (Χυτήρης & Άννινος 2015).

Όσον αφορά τον σχεδιασμό των διαδικασιών, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να ενσωματώνουν τα στοιχεία εκείνα που προσθέτουν αξία στην παρεχόμενη υπηρεσία ενώ παράλληλα να προχωρούν στην εξάλειψη αυτών που δεν προσδίνουν καμία αξία, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά κάποιες τεχνικές/μεθοδολογίες όπου σύμφωνα με την βιβλιογραφία μπορούν να εφαρμοστούν για τον σχεδιασμό των διαδικασιών της υπηρεσίας:

- Ανάπτυξη ποιότητας (QFD-quality function deployment): Η συγκεκριμένη τεχνική βοηθάει τα στελέχη ώστε να γίνεται αποτελεσματικά, η μετατροπή των αναγκών του πελάτη σε χαρακτηριστικά προϊόντων/υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών σε χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας και τέλος, τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας σε χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών (Δερβιτσιώτης, 2001).
- Ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας (service blueprinting): Αποτελεί ουσιαστικά μια μέθοδο όπου απεικονίζεται ολόκληρο το σύστημα της υπηρεσίας βοηθώντας τα στελέχη και τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πλήρως τον ρόλο και τη συνεισφορά τους σε αυτό.
- Διαχείριση μεταβλητότητας (management of variability): Η διαχείριση της μεταβλητότητας είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος για τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας, καθώς όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η ετερογένεια που υφίσταται ως χαρακτηριστικό των υπηρεσιών, καθιστά αδύνατο την παροχή μιας υπηρεσίας ακριβώς με τον ίδιο τρόπο.

- Διαχείριση ενεργειών που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία (muda management): Επιτυγχάνεται η αναγνώριση των παραγόντων εκείνων, είτε που εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία ενός συστήματος είτε αυτών που δεν προσθέτουν κάποια αξία στην παρεχόμενη υπηρεσία, με στόχο την βελτίωση ή ακόμα και την κατάργηση αυτών.

Με την ανάλυση της διαδικασίας προσδιορίζονται και καταγράφονται με την βοήθεια διαγραμμάτων, οι παράμετροι που χρίζουν τυχόν βελτιώσεις στη συνολική λειτουργία της διαδικασίας, με στόχο την μέγιστη απόδοση του συστήματος παροχής μιας υπηρεσίας. Κάποιοι από τους πιο κρίσιμους παράγοντες είναι για παράδειγμα, η χρονική διάρκεια παραγωγής, η αξιοποίηση της δυναμικότητας ή η διαδικασία της εξυπηρέτησης των πελατών.

Τέλος, ως βελτίωσης της διαδικασίας ορίζεται κάθε αλλαγή ή παρέμβαση που επιδρά θετικά στην απόδοση της επιχείρησης και συμβάλλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, προσωπικού μετόχων κ.α. (Δερβιτσιώτης, 2001). Η προσέγγιση της επιχειρηματικής αριστείας καθώς και η υιοθέτηση κάποιου υποδείγματος ποιότητας, όπου αμφότερα αναλύονται διεξοδικά σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου είναι δυνατό να οδηγήσουν μια επιχείρηση στη συνεχή βελτίωση και να της αποδώσουν σημαντικά οφέλη. Αντίστοιχη σημασία για την βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης αποτελούν τα πρότυπα ISO. Μέσω αυτών των προτύπων διασφαλίζονται ορισμένα χαρακτηριστικά ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, αποκτώντας πιστοποίηση από μια ανεξάρτητη αρχή, δίνοντας ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που αποκτούν αυτή την πιστοποίηση έναντι των ανταγωνιστών τους. Τα πρότυπα ISO έχουν τους παρακάτω πέντε στόχους (Evans & Dean, 2000):

1. Να επιτύχουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις που δημιουργεί η αγορά.
2. Να βελτιώσουν την ποιότητα των λειτουργιών για να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών.
3. Να δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης του προσωπικού με τη διοίκηση, όσον αφορά τους στόχους ποιότητας που έχουν τεθεί.
4. Δημιουργία ενός αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους πελάτες.
5. Παροχή εμπιστοσύνης ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του συστήματος ποιότητας.

1.4 Κριτήρια και διαστάσεις της ποιότητας

Σύμφωνα με τους Grönroos (1988) και Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1990) ορίζονται ως κριτήρια ή διαστάσεις ποιότητας:

- Τα “απτά” χαρακτηριστικά (tangibles): τα μέρη του φυσικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εργαζόμενοι).
- Η αξιοπιστία-συνέπεια (reliability) : αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της, προσφέροντας αυτό που έχει υποσχεθεί.
- Άμεση εξυπηρέτηση- ανταπόκριση (responsiveness): η προθυμία του προσωπικού για άμεση εξυπηρέτηση και βοήθεια ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη.
- Η ευγένεια (courtesy): χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο, την καλοσύνη, την ευχάριστη διάθεση και το ενδιαφέρον προς τον πελάτη.
- Οι γνώσεις και ικανότητες (competence): η κατοχή των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων αυτών που παράγουν και παρέχουν την υπηρεσία.

- Η σιγουριά και η ασφάλεια (security): αφορά στη δημιουργία ενός αισθήματος εμπιστοσύνης με τον πελάτη, εξαλείφοντας κάθε αίσθημα αμφιβολίας, ρίσκου ή κινδύνου απώλειας.
- Η πρόσβαση (access): δηλαδή η δυνατότητα με την οποία η υπηρεσία μπορεί να γίνει εύκολα προσβάσιμη στον πελάτη.
- Η επικοινωνία (communication): αποτελεσματική και διαρκή πληροφόρηση με κατανοητό τρόπο προς τον κάθε ενδιαφερόμενο της υπηρεσίας.
- Η ενσυναίσθηση (empathy): αφορά την ικανότητα και το ενδιαφέρον του προσωπικού να ενστερνίζεται και να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη.
- Η αποκατάσταση-διόρθωση (service recovery): η δυνατότητα της επιχείρησης και του προσωπικού να μπορεί να προβεί σε τυχόν διορθώσεις σε περίπτωση λάθους.

Ο βαθμός με τον οποίο η εκάστοτε υπηρεσία θα ανταποκριθεί στις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη, σε συνάρτηση με το αντίτιμο το οποίο θα πληρώσει, θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, σύμφωνα με το πώς το αντιλαμβάνεται ο κάθε πελάτης ξεχωριστά.

1.5 Βαθμός ικανοποίησης και μέτρηση της ποιότητας

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αίσθηση η οποία διαμορφώνεται ύστερα από τη χρήση μιας υπηρεσίας, και τον βαθμό όπου καλύφθηκαν οι ανάγκες του. Η ευχάριστη ή όχι αυτή αίσθηση διαμορφώνει επίσης, τη μετέπειτα στάση και συμπεριφορά του προς την επιχείρηση (Kotler, 2000). Η ικανοποίηση έπειτα, οδηγεί τον πελάτη στο αίσθημα της αφοσίωσης (loyalty) δημιουργώντας έτσι ένα είδος δέσμευσης με την επιχείρηση όπου καθιστά πιθανότερο το γεγονός μιας επαναλαμβανόμενης αγοράς ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στο μέλλον, παρά την οποιαδήποτε επιρροή μπορεί να υπάρξει από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Oliver, 1997).

Αν και εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση συνδέεται στενά με την αφοσίωση, εντούτοις πολλοί πελάτες που δηλώνουν πολλοί ικανοποιημένοι με έναν πάροχο προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι αρκετά ευάλωτοι ώστε να απομακρυνθούν από τον συγκεκριμένο πάροχο. Σύμφωνα με την μελέτη από τον Chandrashekar κ.α. (2006) όπου εξετάστηκε αν η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να μας διαφωτίσει για τη σχέση ικανοποίηση-πιστότητα διαπιστώθηκε ότι, η υψηλή ικανοποίηση έχει σημαντικό ρόλο στην παραπάνω σχέση. Σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί ότι πελάτες, με συχνή υψηλή ικανοποίηση από προηγούμενες εμπειρίες είναι πιο ευάλωτοι σε αλλαγή παρόχου, σε σχέση με κάποιους που έχουν υψηλότερες απαιτήσεις, παρόλο που στην πρώτη περίπτωση μπορεί να έχει δηλωθεί μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης για μια συγκεκριμένη υπηρεσία, ο δεύτερος έχει περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει πιστός.

1.5.1 Το μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL που δημιουργήθηκε από τους ερευνητές Parasuraman, Zeithalm & Berry έχει καταστεί η κυρίαρχη και η ανθεκτικότερη κλίμακα μέτρησης στο τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών. Είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο-ερωτηματολόγιο όπου εστιάζει στην συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών και των αναγκών του πελάτη με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η εφαρμογή του αναλύει και μετράει την ποιότητα των υπηρεσιών και όχι των προϊόντων βασισμένη σε 5 συγκεκριμένες διαστάσεις της ποιότητας καθώς και 22 επιμέρους υπό-κριτήρια (βλέπε Πίνακα 1.1) (Parasuraman κ.α. 1988).

Πίνακας 1.1 SERVQUAL MODEL

Διαστάσεις	Μεταβλητές
1. Απτότητα (Tangibility)	- Είναι τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όπως ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και η εμφάνιση των εργαζομένων
	Q1- Εξοπλισμός Q2- Φυσικό Περιβάλλον Q3- Εμφάνιση του προσωπικού Q4- Υλικά που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών
2. Αξιοπιστία (Reliability)	- Η εκτέλεση μιας υπηρεσίας με αξιόπιστο τρόπο
	Q5- Τήρηση υποσχέσεων Q6- Ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων του πελάτη Q7- Παρουσίαση ορθών υπηρεσιών την πρώτη φορά Q8- Επιμονή στην ορθή εκτέλεση των υπηρεσιών Q9- Δέσμευση για εκπλήρωση των υπηρεσιών
3. Αναταπόκριση (Readiness)	- Είναι η επιθυμία για την βοήθεια των πελατών προσφέροντας άμεσες υπηρεσίες
	Q10- Δέσμευση ως προς το χρόνο εκτέλεσης της υπηρεσίας Q11- Εγρήγορση για την εξυπηρέτηση των πελατών Q12- Προθυμία επίλυσης προβλημάτων Q13- Παροχή διευκρινήσεων σε τυχόν απορίες των πελατών
4. Ασφάλεια (Safety)	- Είναι η ικανότητα των στελεχών να παρέχουν πληροφορίες, ορθή γνώση, παίρνοντας σωστές αποφάσεις εμπνέοντας έτσι ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους πελάτες
	Q14- Το προσωπικό να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες Q15- Οι πελάτες να αισθάνονται ασφαλείς όσον αφορά τις συναλλαγές με τον πάροχο Q16- Προσωπικό με ευγένεια Q17- Προσωπικό με την κατάλληλη γνώση ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών
5. Συναισθηματική Κατανόηση	- Η εξατομικευμένη προσοχή που δίνεται στον πελάτη
	Q18- Παροχή εξατομικευμένης “προσοχής” στον πελάτη

(Empathy)	<p>Q19- Βολικά ωράρια λειτουργίας για τους πελάτες</p> <p>Q20- Προσωπικό που ενστερνίζεται τα προβλήματα των πελατών</p> <p>Q21- Προσωπικό που κατανοεί τις ανάγκες των πελατών</p> <p>Q22- Παροχή της κατάλληλης υπηρεσίας στον εκάστοτε πελάτη</p>
-----------	--

Πηγή: Gondim, (2005)

1.5.2 Το υπόδειγμα Kano

Το υπόδειγμα του Kano έχει αναδειχθεί σε ένα από τα δημοφιλέστερα μοντέλα ποιότητας βοηθώντας τα στελέχη των εταιρειών να προσδιορίσουν εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας τα οποία αποτελούν βασικούς παράγοντες ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των πελατών. Γνωρίζοντας τις ανάγκες των πελατών και πώς αυτοί αξιολογούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τα στελέχη έχουν την δυνατότητα να εστιάσουν σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που προσφέρουν υψηλή ικανοποίηση, ώστε να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις των πελατών (Kano κ.α., 1984). Σύμφωνα λοιπόν με το υπόδειγμα υπάρχουν πέντε κατηγορίες χαρακτηριστικών (Βλέπε Πίνακα 1.2.):

Πίνακας 1.2 Υπόδειγμα Kano

Ποιοτικά Χαρακτηριστικά	Επεξήγηση
- Τα Βασικά χαρακτηριστικά (must be)	Είναι τα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη. Θεωρούνται δεδομένα που σημαίνει ότι όταν δεν υπάρχουν προκαλείται δυσαρέσκεια ενώ όταν εκπληρώνονται δεν αυξάνουν το επίπεδο ικανοποίησης.
- Τα προσδοκώμενα χαρακτηριστικά (one-dimensional)	Όσο μεγαλύτερη είναι η ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών τόσο μεγαλύτερο γίνεται το επίπεδο ικανοποίησης ενώ παράλληλα δημιουργείται μία αναλογική δυσαρέσκεια όταν δεν υφίστανται.
- Τα ελκυστικά χαρακτηριστικά (attractive elements)	Δημιουργούν το αίσθημα της έκπληξης στον πελάτη. Η ύπαρξη τους αυξάνει κατακόρυφα την ικανοποίηση καθώς είναι κάτι μη αναμενόμενο ενώ η μη ύπαρξη τέτοιων χαρακτηριστικών δεν προκαλεί δυσαρέσκεια.
- Τα αδιάφορα χαρακτηριστικά (indifferent)	Χαρακτηριστικά που δεν οδηγούν ούτε σε ικανοποίηση ούτε σε δυσαρέσκεια καθώς δεν ενδιαφέρουν τους πελάτες.
- Τα χαρακτηριστικά ανάστροφης ποιότητας (reverse)	Η παρουσία τέτοιων χαρακτηριστικών δημιουργεί δυσαρέσκεια και αντιστρόφως ικανοποίηση στη μη ύπαρξή τους.

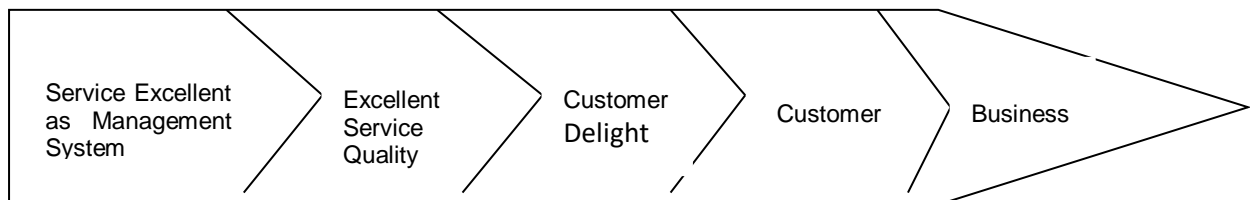
Πηγή: Kano κ.α. (1984)

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένα χαρακτηριστικό το οποίο σήμερα θεωρείται ελκυστικό, στο μέλλον μπορεί να είναι βασικό και αυτό συμβαίνει λόγω της μεταβολής των αναγκών ή των προσδοκιών των πελατών αλλά και λόγω του ανταγωνισμού. Επιπλέον, προσθέτοντας ελκυστικά στοιχεία σε ένα βασικό ή αδιάφορο προϊόν μπορεί να επαναφέρει το προϊόν στις προτιμήσεις των καταναλωτών (Kano, 2001).

1.6 Αριστεία στις υπηρεσίες - Μέτρηση της απόδοσης

Η αριστεία στις υπηρεσίες (service excellent) όπως αναφέρεται στην βιβλιογραφία, είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, μέσα από ένα οργανωμένο σύστημα διοίκησης και διαδικασιών με στόχο την κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη, οδηγώντας τον σε αισθήματα ενθουσιασμού και κατ' επέκταση στην αφοσίωση του προς την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Asif (2015) δύο είναι οι βασικοί παράγοντες για την αριστεία στις υπηρεσίες: 1) Ο ενθουσιασμός του πελάτη καθώς μπορεί να συμβάλλει πολύ περισσότερο στην αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση, σε σχέση με την απλή ικανοποίηση του. 2) Θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια και συνέχεια στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας.

Η αριστεία υπηρεσιών περιγράφει γενικά ένα σύστημα διαχείρισης που εξασφαλίζει την παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών που οδηγεί στην ευχαρίστηση των πελατών, αυξάνει την αφοσίωση τους και βοηθά στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων μαζί τους. Αυτό το σύστημα διαχείρισης περιλαμβάνει οργανωτικές δομές, διαδικασίες, συστήματα πληροφοριών και επικοινωνίας, ομάδες, ικανότητες εργαζομένων, συμπεριφορές, περιουσιακά στοιχεία γνώσης, δημιουργώντας μια υποδομή σε άριστες υπηρεσίες σε συστηματική βάση και όχι σε μια απλή εμπειρία καλών υπηρεσιών μιας χρήσης (βλέπε Σχήμα 1.) (Asif & Gouthier 2015).



Σχήμα 1. Service excellent success chain

Ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών που προσανατολίζεται στη διαρκή επίτευξη της αριστείας χρειάζεται αρχικά, την κατάλληλη ηγεσία η οποία θα διαμορφώσει και θα μεταλαμπαδεύσει το ανάλογο όραμα και τους στόχους στα στελέχη του. Επιπλέον, οφείλει να ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ελεύθερη κυκλοφορία της γνώσης μέσα στον οργανισμό, μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά και την συμμετοχή του πολλές φορές στον σχεδιασμό της υπηρεσίας. Τέλος, μια πολιτική ανταμοιβής του προσωπικού κρίνεται αναγκαία, με στόχο τη δημιουργία μιας ισχυρής σχέσης δέσμευσης μεταξύ τους. Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η πολιτική διαχείρισης των “λαθών” από τη μεριά του προσωπικού καθώς θα πρέπει να μεταφράζονται ως ένα τρόπο εκμάθησης και βελτίωσης και όχι αντικείμενο “φόβου”, αλλά και η αντιμετώπιση των παραπόνων από την μεριά των πελατών όπου θα κάνουμε ιδιαίτερη αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο (Χυτήρης & Άννινος 2015).

Εξίσου σημαντικό είναι επίσης για τις επιχειρήσεις να μεταφράζουν τις υπηρεσίες που παρέχουν σε μετρήσιμους στόχους έχοντας τα κατάλληλα κριτήρια σύμφωνα πάντα με την στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης. Η μέτρηση της απόδοσης βοηθάει τις επιχειρήσεις να βελτιώνονται στο τρόπο παροχής της υπηρεσίας καθώς και τις εσωτερικές διαδικασίες που ακολουθεί με στόχο την προσφορά της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη.

Σύμφωνα με τον Gemmel κ.α. (2013) η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης για τις υπηρεσίες περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- 1) Από την μεριά της διοίκησης τον ακριβή και σαφή προσδιορισμό της παρεχόμενης υπηρεσίας ώστε να γίνεται κατανοητό από όλους με τον ίδιο τρόπο, την δημιουργία ενός οράματος δίνοντας έτσι έμπνευση στα κατώτερα στελέχη και συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης.
- 2) Την επικοινωνία της έννοιας της υπηρεσίας, του οράματος καθώς και του δείκτες απόδοσης σε όλα τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.
- 3) Τον καθορισμό λειτουργικών δεικτών απόδοσης για τον κάθε εργαζόμενο όπου θα πρέπει να συμφωνούν με τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης
- 4) Η σύνδεση της ατομικής απόδοσης σύμφωνα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να αξιολογείται ανάλογα με τις προτεραιότητες της κάθε επιχείρησης.
- 5) Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα πρέπει να αξιοποιούνται τα δεδομένα ως ένας τρόπος μάθησης και βελτίωσης συλλογικά μέσα στην επιχείρηση.

Επομένως, κάθε οργανισμός που επιδιώκει την επιχειρηματική αριστεία είναι σημαντικό να πραγματοποιεί όλα τα παραπάνω με σκοπό την αναγνώριση των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προσφέροντας την μεγαλύτερη δυνατή αξία για τον πελάτη.

1.7 Κόστος ποιότητας

Το κόστος ποιότητας (cost of quality) για ένα οργανισμό μπορεί να οριστεί ως κάθε κόστος που προκύπτει είτε λόγω κακής ποιότητας είτε λόγω των προσπαθειών για την εξασφάλιση καλής ποιότητας (Gurta & Campbell 1995). Συγκεκριμένα, το κόστος ποιότητας προκύπτει αθροίζοντας:

- Το κόστος πρόληψης το οποίο δημιουργείτε από ενέργειες ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρχουν προβλήματα και παραλείψεις στην παροχή της υπηρεσίας (π.χ. προγράμματα εκπαίδευσης και βελτίωσης, συστήματα ελέγχου ποιότητας, ανάπτυξη νέων υπηρεσιών).
- Το κόστος ελέγχου/αξιολόγησης όπου δημιουργείτε ώστε να διασφαλιστεί ότι η υπηρεσία παρέχεται σύμφωνα με τα πρότυπα (π.χ. δοκιμές, αξιολόγηση, επιθεώρηση).
- Το εσωτερικό κόστος αποτυχίας το οποίο προκαλείτε από τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται πριν την παροχή της υπηρεσίας (π.χ. λειτουργικά προβλήματα).
- Το εξωτερικό κόστος αποτυχίας το οποίο προκύπτει από ενέργειες που απαιτούνται για τη αντιμετώπιση τυχόν λαθών ή διορθώσεων μετά την παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη (π.χ. αρνητικές κριτικές, αποζημιώσεις).

Η μέτρηση του κόστους ποιότητας είναι ένα αξιόπιστο και χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση και οργανισμό, καθώς μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις σε όλους τους τομείς προσθέτοντας αξία στην παρεχόμενη υπηρεσία ενώ παράλληλα μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κερδοφορίας.

2. Αντιμετώπιση παραπόνων

2.1 Είδη και τύποι πελατών

Σύμφωνα με τον Johnston κ.α. (2012) οι πελάτες κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Εξωτερικοί ή εσωτερικοί πελάτες: Οι πελάτες οι οποίοι λαμβάνουν μια υπηρεσία έναντι μιας τιμής είναι οι εξωτερικοί πελάτες, ενώ οι εσωτερικοί πελάτες είναι άτομα ή ομάδες οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες εντός της επιχείρησης (π.χ. το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού).
- Ενδιάμεσοι ή τελικοί χρήστες: Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ενδιάμεσους ή μεσάζοντες όπως λέμε για την παροχή των υπηρεσιών τους στους τελικούς χρήστες (π.χ. η συνεργασία ενός ξενοδοχείου με τουριστικούς πράκτορες).
- Ομάδες ειδικών συμφερόντων (stakeholders): Είναι άτομα, ομάδες ή οργανισμοί οι οποίοι έχουν έννομο συμφέρον ως προς τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης (π.χ. τοπικές κοινότητες που αντιδρούν ως προς τη μη οικολογική δράση μιας επιχείρησης).
- Πελάτες υψηλής ή σχετικής αξίας: Οι πελάτες υψηλής αξίας είναι εύκολα διαχειρίσιμοι από την επιχείρηση καθώς είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για προς προσφερόμενες υπηρεσίες, φυσικά με την ανάλογη ποιότητα υπηρεσιών βοηθώντας τις επιχειρήσεις σε πολλούς τομείς (π.χ. Marketing). Οι πελάτες σχετικής αξίας έχουν μεν θετική στάση προς την επιχείρηση, μην έχοντας παράλληλα εξεζητημένες απαιτήσεις προς αυτήν.

Η συμπεριφορά του πελάτη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο προσφέρεται μια υπηρεσία, τον τρόπο αντιμετώπισης του από το προσωπικό αλλά και την επίπτωση που θα έχει σε άλλους πελάτες. Συνεπώς, με αυτή τη λογική οι πελάτες διαχωρίζονται στους εξής τύπους (Johnston κ.α. 2012):

- Ο σύμμαχος (ally): Ο πελάτης ο οποίος έχει μια θετική εικόνα και στάση προς την επιχείρηση. Μία πιθανή θετική εμπειρία μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο προώθησης της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Ο όμηρος (hostage): Πρόκειται για πελάτη που είναι δεσμευμένος με την επιχείρηση (π.χ. μέσω συμβολαίου). Μπορεί να γίνει αρκετά αρνητικός προς την επιχείρηση αν η ποιότητα υπηρεσιών δεν είναι στο επιθυμητό επίπεδο.
- Ο αναρχικός (anarchist): Είναι ο τύπος του πελάτη που προσπαθεί να εισπράξει ένα διαφορετικό τρόπο εξυπηρέτησης και δεν συμβιβάζεται με τους κανόνες. Τέτοιες συμπεριφορές δημιουργούν προβλήματα και προκαλούν αντιδράσεις από άλλους πελάτες.
- Ο υπομονετικός (patient): Έχει θετική στάση προς την επιχείρηση, συμβαδίζει με τους κανόνες και είναι εύκολος ως προς τον τρόπο διαχείρισής του.
- Ο ανεκτικός (tolerant): Πελάτης εύκολα διαχειρίσιμος από το προσωπικό, περιμένοντας υπομονετικά να λάβει την προσφερόμενη υπηρεσία.
- Ο μη ανεκτικός (intolerant): Αν και μπορεί να έχει μια θετική διάθεση προς την επιχείρηση, η συμπεριφορά του προκαλεί άγχος και αναστάτωση στο προσωπικό και χρήζει ιδιαίτερης μεταχείρισης.
- Το θύμα (victim): Ο πελάτης ο οποίος δεν ρίχνει ευθύνες στην επιχείρηση σε τυχόν λάθη ή παραλήψεις ως προς την υπηρεσία που έχει λάβει.
- Ο τρομοκράτης (terrorist): Δημιουργεί προβλήματα ξαφνικά, χωρίς ιδιαίτερο λόγο και είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστεί από την πλευρά της επιχείρησης.
- Ο ανίκανος (incompetent): Χρειάζεται ιδιαίτερη διαχείριση καθώς υπάρχει ο κίνδυνος να μπερδευτεί με τις διαδικασίες της επιχείρησης με αποτέλεσμα να την εγκαταλείψει.

- Ο πρωταθλητής (champion): Πελάτης που έχει άριστη εικόνα για την επιχείρηση και την συστήνει και σε άλλους.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά κάθε τύπο πελατών με σκοπό να αποκτήσουν όσο το δυνατό περισσότερους “συμμάχους” ή “πρωταθλητές” καθώς είναι οι πιο επιθυμητοί πελάτες για αυτές. Όσον αφορά τους “αναρχικούς” και “τρομοκράτες” οι επιχειρήσεις είναι καλό να τους απομακρύνει αν δεν μπορούν να τους χειριστούν αποτελεσματικά και προς όφελος τους. Είναι πολύ σημαντικό ειδικά για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να αναπτύσσουν, να βελτιώνουν και να διατηρούν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, γεγονός που αποφέρει πολλαπλά κέρδη και για τις δύο πλευρές.

2.2 Αντιμετώπιση παραπόνων

Όλες οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην αριστεία των υπηρεσιών και στη συνεχή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών οφείλουν να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων. Κατά τον Johnston (2001) ένα αποτελεσματικό σύστημα παραπόνων (complaint management system) θα πρέπει να διαθέτει:

- Ξεκάθαρες διαδικασίες από την πλευρά της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των παραπόνων
- Ταχύτητα ανταπόκρισης
- Εξασφάλιση εύκολης πρόσβασης του πελάτη για την καταγραφή τυχόν παραπόνων
- Εκπαιδευμένο προσωπικό για τη επίλυση προβλημάτων
- Ενέργειες έτσι ώστε ο πελάτης να αισθάνεται ότι το πρόβλημα του λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την επιχείρηση
- Επικοινωνία με τον πελάτη μετά την λύση ή όχι του προβλήματος
- Καταγραφή των παραπόνων και χρήση αυτών των δεδομένων ώστε να εξαλειφθούν οι αιτίες που τα προκαλούν.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται συχνά ο όρος «επανόρθωση» της υπηρεσίας (service recovery) όπου αναφέρονται όλες εκείνες οι ενέργειες που χρειάζεται να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας (Johnston κ.α. 2012). Μία αποτελεσματική επανόρθωση μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση του πελάτη πολύ περισσότερο πριν να συμβεί το λάθος, ενώ παράλληλα μια αναποτελεσματική προσπάθεια επανόρθωσης της υπηρεσίας μπορεί να προκαλέσει τα αντίθετα αποτελέσματα μεγεθύνοντας την αρνητική αξιολόγηση από τον πελάτη. Σύμφωνα με τους Fitzsimmons κ.α. (2014) αναφέρονται 4 προσεγγίσεις για την επανόρθωση:

1. Η κατά περίπτωση προσέγγιση (case by case approach), με την οποία κάθε παράπονο αντιμετωπίζεται ξεχωριστά από την επιχείρηση.
2. Η συστηματική προσέγγιση (systematic response approach), όπου μέσα στην επιχείρηση υπάρχει μία συγκεκριμένη διαδικασία για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών.
3. Η προσέγγιση έγκαιρης παρέμβασης (early intervention approach), κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να επιλύσει το πρόβλημα προτού να επηρεαστεί ο πελάτης.
4. Η προσέγγιση αποκατάστασης (substitute service recovery), όπου ένας ανταγωνιστής αξιοποιεί την ευκαιρία να κερδίσει τον πελάτη ο οποίος είχε κάποιου είδους παράπονο από την πρώτη επιχείρηση.

Οι Johnston και Michel (2008) διατύπωσαν ορισμένες ενέργειες που περιλαμβάνει η επανόρθωση όπως:

- Η παραδοχή λάθους από την μεριά της επιχείρησης
- Ικανότητα κατανόησης του προβλήματος
- Απολογία
- Ανάλυση ευθύνης
- Διόρθωση του προβλήματος
- Διαβεβαίωση καταγραφής και μη επανάληψης του προβλήματος
- Αποζημίωση

Οι ενέργειες αυτές μπορούν να ασκούνται μεμονωμένα αλλά και σε συνδυασμό ανάλογα με τον βαθμό αποτυχίας αλλά και το είδος της προσφερόμενης υπηρεσίας. Σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Levesque και McDougall (2000) διαπιστώθηκε ότι η απολογία είναι η ελάχιστη απαίτηση που μπορεί να ζητηθεί από τον πελάτη και συνήθως είναι αναποτελεσματική εκτός αν αφορά ένα πρόβλημα ελαχίστης σημασίας, επομένως θα πρέπει να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες. Αντίθετα, η αποζημίωση (το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται για τυχόν αρνητικές εμπειρίες κατά την διάρκεια της υπηρεσίας) θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική ειδικά για υπηρεσίες στον κλάδο της φιλοξενίας.

Είναι πολύ σημαντικό επίσης να αναφερθεί, ότι η ενθάρρυνση των πελατών να εκφράσουν το παράπονο τους αποτελεί ένα μείζονος σημασία θέμα πάνω στην αντιμετώπιση παραπόνων καθώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν τα προβλήματα που υφίστανται ώστε να τα επιλύσουν. Πολλές φορές οι πελάτες δεν εκφράζουν τα παράπονα τους γιατί πιστεύουν ότι η αναφορά του παραπόνου τους δεν θα επιφέρει κάποιο διαφορετικό αποτέλεσμα, ότι η διαδικασία θα τους ταλαιπωρήσει και θα χάσουν το χρόνο τους και τέλος, δεν ξέρουν ακριβώς που να απευθυνθούν (Cook, 2011). Επομένως, όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωστοποιούν στους πελάτες τους τις διαδικασίες και τους τρόπους που μπορούν να εκφράσουν τα παράπονα τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή ερωτηματολογίων, γραμμές εξυπηρέτησης, μέσω ειδικών ιστοσελίδων και την καθημερινή επαφή του προσωπικού με του πελάτες (Johnston κ.α. 2012).

2.3 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) είναι μια στρατηγική άποψη για το πώς να χειριστεί μία επιχείρηση ή οργανισμός τις σχέσεις με τους πελάτες της στοχεύοντας στην δημιουργία και ανάπτυξη των σχέσεων αυτών. Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, η CRM επικεντρώνεται πρωτίστως στη συλλογή πληροφοριών μετατρέποντάς τις σε έξυπνες επιχειρηματικές γνώσεις. Υπάρχουν αρκετές απόπειρες καθορισμού της CRM και αυτό γιατί πολλές επιχειρήσεις προσαρμόζουν τον ορισμό στην δική τους επιχείρηση και στις μοναδικές τους ανάγκες (Zineldin 2000). Οι ακόλουθες παραπομπές είναι τρία παραδείγματα για τον ορισμό της CRM:

- Η CRM είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται στον πελάτη και προσανατολίζει τις επιχειρήσεις γύρω από τις ανάγκες των πελατών, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση, η πίστη και η διατήρησή τους (Pettrissans, 1999).
- Η CRM είναι η ενσωμάτωση της εστίασης των πελατών στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις, την παραγωγή, την εφοδιαστική αλυσίδα και τη λογιστική, δηλαδή σε όλα τα τμήματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Peppers & Rogers, 1999).
- Οι δραστηριότητες που εκτελεί μια επιχείρηση για τον εντοπισμό, την εξειδίκευση, την απόκτηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση όλο και πιο πιστών και κερδοφόρων πελατών, παρέχοντας το δικαίωμα στο προϊόν ή την υπηρεσία, στον κατάλληλο πελάτη, μέσω του σωστού καναλιού, στο σωστό χρόνο και στο σωστό κόστος. Η CRM ενσωματώνει λειτουργίες πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης, προγραμματισμού

πόρων και διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού μέσω αυτοματοποίησης της διαδικασίας, τις τεχνολογικές λύσεις και τους πόρους πληροφόρησης, για την μεγιστοποίηση κάθε επαφής με τον πελάτη. Η CRM διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, τους πελάτες τους, τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους τους. (Galbreath & Rogers, 1999).

Η διαχείριση παραπόνων αποτελεί μέρος της CRM ειδικά για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους στρατηγικές, διαδικασίες και συστήματα. Η γνώση που αποκτάται από τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, θα πρέπει να αξιοποιείται για την βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών και των διαδικασιών της επιχείρησης καθώς αποτελεί βασικό στοιχείο για την αριστεία των υπηρεσιών (Stone, 2011).

2.4 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση παραπόνων

Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο όσον αφορά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης, ειδικά στον κλάδο της φιλοξενίας. Η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τους πελάτες αποτελεί αναμφίβολα μια πηγή πληροφόρησης για την επιχείρηση και παράλληλα ένα χρήσιμο εργαλείο σχετικά με την λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την βελτίωση των υπηρεσιών της (Bitner, 1995). Σε πρώτη φάση, η σωστή διαχείριση των παραπόνων από τους ίδιους τους εργαζόμενους, μπορεί να αποτρέψει τις μετέπειτα δύσκολες καταστάσεις για την επιχείρηση, αλλά και να βοηθήσει σημαντικά στην πρόληψη και στην αποφυγή παρόμοιων μελλοντικών καταστάσεων. Βεβαίως, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τα όποια παράπονα παρουσιάζονται, καθώς η πορεία των παραπόνων από κάτω προς τα πάνω αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία στη διαχείριση των παραπόνων. Επίσης κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων με τα καταγεγραμμένα παράπονα των πελατών αφού επιτρέπει στην επιχείρηση να διακρίνει τους τομείς που παρουσιάζονται συχνότερα προβλήματα, ποιες λύσεις προσφέρθηκαν στο παρελθόν και ποιες προληπτικές ενέργειες θα μπορούσαν να ληφθούν ώστε να αποτραπούν στον μέλλον παρόμοιες καταστάσεις (Luria, κ.α., 2009).

Ωστόσο, παρατηρείται συχνά να επικρατεί ένα αίσθημα «φόβου» στους εργαζόμενους σχετικά με το εάν και πώς θα φτάσουν τα παράπονα των πελατών στα ανώτερα στελέχη. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι φοβούνται για μια αρνητική κριτική από τους ανωτέρους τους, την απόδοση ευθυνών ή την μη απαιτούμενη προσοχή από την μεριά της διεύθυνσης. Επομένως, η ανώτερη διοίκηση οφείλει να αναπτύξει μια οργανωτική κουλτούρα, έτσι ώστε τα παράπονα να θεωρούνται μια πηγή πληροφόρησης για την βελτίωση των υπηρεσιών της επιχείρησης. Ακόμα, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη ιεραρχική δομή, με σωστά κατανεμημένες αρμοδιότητες και ευθύνες, παρέχοντας παράλληλα την κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζόμενους της. Οι κατανεμημένες αρμοδιότητες και η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης, μπορεί να δημιουργήσει την απαιτούμενη εμπιστοσύνη και ευελιξία για την διαχείριση των παραπόνων (Luria, κ.α., 2009).

Τέλος, οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίσουν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας προς τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών όπου ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνο που διαμορφώνει τις συνθήκες εργασίας, δημιουργώντας ένα αρεστό εργασιακό περιβάλλον, ικανοποιώντας τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων και δίνοντας την δυνατότητα έκφρασης των εργασιακών τους παραπόνων. Η εργασία θα πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, έχοντας επίγνωση των πολιτικών και των κατευθυντήριων γραμμών της εταιρείας, παράλληλα με την προσωπική ευθύνη και τον

αυτοέλεγχο του κάθε εργαζόμενου. Το χαμόγελο, η ευγένεια και η θετική διάθεση στην προσωπική επαφή με τους πελάτες είναι σημαντικοί παράγοντες για την ποιότητα των υπηρεσιών επομένως η επιχείρηση μέσα από το κατάλληλο εργασιακό της περιβάλλον δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να ανταποκριθούν καλύτερα στις προσδοκίες των πελατών. Παράλληλα ανικριζοντας χαρούμενους εργαζόμενους, δίνεται η εντύπωση στον πελάτη ότι πρόκειται για μια αξιόπιστη επιχείρηση, όπου μπορεί πιο εύκολα να εμπιστευθεί και να προσδοκεί πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες. Στον τομέα των υπηρεσιών και ιδιαίτερα στον κλάδο της φιλοξενίας, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει καθοριστικό ρόλο στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, όπου καμία τεχνολογία ή εξοπλισμός δεν μπορεί να τον αντικαταστήσει παρά μόνο να του προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2002).

2.5 Οφέλη από την αντιμετώπιση παραπόνων

Η παρακάτω βιβλιογραφική αναφορά αναφέρει και περιγράφει τα πολλαπλά οφέλη της αντιμετώπισης των παραπόνων καθώς και κάποια πολύτιμα συμπεράσματα μέσα από αυτήν την διαδικασία. Το πόσο καλά αντιμετωπίζεται ένα παράπονο είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς μια σωστή αντιμετώπιση ενός προβλήματος μπορεί από μόνη της να δημιουργήσει έναν “ευχαριστημένο” πελάτη, ενώ αντίθετο αποτέλεσμα θα προκαλέσει πιθανόν την απώλεια του (Stone, 2011).

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, ένας ικανοποιημένος πελάτης δεν συνεπάγεται με έναν πιστό πελάτη προς την επιχείρηση, κάνοντας όμως κάθε δυνατή προσπάθεια μια επιχείρηση για να ικανοποιήσει ένα δυσαρεστημένο πελάτη υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να μεταμορφωθεί σε πιστό. Σύμφωνα με τον Johnston (2001) οι πελάτες δέχονται πως τα λάθη είναι πολλές φορές αναπόφευκτα ειδικά στην παροχή υπηρεσιών, επομένως η μη ανταπόκριση από τη πλευρά της επιχείρησης είναι αυτή που οδηγεί σε δυσαρέσκεια, με τον Speer (1996) να συμπληρώνει ότι οι πελάτες που απευθύνονται στην επιχείρηση για λύσει ένα πρόβλημα νοιώθουν καλύτερα για αυτήν όταν διορθωθεί, από το να ήταν όλα σωστά από την αρχή. Συνεπώς, η άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση της επιχείρησης στα παράπονα των πελατών, δημιουργεί πολύ ικανοποιημένους πελάτες με αποτέλεσμα να αυξάνει την διατήρηση και την πιστότητα τους σε αυτήν.

Στις μέρες μας, έρευνες έχουν δείξει ότι οι πελάτες στον τομέα των υπηρεσιών βασίζονται όλο και περισσότερο στη διαδικασία της διάδοσης των πληροφοριών από στόμα σε στόμα (WOM), προκειμένου να προχωρήσουν σε πιθανή αγορά. Αυτοί οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σε προσωπικές τους πηγές όπως εμπειρίες φίλων ή συγγενών. Στην ψηφιακή εποχή όπου βρισκόμαστε, το διαδίκτυο παρέχει στους καταναλωτές την ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μέσω διαφόρων ιστότοπων, blogs κ.α. δημιουργώντας έτσι μια ψηφιακή διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών για τους δυνητικούς πελάτες (e-WOM). Ο Bughin κ.α. (2010) υποστηρίζει ότι το WOM είναι ο κύριος λόγος για το 20-50% των αποφάσεων μια αγοράς καθώς θεωρείται ως μια πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες, σε σχέση για παράδειγμα με τις διαφημίσεις όπου παρουσιάζονται από τις εταιρείες χωρίς αντικειμενική σκοπιά. Θετικό e-WOM παρακινεί τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν με τον ίδιο τρόπο την προσφορά των υπηρεσιών τους, ενώ αντιθέτως το αρνητικό e-WOM βοηθά στον εντοπισμό των προβλημάτων και σε βελτιώσεις (Chen κ.α. 2022). Η διαχείριση των παραπόνων θεωρείται το κλειδί έτσι ώστε να αλλάξουν θετικά την αντίληψη και την στάση των θιγόμενων πελατών αλλά και να εδραιώσουν μια αρχική εμπιστοσύνη με τους δυνητικούς πελάτες ιδιαίτερα στην τουριστική βιομηχανία (Cantallors & Salvi, 2014).

Η γνώση που αποκομίζει κάθε επιχείρηση μέσα από την διαδικασία της αντιμετώπισης παραπόνων αποτελεί ουσιαστικά μια επένδυση για την ίδια την επιχείρηση. Θα πρέπει να

χρησιμοποιείται για την βελτίωση των διαδικασιών, των συστημάτων και τον σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η αύξηση και η διατήρηση των επαναλαμβανόμενων πελατών, η θετική διάδοση της φήμης, η βελτίωση της επωνυμίας δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Επιπλέον, πρόσθετα έσοδα και κέρδη μπορούν να επιτευχθούν μέσω της διαδικασίας ανάκτησης γεγονός που αποτελεί ιδιαίτερη σημασία για την ευημερία μιας επιχείρησης (Stone, 2011).

3. Ξενοδοχειακός κλάδος - Ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών – Ποιοτική εξυπηρέτηση

3.1 Ανάλυση ξενοδοχειακού κλάδου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος ή αλλιώς τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους στην παγκόσμια οικονομία, επηρεάζοντας συνάμα βασικούς τομείς στην οικονομία κάθε χώρας. Ειδικότερα για την Ελλάδα χαρακτηρίζεται ένας από τους σημαντικότερους και πιο κερδοφόρους κλάδους της χώρας, λειτουργώντας μάλιστα και ως ένα “σωσίβιο” σε όλη τη διάρκεια της ύφεσης και της μακροχρόνιας ανεργίας που ταλαιπώρησε τη χώρα τα προηγούμενα χρόνια. Συγκεκριμένα, η άμεση συμβολή της τουριστικής βιομηχανίας στην ελληνική βιομηχανία το έτος 2022 εκτιμάται σε €23,9 δισεκατομμύρια, ποσό που αντιστοιχεί στο 11.5% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ αν συνυπολογιστεί και η έμμεση συνεισφορά του αντιστοιχεί μεταξύ 25.3% έως 30.5% (ΙΝΣΕΤΕ).

Η κύρια λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας είναι η εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, όπου μέσα από την αλληλεπίδραση και την συνέργεια μεταξύ των φορέων παροχής τουριστικών υπηρεσιών προσφέρεται για τον κάθε τουρίστα μια θετική εμπειρία (Camilleri 2018). Οι κύριοι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας είναι:

- I. Μεταφορές
- II. Διαμονή
- III. Βοηθητικές υπηρεσίες
- IV. Πωλήσεις και Διανομή

Ως προς τις πιθανές κατηγορίες που μπορεί να διακριθεί ο τουρισμός μιας χώρας αυτές είναι:

- **Εγχώριος τουρισμός:** αφορά τους κατοίκους μιας χώρας που ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής
- **Εξερχόμενος τουρισμός:** όπου οι μόνιμοι κάτοικοι μιας χώρας ταξιδεύουν σε μία άλλη χώρα
- **Εισερχόμενος τουρισμός:** αφορά τον τουρισμό αλλοδαπών σε μια συγκεκριμένη χώρα
- **Διεθνής τουρισμός:** είναι το σύνολο του εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού
- **Εσωτερικός τουρισμός:** είναι το σύνολο του εγχώριου και εισερχόμενου τουρισμού
- **Εθνικός τουρισμός:** είναι το σύνολο του εγχώριου και του εξερχόμενου τουρισμού

Ενώ όσον αφορά τις κύριες μορφές του τουριστικού προϊόντος αυτές είναι (Camilleri, 2018):

- Αστικός τουρισμός
- Παραθαλάσσιος τουρισμός
- Τουρισμός υπαίθρου
- Οικοτουρισμός
- Οινοτουρισμός
- Γαστρονομικός τουρισμός
- Τουρισμός Υγείας & Ιατρικός τουρισμός
- Θρησκευτικός τουρισμός & Πολιτιστικός τουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός
- Εκπαιδευτικός τουρισμός
- Επιχειρηματικός τουρισμός

3.2 Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

Το τουριστικό προϊόν φαίνεται να είναι ένα πιο σύνθετο προϊόν, σε σχέση με άλλα προϊόντα καθώς επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ουσιαστικά αποτελείται από ένα μείγμα υλικών (το φυσικό περιβάλλον, τουριστικά καταλύματα, υποδομές κ.α.) και άυλων στοιχείων (φιλοξενία, ευγένεια, εξυπηρέτηση κ.α.), όπου η αρμονία των στοιχείων αυτών καθορίζει το βαθμό αποδοχής του τουριστικού προϊόντος. Η αρμονία αυτή μάλιστα διαφέρει, σύμφωνα με τις προσδοκίες, τις ανάγκες, τις αξίες και τη κουλτούρα του εκάστοτε πελάτη. Η ιδιαιτερότητα αυτή παρουσιάζει ορισμένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Ηγουμενάκης κ.α. 1998):

- Η παραγωγή και η κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος πραγματοποιείται ταυτόχρονα και στον ίδιο χώρο.
- Το χαρακτηριστικό της αϋλότητας των τουριστικών υπηρεσιών καθώς δεν μπορούν να εξεταστούν για την ποιότητα τους πριν αγοραστούν.
- Η ετερογένεια που το διακατέχει καθώς το ίδιο τουριστικό πακέτο, στον ίδιο προορισμό αποτελεί ένα διαφορετικό τουριστικό προϊόν αν για παράδειγμα υπάρχουν διαφορετικές καιρικές συνθήκες.
- Η φθαρτότητα που υφίσταται, η αδυναμία δηλαδή αποθήκευσης του τουριστικού προϊόντος, χαρακτηριστικό μεγάλης σημασίας για την τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχείων.
- Η εποχικότητα που διακρίνεται αφού τις περισσότερες φορές είναι αρκετά δύσκολο ένα προϊόν να έχει την ίδια ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την ίδια ζήτηση καθ' όλη την περίοδο του χρόνου.
- Το υψηλό σταθερό κόστος που υπάρχει σε σχέση με το μεταβλητό, για παράδειγμα το υψηλό κόστος συντήρησης ενός ξενοδοχείου ανεξάρτητα από την πληρότητα του.
- Η αλληλεξάρτηση διαφόρων τουριστικών υπηρεσιών κάνει πιο δύσκολη την ικανοποίηση του πελάτη αφού θεωρείτε σχεδόν βέβαιη η χρησιμοποίηση συνδυαστικών υπηρεσιών π.χ. μεταφορά, διαμονή.

3.3 Προσφερόμενες υπηρεσίες

Στην σύγχρονη ξενοδοχειακή βιομηχανία, το εύρος του φάσματος των ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται από την κατηγορία της, το μέγεθος, την τοποθεσία, την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής καθώς και της επιχειρηματικής πολιτικής της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας (Batinić, 2016). Όπως επίσης αναφέρει ο Batinić (2016) οι σύγχρονες ξενοδοχειακές υπηρεσίες να διαχωριστούν σε:

- Υπηρεσίες διαμονής δηλαδή τα δωμάτια, διαμερίσματα και καταλύματα.
- Υπηρεσίες τροφίμων και ποτών όπου ανάλογα με τον τύπο και την κατηγορία του ξενοδοχείου παρέχονται εστιατόρια, αίθουσες δεξιώσεων, καφετέριες, μπαρ καθώς και την δυνατότητα να σερβιριστούν στα δωμάτια τους (room service).
- Υπηρεσίες αναψυχής και αθλητισμού όπου υπάρχει πρόσβαση των επισκεπτών σε πισίνες, water park, διάφορα γήπεδα (π.χ. ποδοσφαίρου, τένις), γυμναστήρια, διάφορες δραστηριότητες κ.α.
- Πολιτιστικές- ψυχαγωγικές υπηρεσίες όπως διοργάνωση συναυλιών ή εκδηλώσεων, εκθέσεις, προβολή ταινιών, βιβλιοθήκες κ.α.
- Εμπορικές υπηρεσίες, παρέχοντας στον επισκέπτη την δυνατότητα αγοράς ενδυμάτων, προϊόντων, εφημερίδων, αναμνηστικών και κοσμημάτων.
- Επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως κέντρα ευεξίας και ομορφιάς, κομμωτήρια, φωτογραφίσεις, υπηρεσίες μεταφοράς, διοργάνωση εκδρομών κ.α.

3.4 Ποιοτική εξυπηρέτηση στον ξενοδοχειακό κλάδο

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να θέσει ως προτεραιότητα την αρμονική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της, διαφορετικά δεν μπορεί να υπάρξει ποιοτική εξυπηρέτηση. Εφόσον μια μονάδα εξασφαλίσει με επιτυχία την συνεργασία και την σωστή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, είναι σε θέση να προχωρήσει μετέπειτα στα βήματα που οδηγούν στην ποιοτική εξυπηρέτηση όπου σύμφωνα με τον Καταραχιά (1998) είναι:

➤ ΒΗΜΑ 1: Να μεταβιβάσει η επιχείρηση θετική συμπεριφορά προς τους πελάτες της.

Η θετική συμπεριφορά της επιχείρησης πηγάζει από την συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες της. Η εμφάνιση είναι ένα από τα βασικά γνωρίσματα της συμπεριφοράς αυτής, καθώς η σωματική καθαριότητα, η προσωπική περιποίηση και η στολή που φοράει ο κάθε εργαζόμενος αντανakλούν μία θετική εικόνα προς τον πελάτη. Η γλώσσα του σώματος και ο τόνος της φωνής αποτελούν επίσης σημαντικά συστατικά για την επίτευξη του πρώτου βήματος. Λεπτομέρειες όπως το χαμόγελο, η ευγένεια, η διακριτικότητα, ο αυτοέλεγχος, η ηρεμία, ο τόνος της φωνής, το σωστό λεξιλόγιο φανερώνουν στον πελάτη ότι είναι ευπρόσδεκτος για να τον εξυπηρετήσουν, προκαλώντας του επίσης μια φιλική διάθεση με αυτόν που συνομιλεί ακόμα κι αν είναι δυσαρεστημένος. Τέλος, η διάθεση και η ενέργεια που έχει ένας εργαζόμενος για την εξυπηρέτηση του πελάτη είναι εξίσου σημαντικά, μην υπολογίζοντας την κακή διάθεση που μπορεί να έχει ή την προσωπική του κούραση, καθώς είναι πιθανόν να επηρεάσει τον πελάτη με άσχημα συνήθως αποτελέσματα.

➤ ΒΗΜΑ 2: Ο προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη.

Ο καλύτερος τρόπος για τον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη, είναι ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να βάλει τον εαυτό του στη θέση του πελάτη. Το δυναμικού ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να κατανοήσει τις ανθρώπινες ανάγκες των πελατών όπως είναι η στέγαση, η σίτιση και η ασφάλεια όπου πρέπει να παρέχονται με τον καλύτερο δυνατό και ποιοτικό τρόπο. Επίσης, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν την διορατικότητα να μπορούν να διαβάζουν τους πελάτες και κατ'επέκταση τις ανάγκες τους μέσα από διάφορα στοιχεία όπως την ηλικία, την εθνικότητα ή τον τρόπο ντυσίματος. Για παράδειγμα δεν μπορείς να προσφέρεις σε έναν ηλικιωμένο ένα δωμάτιο που να βρίσκεται μακριά από τις κύριες υπηρεσίες του ξενοδοχείου (εστιατόριο, υποδοχή). Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να ακούν με προσοχή τους πελάτες και αυτά που έχουν να τους πουν, ακόμα αν και για αυτούς δεν θεωρούνται εξίσου σημαντικά. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένοι, να αποφεύγουν τις διακοπές, όπως επίσης και να είναι εξοπλισμένοι με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να τον εξυπηρετήσουν γρήγορα και αποτελεσματικά.

➤ ΒΗΜΑ 3: Εξασφάλιση υπηρεσιών και αγαθών για την ικανοποίηση των πελατών.

Σε αυτό το βήμα ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τα εξής:

- I. Τις υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο, και τον τρόπο με τον οποίο προσφέρονται αυτές.
- II. Τα χαρακτηριστικά της κάθε υπηρεσίας και αγαθού.
- III. Το περιεχόμενο της εργασίας του και πώς να την εκτελεί σωστά όπως και να προετοιμάζεται πριν ξεκινήσει η βάρδια του για κάθε τι που χρειάζεται.
- IV. Τις πληροφορίες που δίνει στον πελάτη να είναι έγκυρα και σωστά.
- V. Την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και τους τιμοκαταλόγους.
- VI. Τον χειρισμό των μηχανημάτων και του εξοπλισμού που διαθέτει το πόστο του.

VII. Την πιθανότητα να αντιμετωπίσει το απρόσμενο, να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα, κάτι που συμβαίνει αρκετά συχνά ειδικότερα σε αυτόν τον κλάδο, για να μπορέσει να δώσει τις απαραίτητες λύσεις.

➤ ΒΗΜΑ 4: Επιστροφή του πελάτη.

Το τελικό βήμα και αυτό που στην ουσία επιβεβαιώνει την επίτευξη της ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η επιστροφή του πελάτη το οποίο για να συμβεί, θα πρέπει το ξενοδοχείο να ξεπεράσει τις προσδοκίες που αρχικά είχε ο εκάστοτε πελάτης. Μεγάλη και πραγματική πρόκληση και κάθε επιχείρηση στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί η επιστροφή των πελατών όπου κατά την διαμονή τους αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα ή εξέφρασαν κάποιο είδος παραπόνου αναφορικά με τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενή αναφορά στην αντιμετώπιση των δυσαρεστημένων πελατών και στην μετατροπή τους σε επαναλαμβανόμενους πελάτες, καθώς αποτελεί μια άλλη ξεχωριστή διάσταση της ποιότητας.

4. Παρουσίαση προβλημάτων στο ξενοδοχειακό κλάδο και τρόποι αντιμετώπισης

4.1 Αναφορά στα σημαντικότερα και πιο κοινά παράπονα στον ξενοδοχειακό κλάδο

Όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών θα πρέπει να εστιάζουν στην ποιότητα των υπηρεσιών τους, ώστε να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Ωστόσο τα λάθη, οι παραλήψεις και οι αποτυχίες μοιάζουν αναπόφευκτα λόγω κυρίως τη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και αυτό ισχύει ιδιαίτερα στα πλαίσια του τουρισμού και της φιλοξενίας (Collie κ.α. 2000).

Σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Ying κ.α. (2020), μέσα από ένα δείγμα 656.374 Κινέζων και 6.520 Βορειοαμερικανών πελατών, διαπιστώθηκε χάρη στις διαδικτυακές κριτικές τους σε ιστότοπους ανεύρεσης ταξιδιωτικών προορισμών ότι οι αναφορές ήταν εστιασμένες σε τρεις βασικές κατηγορίες: λειτουργικότητα, προσωπικό και τιμή. Με τον όρο λειτουργικότητα γίνονται αναφορές που αφορούν κυρίως το δωμάτιο (καθαριότητα, χώρος, διακόσμηση, συντήρηση, στυλ, θέα, μοναδικότητα), το ταξίδι (ευκολία πρόσβασης και τοποθεσία), φαγητό (ποιότητα φαγητού και ποικιλία, εγκαταστάσεις εστιατορίων), το περιβάλλον (το τοπίο στις γύρω περιοχές του ξενοδοχείου) και στις εγκαταστάσεις (κοινόχρηστοι χώροι, χώροι ψυχαγωγίας). Σε ότι έχει να κάνει με το προσωπικό γίνονται αναφορές στην εξυπηρέτηση του προσωπικού, την συμπεριφορά και στην διαδικασία εξυπηρέτησης, ενώ όσον αφορά την τιμή οι κριτικές επικεντρώνονται στην αντιλαμβανόμενη αξία της προσφερόμενης υπηρεσίας σε συνάρτηση με την τιμή.

Ακόμα μία έρευνα σχετικά με τα παράπονα των πελατών στον ξενοδοχειακό κλάδο, η οποία παρουσιάστηκε από τους Sann κ.α. (2020) παραθέτει αρκετά και σημαντικά συμπεράσματα. Με βάση τα δεδομένα που ανακτήθηκαν, μέσα από ένα σχετικά μεγάλο δείγμα 2.020 διαδικτυακών κριτικών που απευθύνονταν σε 353 ξενοδοχεία από 63 χώρες, διαπιστώθηκαν δύο σημαντικοί παράμετροι ώστε να αναλυθούν και να κατανοηθούν πιο αποτελεσματικά οι ανησυχίες των πελατών. Αυτοί οι δύο παράμετροι είναι πρώτον η κουλτούρα προέλευσης των πελατών και δεύτερον η κατηγορία του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την έρευνα οι Ασιάτες επισκέπτες είναι πιο πιθανόν να διαμαρτυρηθούν για την εξυπηρέτηση (service) από ότι οι μη Ασιάτες επισκέπτες (Αμερικανοί, Αυστραλοί και Ευρωπαίοι). Από την άλλη πλευρά οι μη Ασιάτες επισκέπτες πιθανόν να παραπονεθούν περισσότερο για την καθαριότητα, το δωμάτιο, την ποιότητα ύπνου και την τοποθεσία. Όσον αφορά την δεύτερη παράμετρο, οι πελάτες των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας διαμαρτύρονται συνήθως για την εξυπηρέτηση-υπηρεσίες (service) και την αξία (value) ενώ οι πελάτες των ξενοδοχείων χαμηλής κατηγορίας προβληματίζονται περισσότερο για την καθαριότητα, το δωμάτιο, την ποιότητα ύπνου και την τοποθεσία. Συνοψίζοντας, στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στην συμπεριφορά και τις ανησυχίες που επιδεικνύουν οι επισκέπτες ξενοδοχείων από διαφορετικά μέρη του κόσμου. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο τείνει να προωθή διαφορετικές αντιλήψεις και προσδοκίες απέναντι στα διάφορα χαρακτηριστικά και τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου. Τέλος, και σε συνδυασμό ότι οι επισκέπτες που διαμένουν σε διαφορετικές κατηγορίες ξενοδοχείων παρουσίασαν διαφορές στην αναφορά των παραπόνων τους, αυτοί οι δύο παράμετροι επηρεάζουν συνολικά το είδος των απαντήσεων σε καταστάσεις δυσάρεσκιας.

Επιπροσθέτως, σε σχετική έρευνα που διεξήχθη από τους Sann κ.α. (2022) παρατηρούνται και επισημαίνονται παρόμοια αποτελέσματα και συμπεράσματα. Ένα δείγμα 1992 έγκυρων

διαδικτυακών παραπόνων, σε πάνω από 350 ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών που βρίσκονται στο Ηνωμένο Βασίλειο (UK) διαπιστώθηκε ότι, χρησιμοποιώντας την κατηγορία του ξενοδοχείου ως ανεξάρτητη μεταβλητή, η εξυπηρέτηση αφορούσε τον κύριο παράγοντα παραπόνων. Ακολούθως, με σειρά προτεραιότητας οι προβληματισμοί των πελατών είχαν σχέση με το δωμάτιο, τη σχέση ποιότητας-τιμής, τη καθαριότητα, την ασφάλεια και παράπονα που έχουν να κάνουν με το επισιτιστικό τμήμα (F&B).

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας διαχρονικά, είναι τα ταξιδιωτικά γραφεία (travel agencies) τα οποία διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στον συγκεκριμένο κλάδο, προσφέροντας πολυάριθμες υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών. Στις μέρες μας το διαδίκτυο αποτελεί μία από τις κύριες πηγές πληροφόρησης για τον προγραμματισμό ταξιδιών, έτσι οι καταναλωτές τείνουν να χρησιμοποιούν διάφορα διαδικτυακά κανάλια όχι μόνο για την συλλογή πληροφοριών αλλά και για την οργάνωση των ταξιδιών τους. Επομένως, είναι εξίσου σημαντικό να εστιάσουμε την προσοχή μας στις απόψεις και κριτικές των ταξιδιωτών, οι οποίοι εκφράζονται μέσα από διαδικτυακές ταξιδιωτικές πλατφόρμες (online travel agencies) ώστε να γίνει καλύτερη εκτίμηση στον προσδιορισμό των παραπόνων που υφίστανται στον τομέα του τουρισμού γενικότερα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Nazli (2020) παρουσιάζονται ταξινομημένα 7 πεδία των ηλεκτρονικών παραπόνων των τουριστών, που ταξίδεψαν σε διάφορους προορισμούς με τη βοήθεια ενός διαδικτυακού ταξιδιωτικού γραφείου. Κύριος παράγοντας προβληματισμού ήταν η κατάσταση των ξενοδοχείων και συγκεκριμένα η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και ζητήματα που αφορούν το δωμάτιο καθώς δεν ήταν αυτό που περίμεναν, αντικρίζοντας κάτι διαφορετικό από τις αρχικές εικόνες που τους είχαν παρουσιαστεί. Το θέμα της τιμής επίσης, είναι ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα για τους πελάτες και οι ανησυχίες που προκύπτουν αφορούν κυρίως τη διαφορά των τιμών που υπάρχει μεταξύ των γραφείων και των ξενοδοχείων όπως και η χρονοβόρα διαδικασία επιστροφής χρημάτων για υπηρεσίες που δεν πραγματοποιούνται. Η ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρονται από τα διαδικτυακά τουριστικά γραφεία, αναφέρεται συχνά στα παράπονα των τουριστών καθώς τα συστήματα των ξενοδοχείων δεν έχουν ενημερωθεί εγκαίρως για τις κρατήσεις δωματίων, όπως επίσης και οργανωτικά προβλήματα στις εκδρομές, την τήρηση του προγράμματος και το μη ενδιαφέρον από τους εκπρόσωπους μετά την πώληση. Ακόμα, υπάρχει η εντύπωση ότι οι εκπρόσωποι δεν ενστερνίζονται τις ανάγκες των πελατών προσπαθώντας πολλές φορές να τους παραπλανήσουν σε ακατάλληλες επιλογές με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη ικανοποίησης από μεριά τους. Στη συνέχεια, οι καταγγελίες των τουριστών αναφέρονται στην έλλειψη παροχής σαφών πληροφοριών, προβλήματα στην επικοινωνία όπως μη απαντημένες κλήσεις, μη ανάληψη ευθυνών και τέλος, ζητήματα που αφορούν στην επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού μην έχοντας τη δυνατότητα να δώσουν γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις.

4.2 Τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων στο ξενοδοχειακό κλάδο

Όταν οι προσδοκίες των πελατών δεν εκπληρώνονται η αρνητική τους στάση λαμβάνει χώρα λόγω του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών τους και των αντιλήψεων για την απόδοση των υπηρεσιών. Η αποτυχία στην παροχή υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια των πελατών, παραπονετική συμπεριφορά και κατ' επέκταση αρνητική διαφήμιση για την ίδια την επιχείρηση (Sezgen, 2019). Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων προκειμένου να αντιμετωπιστούν τυχόν λάθη και παραλείψεις, με στόχο την βελτίωση των λειτουργιών της.

Ο Καταραχιάς (1998) αναφέρει ότι για την δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων στον τομέα των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στο ξενοδοχειακό χώρο υπάρχουν 4 στάδια και αυτά είναι:

- Αναφορά του παραπόνου: Σε αυτό το στάδιο γίνεται ουσιαστικά η συλλογή δεδομένων, μέσα από την αναφορά που κάνει ο πελάτης για ένα δυσάρεστο γεγονός που αντιμετώπισε. Συνήθως υπάρχει άμεση επαφή του πελάτη με τον εργαζόμενο, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και διακριτικότητα για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται από τις επιχειρήσεις στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις, παρέχοντας επίσης την κατάλληλη εκπαίδευση που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων. Ο εργαζόμενος καλό είναι να δείχνει κατανόηση και να απολογηθεί προς τον πελάτη για την δυσάρεστη κατάσταση που βρέθηκε, όπως επίσης και για τα αρνητικά συναισθήματα που πιθανόν να έχει (π.χ. θυμός, απογοήτευση).
- Καταγραφή του παραπόνου: Στο στάδιο αυτό έχουμε την καταγραφή των δεδομένων που έλαβε ο εργαζόμενος από τον πελάτη. Είναι πολύ σημαντικό πέρα από την καταγραφή να γίνεται αποθήκευση και αξιολόγηση των δεδομένων αυτών από την μεριά της επιχείρησης διότι αποτελούν χρήσιμες πληροφορίες για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, διαπιστώνονται οι αιτίες που προκαλούν τα παράπονα, όπου με τις κατάλληλες ενέργειες μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στη μείωση ή και στην εξάλειψη τους.
- Αντιμετώπιση του παραπόνου: Εδώ έρχεται η αντίδραση της επιχείρησης στο πρόβλημα που έχει προκύψει. Η σοβαρότητα και η φύση του προβλήματος, όπως και ο προσδιορισμός του εκάστοτε πελάτη, θα πρέπει να καθορίζουν και την μορφή της κάθε αντίδρασης χρησιμοποιώντας διάφορες τακτικές για την επίλυση του. Πολλά από τα παράπονα των πελατών μπορούν συχνά να επιλυθούν με την αναγνώριση του λάθους, μία απολογία και μία δέσμευση για καλύτερη αντίδραση την επόμενη φορά. Ενώ, άλλα παράπονα απαιτούν πιο δραστικά μέτρα όπως μια παροχή δωρεάν υπηρεσίας, ένα είδος αποζημίωσης όπου συνήθως κρίνεται απαραίτητη μια κατ' ιδίαν συνάντηση με κάποιον προϊστάμενο ή με τον διευθυντή του ξενοδοχείου.
- Παρακολούθηση αποτελεσμάτων του παραπόνου: Στο τελευταίο στάδιο γίνεται έλεγχος των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας καθώς διαπιστώνονται πολύ σημαντικά στοιχεία για την λειτουργία της επιχείρησης όπως η ταχύτητα ανταπόκρισης, η απόδοση των εργαζομένων, η ποιότητα των υπηρεσιών και τα κόστη αντιμετώπισης των προβλημάτων. Το μείζον θέμα όμως για κάθε επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των πελατών της, επομένως μέσω του ελέγχου διακρίνεται κατά πόσο ο πελάτης ικανοποιήθηκε, αν η ανάκτηση της υπηρεσίας έχει επιτευχθεί (service recovery) και τέλος, τις επιδράσεις που μπορεί να έχει η επιχείρηση μετά την διαχείριση ενός προβλήματος όπως για παράδειγμα στην αφοσίωση των πελατών της ή στην εταιρική της εικόνα.

Ο Sann κ.α. (2022) υποστηρίζει ότι πελάτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες και απαιτήσεις στην παροχή υπηρεσιών από τα ξενοδοχεία υψηλότερης κατηγορίας, τα οποία είναι και πιο ακριβά. Για να μειωθεί το χάσμα μεταξύ της παροχής των υπηρεσιών και των προσδοκιών του πελάτη προτείνει ενέργειες και συμπεριφορές από την μεριά των ξενοδοχείων βασισμένες στην έρευνα που πραγματοποίησε. Αρχικά, το προσωπικό της ρεσεψιόν θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένο ώστε να επιδεικνύει ευγένεια, να αντιμετωπίζει γρήγορα με αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών, να αναπτύσσει θετικές σχέσεις με τους πελάτες και τέλος, να χειρίζεται αποδοτικά τις διαδικασίες check-in check-out. Όσον αφορά το δωμάτιο, δεδομένου ότι δεν μπορούν να γίνουν μεγάλες παρεμβάσεις χωρίς να προκύψουν σημαντικά έξοδα, θα πρέπει να εφαρμοστούν εναλλακτικές στρατηγικές. Για παράδειγμα, σε ξενοδοχεία με μικρότερα δωμάτια θα μπορούσε να προσφερθεί ένα δωρεάν καλάθι καλωσορίσματος με φρούτα/σνακ προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών. Η καθαριότητα αποτελεί ένα μεγάλο μέρος των παραπόνων συνολικά και αφορούν ως επί το πλείστον ξενοδοχεία χαμηλότερης κατηγορίας. Επομένως, τα ξενοδοχεία, ειδικά χαμηλότερων κατηγοριών θα πρέπει να διατηρούν στο ακέραιο την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων αλλά και να διασφαλίζουν με συνέπεια τη λειτουργικότητα των βασικών τους εγκαταστάσεων. Η ασφάλεια επίσης αποτελεί αντικείμενο ανησυχίας και προβληματισμού από τους πελάτες, συνεπώς η παρουσία φύλακα 24 ώρες,

κάμερες ασφαλείας σε καίρια σημεία του ξενοδοχείου καθώς και ο περιορισμός των μη ενοίκων εντός του ξενοδοχείου είναι κινήσεις που προσφέρονται προκειμένου να επιτευχθεί ένα αίσθημα ασφάλειας.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Maurer και Schaich (2011), όπου αναλύθηκαν 352 αρνητικές διαδικτυακές κριτικές σε 150 ξενοδοχεία στην πόλη του Μονάχου, διαπιστώθηκαν πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα που οδηγούν σε πολύτιμα συμπεράσματα. Αρχικά, η έρευνα έδειξε ότι πάνω από το 50% των παραπόνων αφορούν την καθαριότητα και την εμφάνιση των δωματίων ενώ ακολουθεί η συνολική εικόνα των ξενοδοχείων, τα οποία σύμφωνα με τους πελάτες δεν δικαιολογούν την κατηγορία (αστέρια) στην οποία κατατάσσονται. Αμέσως μετά, καταδεικνύεται η εξυπηρέτηση των πελατών, στη συνέχεια βρίσκεται η ποιότητα του φαγητού, η τοποθεσία και τέλος, οι εγκαταστάσεις ευεξίας και αθλητισμού. Σύμφωνα με τον Michel (2001), οι πελάτες είναι πιο πιθανόν να αποδεχθούν μία αποτυχία στην ποιότητα μιας υπηρεσίας όταν αυτή δεν σχετίζεται με κάποια βασική διαδικασία ή δεν έχει κάποια ιδιαίτερη αξία για αυτούς. Τα δωμάτια, το ξενοδοχείο, παράγοντες υγιεινής, η ποιότητα του φαγητού αποτελούν βασικές διαδικασίες και ως εκ τούτου, οι άνθρωποι είναι πιο ευαίσθητοι απέναντι σε αυτές τις αποτυχίες, εξού και η κατηγοριοποίηση των παραπόνων στην συγκεκριμένη έρευνα. Επομένως, οι ξενοδόχοι και τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να εστιάσουν στην καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην έλλειψη ποιότητας του φαγητού καταρτίζοντας το προσωπικό με εκπαιδευμένους υπαλλήλους και εφαρμόζοντας πρότυπα εξυπηρέτησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα παράπονα στον κλάδο της φιλοξενίας εκτιμώνται ως μια ευκαιρία προκειμένου να δημιουργηθούν συνθήκες ανάκτησης των υπηρεσιών και να βελτιωθεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου οι πελάτες συνειδητά αναφέρουν λανθασμένα, αποτυχίες υπηρεσιών υποβάλλοντας «ψεύτικα παράπονα». Σύμφωνα με την βιβλιογραφία έχει αποδειχθεί ότι τα παράπονα, δεν προέρχονται όλα από τη μη ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των πελατών αλλά στην πραγματικότητα ορισμένα από αυτά τα παράπονα διατυπώνονται χωρίς να έχει υπάρξει αποτυχία της υπηρεσίας (Day κ.α. 1981, Kowalski 1996, Reynolds & Harris 2005).

Ο Lovelock (1994) θέτει τον όρο "jajcustomers" περιγράφοντας τους «δυσλειτουργικούς» πελάτες που ενεργούν με απερίσκεπτο και καταχρηστικό τρόπο, προκαλώντας προβλήματα στις επιχειρήσεις, στους εργαζόμενους αλλά και σε άλλους πελάτες. Οι Wirtz και Kum (2004) επίσης, ορίζουν ως «ευκαιριακούς πελάτες», άτομα που επιδίδονται σε εξαπάτηση και δόλια συμπεριφορά, εξού και η «ευκαιριακή συμπεριφορά παραπόνων» όπου αλλοιώνοντας ή λέγοντας ψέματα για ένα γεγονός προσπαθούν να επωφεληθούν από τις προσπάθειες των εταιρειών για την ανάκτηση της υπηρεσίας. Τα αίτια δημιουργίας αυτών των ψεύτικων παραπόνων τις περισσότερες φορές υποκινούνται από υλιστικά ή χρηματικά κίνητρα, αλλά υπάρχουν επίσης κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα όπως η δημιουργία εντυπώσεων ή προσπάθεια ενίσχυσης της αυτοεκτίμησής τους (Kowalski 1996, Reynolds & Harris 2005).

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν σαφείς αποδείξεις για τον εντοπισμό «ευκαιριακών πελατών» που ενεργούν με δόλιο τρόπο με στόχο να πλήξουν την εκάστοτε επιχείρηση για το προσωπικό τους συμφέρον. Ως εκ τούτου, η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόσει μια αποτελεσματική στρατηγική ανάκαμψης των υπηρεσιών καθώς επίσης καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων που αποκτά μέσω των διατυπωμένων παραπόνων από τους πελάτες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα ώστε τα δεδομένα αυτά, όχι μόνο να φτάνουν στα ανώτερα στελέχη, αλλά να μεταβιβάζονται και σε άλλους συναδέλφους για καλύτερη διαχείριση παρόμοιων καταστάσεων, και όχι φυσικά να κρύπτονται από τους εργαζόμενους υπό τον φόβο της επίπληξης (Luigia, κ.α. 2009). Υπενθυμίζεται εδώ ότι λόγω της ετερογενούς φύσης των υπηρεσιών φιλοξενίας, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συχνά ασυνήθιστες καταστάσεις επομένως, ειδικά οι εργαζόμενοι «πρώτης γραμμής» θα πρέπει να

είναι άτομα εκπαιδευμένα με την κατάλληλη εξουσιοδότηση για τον χειρισμό τέτοιων καταστάσεων. Επίσης, είναι σημαντικό η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο ώστε να εντοπίζονται και να απορρίπτονται πελάτες με επαναλαμβανόμενα αδικαιολόγητα παράπονα. Τέλος, παρόμοιες καιροσκοπικές συμπεριφορές μπορεί να περιοριστούν ή ακόμα και να εξαλειφθούν από την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων. Οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες είναι λιγότερο επιρρεπείς σε τέτοιες τακτικές επειδή έχουν αναπτύξει ένα αίσθημα αφοσίωσης και εμπιστοσύνης με την επιχείρηση και θα τους έκανε να αισθανθούν περισσότερες ενοχές σε περιπτώσεις εξαπάτησης (Wirtz & McColl-Kennedy, 2010).

Τα ευρήματα που παρατηρήθηκαν από την έρευνα των Ro και Wong (2012) δείχνουν ότι οι διευθυντές ή οι εργαζόμενοι, δίνουν μία πλήρη ή ακόμα και μεγαλύτερη αποζημίωση για την επίλυση των παραπόνων, παρόλο που είναι αδικαιολόγητα, υπό την σκέψη ότι η ανάκαμψη μιας υπηρεσίας θα επηρεάσει θετικά τις αξιολογήσεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών. Ωστόσο, οι ερευνητές McColl κ.α. (2005) διαπίστωσαν ότι μια υπό όρους ανάκτηση της υπηρεσίας βελτιώνει τις αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ μια άνευ όρων εγγύηση της υπηρεσίας δεν έχει θετικές επιπτώσεις στις αξιολογήσεις των υπηρεσιών.

5. Παρουσίαση και διαχρονική εξέλιξη στο ξενοδοχειακό κλάδο της Κρήτης

5.1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Περιφέρειας Κρήτης 2022

Η Περιφέρεια Κρήτης διαθέτει συνολικά 1.650 ξενοδοχειακές μονάδες με 99.498 δωμάτια και 195.979 κλίνες (βλέπε Πίνακα 5.1.).

Πίνακας 5.1. Ξενοδοχειακό δυναμικό Περιφέρεια Κρήτης ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2022

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	517
	ΔΩΜΑΤΙΑ	40.016
	ΚΛΙΝΕΣ	80.870
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	207
	ΔΩΜΑΤΙΑ	14.093
	ΚΛΙΝΕΣ	28.141
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΡΕΘΥΜΝΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	340
	ΔΩΜΑΤΙΑ	18.323
	ΚΛΙΝΕΣ	36.047
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΑΝΙΩΝ	ΜΟΝΑΔΕΣ	586
	ΔΩΜΑΤΙΑ	27.066
	ΚΛΙΝΕΣ	50.921
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	1650
	ΔΩΜΑΤΙΑ	99.498
	ΚΛΙΝΕΣ	195.979

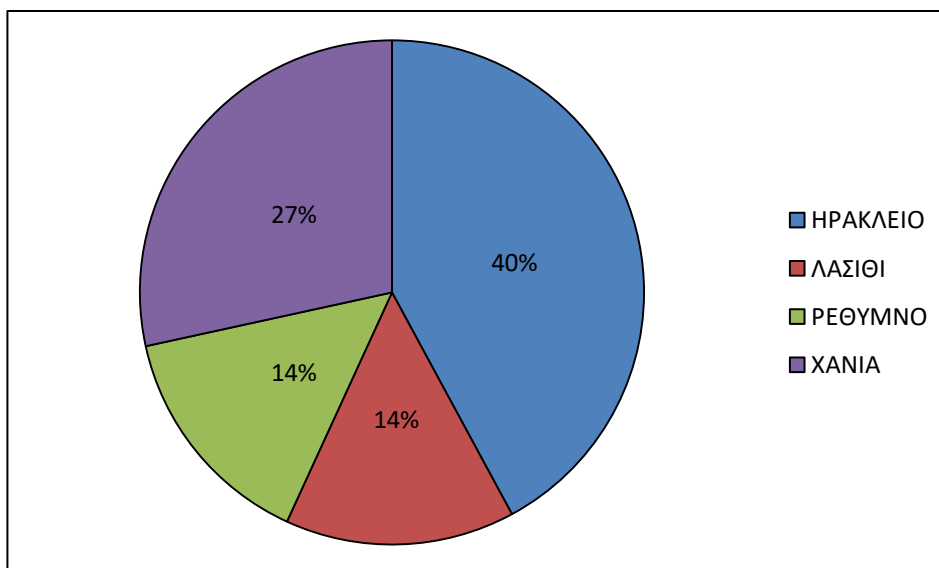
Πηγή: ΞΕΕ, (2023)

Αναφορικά με τις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης παρατηρούμε ότι (βλέπε Πίνακα 5.1. & Διάγραμμα 5.1.):

- Η Ενότητα Ηρακλείου αντιπροσωπεύει το 40% των δωματίων της Περιφέρειας με 517 μονάδες, 40.016 δωμάτια και 80.870 κλίνες,

- Η Ενότητα Χανίων αντιπροσωπεύει το 27% των δωματίων της Περιφέρειας με 586 μονάδες, 27.066 δωμάτια και 50.921 κλίνες,
- Η Ενότητα Ρεθύμνου αντιπροσωπεύει το 14% των δωματίων της Περιφέρειας με 340 μονάδες, 18.323 δωμάτια και 36.047 κλίνες ενώ τέλος,
- Η Ενότητα Λασιθίου διαθέτει το 14% των δωματίων της Περιφέρειας με 207 μονάδες, 14.093 δωμάτια και 28.141 κλίνες.

Διάγραμμα 5.1. Ποσοστιαία κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού σε δωμάτια της Περιφέρειας Κρήτης ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2022



5.2 Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Περιφέρειας Κρήτης

Στον παρακάτω πίνακα 5.2. αναφέρεται με χρονολογική σειρά η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Περιφέρειας Κρήτης από το έτος 2010 έως 2022 και παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση της τάξης του 6,1% όσον αφορά τις μονάδες της Περιφέρειας, αύξηση 14,1% των δωματίων και αύξηση 17,5% στις κλίνες.

Πίνακας 5.2. Διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Κρήτης

Χρονολογία	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
2010	1.549	85.457	161.578
2011	1.528	85.971	162.762
2012	1.534	86.623	164.249
2013	1.540	87.551	166.370
2014	1.545	87.950	167.308
2015	1.558	88.614	168.682
2016	1.568	89.845	171.516
2017	1.577	90.889	174.275
2018	1.598	94.288	182.296
2019	1.619	96.367	187.599
2020	1.634	97.456	190.550
2021	1.644	98.547	193.928

Πηγή: ΞΕΕ, (2023)

Στον Πίνακα 5.3. όπως και στο Διάγραμμα 5.2. παρατίθεται η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Περιφέρειας Κρήτης με βάση την κατηγορία (αστέρια) των ξενοδοχείων. Διαπιστώνεται μια σταδιακή αύξηση των ξενοδοχειακών μονάδων κατηγορίας 5*, 4* και 3* ενώ παράλληλα διαφαίνεται μια μείωση σε ξενοδοχεία 2* και 1*.

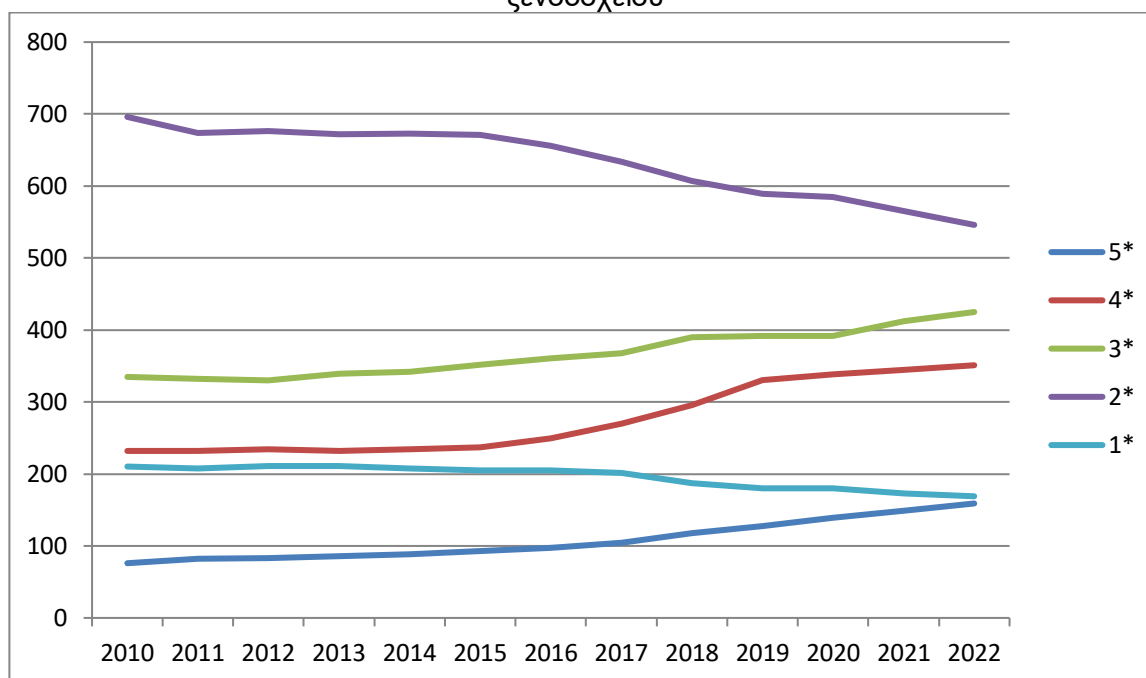
Πίνακας 5.3. Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού της Περιφέρειας Κρήτης ανά κατηγορία ξενοδοχείου

Κατηγορία	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
5*	76	82	83	86	88	93	97	104	118	128	139	149	159
4*	232	232	234	232	234	237	249	270	296	330	338	345	351

3*	335	332	330	339	342	352	361	368	390	392	392	412	425
2*	696	674	676	672	673	671	656	634	607	589	585	565	546
1*	210	208	211	211	208	205	205	201	187	180	180	173	169

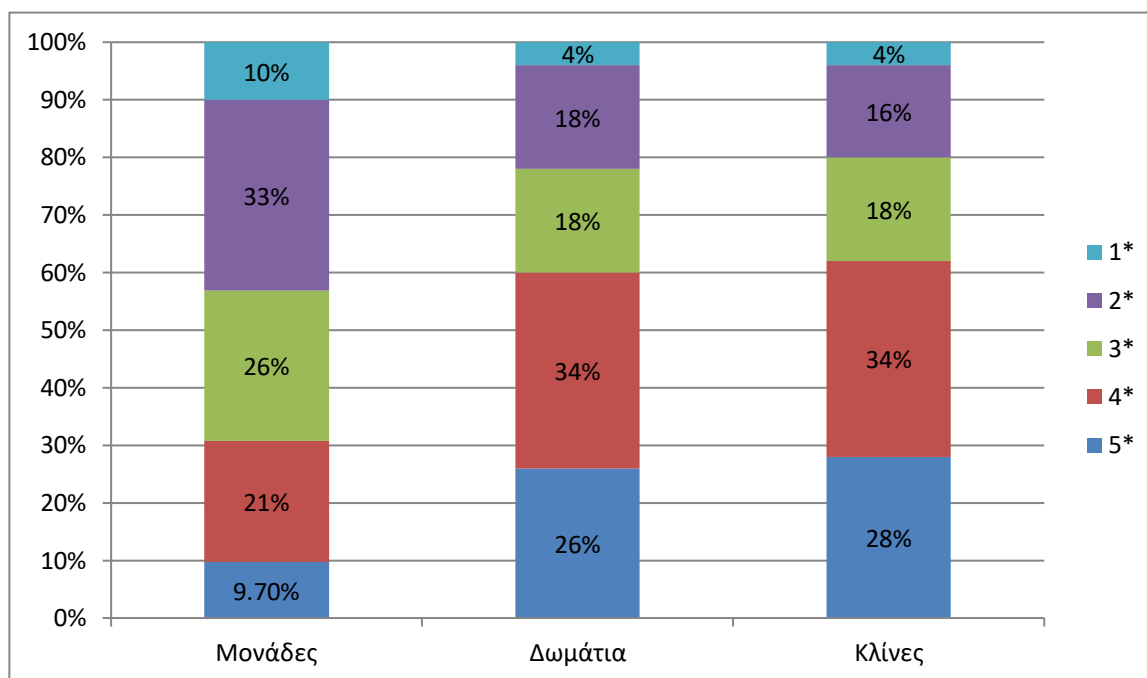
Πηγή: ΞΕΕ, (2023)

Διάγραμμα 5.2. Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού Περιφέρειας Κρήτης ανά κατηγορία ξενοδοχείου



Σχετικά με τις επιμέρους κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων παρατηρείται (βλέπε Διάγραμμα 5.3.) ότι υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση στα 2* (33%) και 3* (26%) ξενοδοχεία, σχετικά χαμηλή στα 4* (21%) και χαμηλή στα 1* (10%) και 5* (9,7%). Όσον αφορά την εικόνα των δωματίων, η πλειονότητα εξ αυτών διαμοιράζεται κυρίως στα ξενοδοχεία 4* (34%) και 5* (26%), τα ξενοδοχεία 3* (18%) και 4* (18%) ενώ τα ξενοδοχεία 1* συμπεριλαμβάνουν μόνο το 4% των δωματίων. Παρόμοια είναι η εικόνα και στις κλίνες, 1* (4%), 2* (16%), 3* (18), 4* (34) και 5* (28%). Συμπερασματικά, τα ξενοδοχεία 5* παρόλο που αντιπροσωπεύουν μόλις το 9,7% των ξενοδοχειακών μονάδων της περιφέρειας κατέχουν το 26% και 28% των δωματίων και κλινών αντίστοιχα.

Διάγραμμα 5.3. Κατανομή ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην Περιφέρεια Κρήτης, 2022



Πηγή: ΞΕΕ, (2023)

6. Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

6.1 Ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε έχοντας ως βασικό άξονα την διαχείριση και την αντιμετώπιση των παραπόνων στα ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών τα οποία δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια της Κρήτης. Αποτελεί μία ποσοτική έρευνα της οποίας τα δεδομένα προήλθαν από πρωτογενή στοιχεία τα οποία αναμφίβολα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση από άλλους πιθανούς ερευνητές. Σκοπός της έρευνας είναι να αναδειχθεί συνολικά η συμπεριφορά και οι ενέργειες των ξενοδοχειακών μονάδων στην διαχείριση των παραπόνων που υφίστανται από τους πελάτες τους και κατά πόσο αυτό επιδρά θετικά ή αρνητικά στην λειτουργία τους, προχωρώντας στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που προκύπτουν και παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά:

1. Τον τρόπο παραλαβής των παραπόνων
2. Τις κυριότερες αιτίες που συμβαίνουν
3. Τον τρόπο διαχείρισης τους
4. Την αντιμετώπιση τους
5. Τα αποτελέσματα και τις συνέπειες αυτών

6.2 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που διατέθηκε για τις ανάγκες της έρευνας αποτελείται από 6 ενότητες και συνολικά 20 ερωτήσεις. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν έξι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αναφορικά με κάποια γενικά στοιχεία του κάθε ερωτώμενου καθώς επίσης και στοιχεία που αφορούν την ξενοδοχειακή μονάδα την οποία διοικεί ή εργάζεται. Στην δεύτερη ενότητα γίνεται λόγος για τον τρόπο παραλαβής των παραπόνων από τα ξενοδοχεία έχοντας δύο ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Έπειτα, στην τρίτη ενότητα μέσα από μία ερώτηση κλιμάκωσης γίνεται προσπάθεια αποσαφήνισης των κύριων αιτιών των παραπόνων και την συχνότητα τους σε ένα ξενοδοχείο. Στη συνέχεια, για την ενότητα τέσσερα δόθηκαν δύο ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και μια διχοτομική τύπου ερώτηση που αφορούν τον τρόπο διαχείρισης των παραπόνων, ενώ στην πέμπτη ενότητα μέσα από τρεις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής γίνεται αναφορά στον τρόπο αντιμετώπισης τους. Τέλος, στην έκτη ενότητα που αποτελείται από πέντε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, διερευνώνται τα αποτελέσματα και οι συνέπειες που προκύπτουν από την αντιμετώπιση των παραπόνων. Στο τελευταίο μέρος του εγγράφου (βλέπε Παράρτημα) παρατίθεται πλήρως το ερωτηματολόγιο που διατέθηκε στο κοινό, το οποίο κλήθηκε να απαντήσει για τον σκοπό αυτής της διπλωματικής εργασίας.

6.3 Το δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 71 άτομα όπου δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φιλοξενίας, τα οποία είτε διοικούν, είτε εργάζονται ως ανώτερα στελέχη σε ξενοδοχεία διαφόρων κατηγοριών στην Περιφέρεια Κρήτης. Είναι άτομα με διαφορετικά καθήκοντα που όμως η ικανοποίηση των πελατών και η διαχείριση των παραπόνων είναι μέρος της καθημερινής εργασίας τους.

6.4 Ο χρόνος και περιορισμοί της έρευνας

Ο χρόνος που πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη έρευνα ήταν το διάστημα Αύγουστος-Οκτώβριος του έτους 2023. Το διάστημα αυτό αποτελεί περίοδο αιχμής ειδικά για τα καταλύματα εποχικής λειτουργίας, γεγονός που εξηγεί τον μικρό σχετικά αριθμό του δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό που απευθυνόταν η συγκεκριμένη έρευνα. Οι χρονικοί περιορισμοί που θέτει το Πανεπιστήμιο ως προς την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας δεν επέτρεψαν έναν μεγαλύτερο αριθμό δείγματος που θα μπορούσε ενδεχομένως να θεωρηθεί πιο αντιπροσωπευτικό.

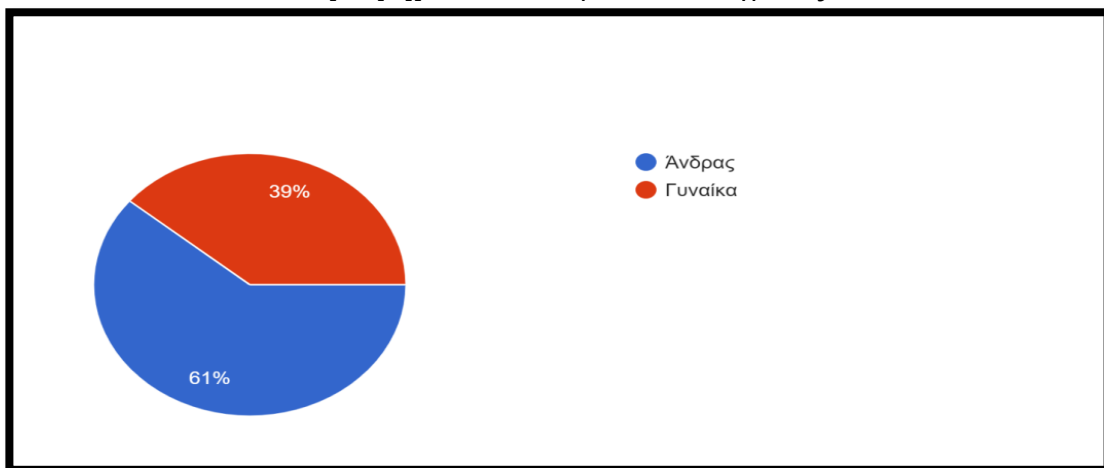
7. Αποτελέσματα της έρευνας

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα στοιχεία της έρευνας, καθώς επίσης και τα αντίστοιχα γραφήματα και διαγράμματα.

7.1. Γενικά/δημογραφικά στοιχεία

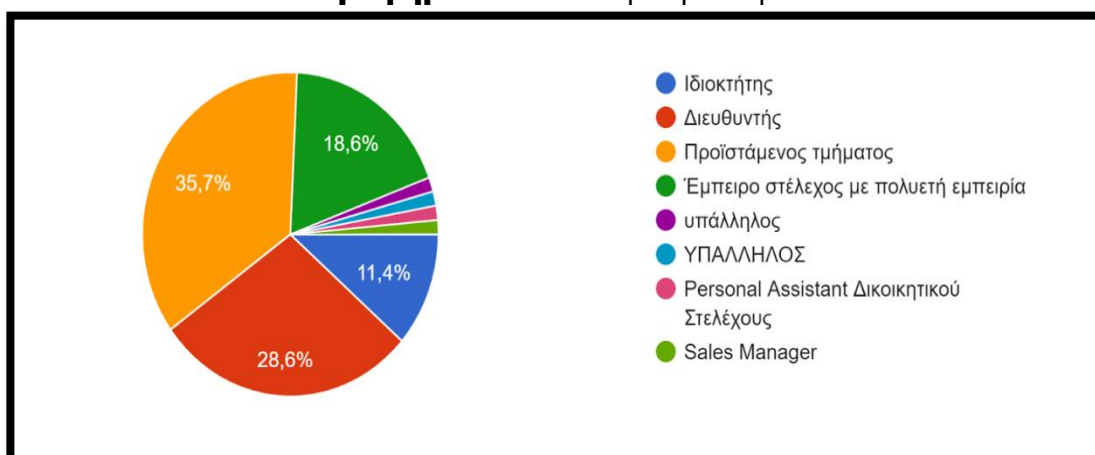
Αρχικά, για την πρώτη ενότητα της έρευνας στο γράφημα 7.1 διακρίνεται ότι από τα 71 άτομα συνολικά που συμμετείχαν στην έρευνα το 61% ήταν άνδρες και 39% γυναίκες.

Γράφημα 7.1. Το φύλο του δείγματος



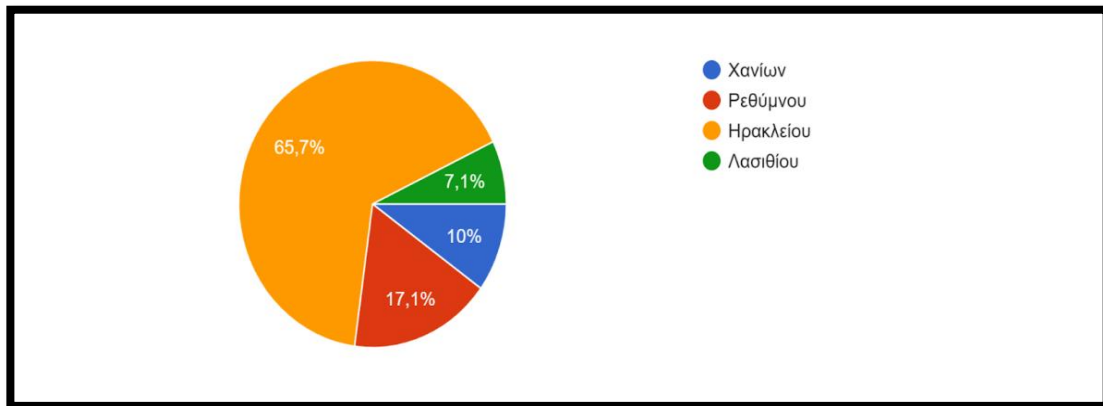
Ακολουθεί το γράφημα 7.2 όπου εμφανίζεται η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στις επιχειρήσεις τις οποίες εργάζονται με το 35,7% να κατέχει θέση προϊσταμένου, το 28,6% θέση διευθυντή, το 18,6% να είναι ένα έμπειρο στέλεχος με πολυετή εμπειρία και το 11,4% να είναι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων.

Γράφημα 7.2. Η θέση στην εταιρεία



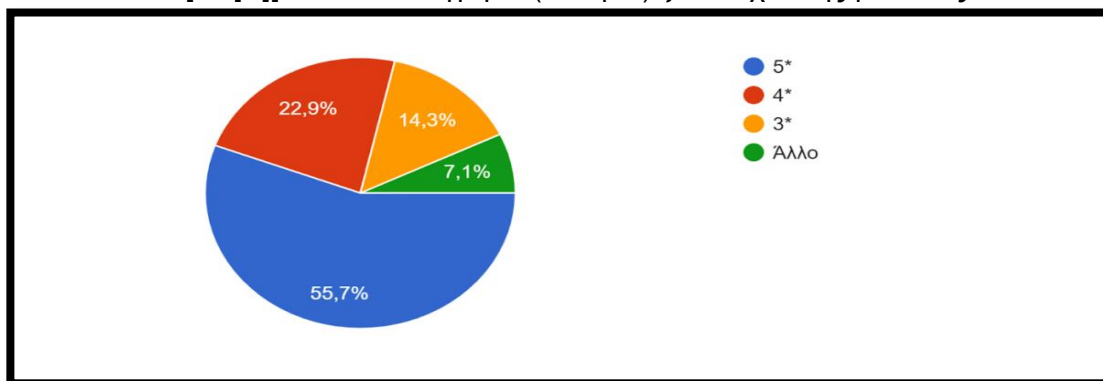
Το ποσοστό της κάθε Περιφερειακής Ενότητας σχετικά με την τοποθεσία των ξενοδοχειακών μονάδων παρουσιάζεται στο γράφημα 7.3 και αντιστοιχεί, για το Νομό Ηρακλείου στο 65,7%, Νομό Ρεθύμνου στο 17,1%, Νομό Χανίων 10% και Νομό Λασιθίου στο 7,1%.

Γράφημα 7.3. Περιφερειακή Ενότητα



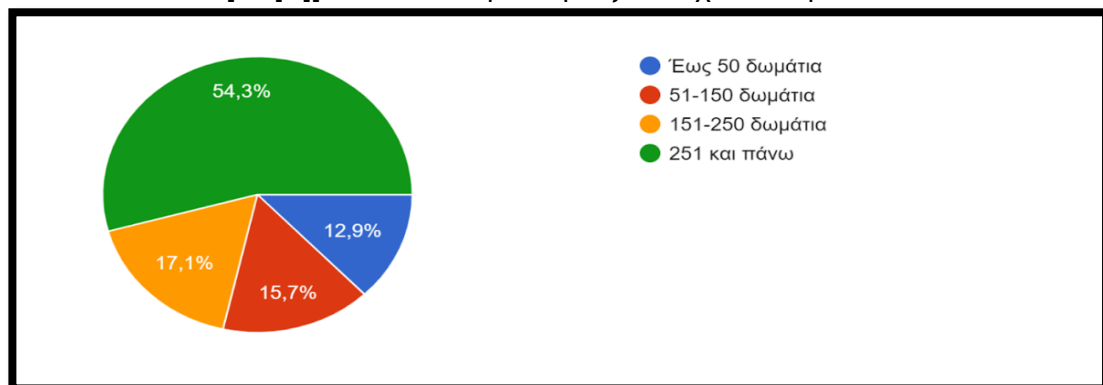
Όσον αφορά την κατηγορία (αστέρια) των ξενοδοχείων το 55,7% είναι ξενοδοχεία 5*, το 22,9% είναι 4*, το 14,3% είναι 3* ενώ το 7,1% περιλαμβάνει ξενοδοχεία χαμηλότερων κατηγοριών (βλέπε γράφημα 7.4).

Γράφημα 7.4. Κατηγορία (αστέρια) ξενοδοχειακής μονάδας



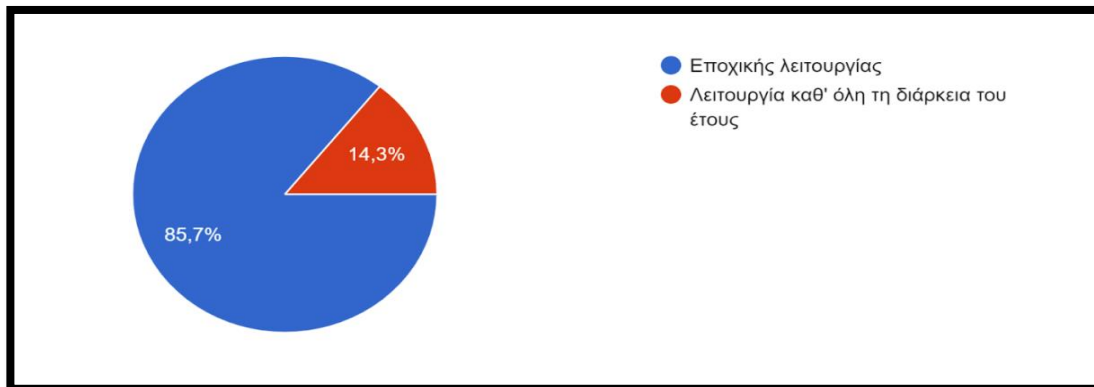
Σχετικά με την δυναμικότητα (βλέπε γράφημα 7.5) το 54,3% αποτελείται από ξενοδοχεία με πάνω από 251 δωμάτια, το 17,1% από 151 έως 250 δωμάτια, το 15,7% από 51 έως 150 δωμάτια και το 12,9% έως 50 δωμάτια.

Γράφημα 7.5 Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων



Τέλος, το 85,7% αφορά ξενοδοχεία εποχικής λειτουργίας σε αντίθεση με το 14,3% που λειτουργούν καθ' όλη την διάρκεια του έτους (βλέπε γράφημα 7.6).

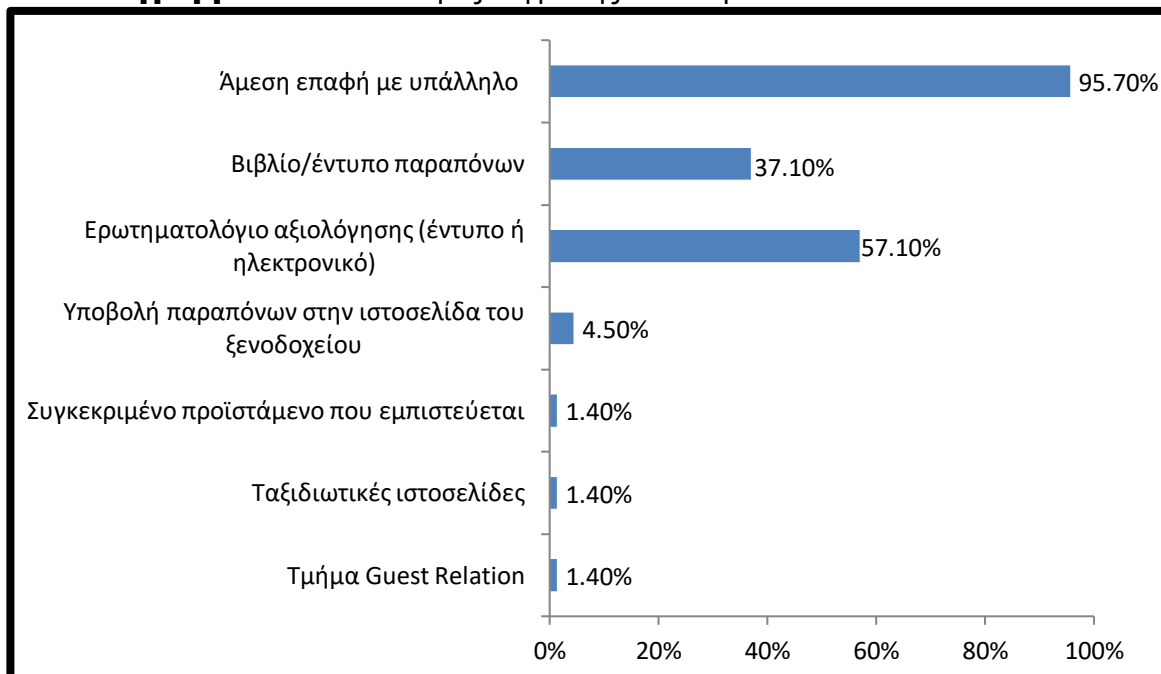
Γράφημα 7.6. Περίοδος λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων



7.2. Τρόποι παραλαβής των παραπόνων

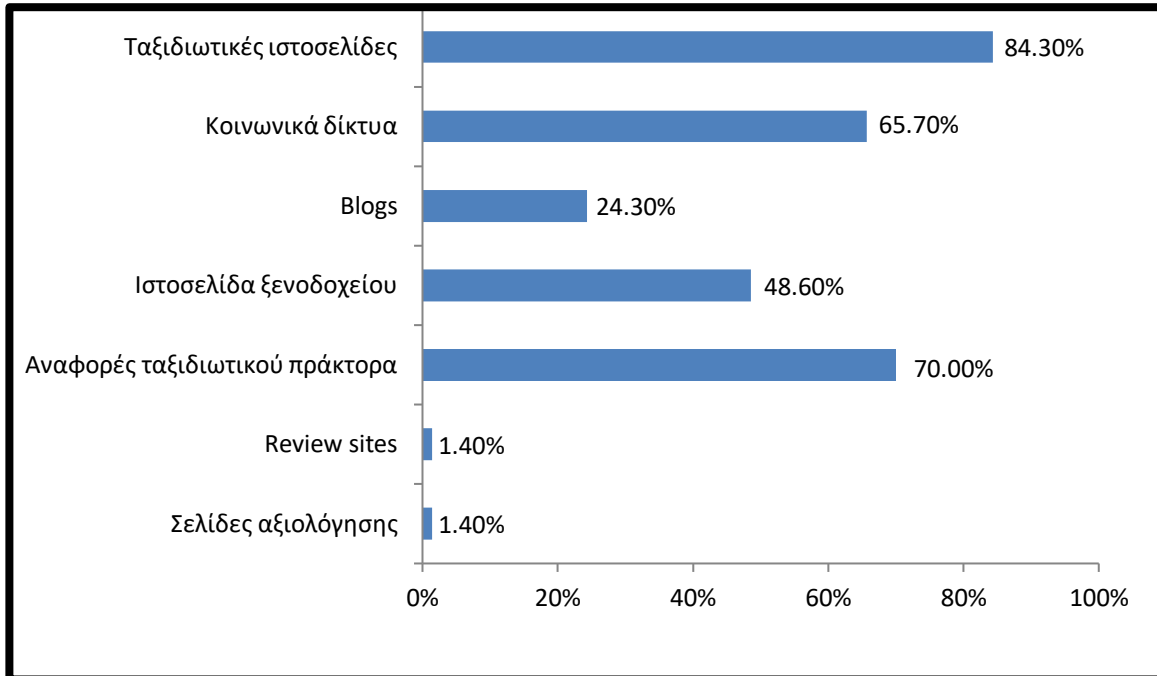
Για την δεύτερη ενότητα (με δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων), στο διάγραμμα 7.1 συναντάμε τις απαντήσεις των ερωτώμενων ως προς τις δυνατότητες που δίνει το κάθε ξενοδοχείο στον πελάτη να εκφράσει κάποιο τυχόν παράπονο του. Όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 7.1, το 95,7% του δείγματος απάντησε ότι αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με άμεση επαφή με κάποιον υπάλληλο, το 57,1% μέσω κάποιου ερωτηματολογίου, το 37,1% μέσω βιβλίου/έντυπο παραπόνων, το 4,5% μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου ενώ υπήρχαν και κάποιες άλλες μεμονωμένες απαντήσεις.

Διάγραμμα 7.1 Δυνατότητες έκφρασης των παραπόνων



Έπειτα, αναφορικά με τα εργαλεία του διαδικτύου που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο για την εύρεση των παραπόνων το 84,3% απάντησε μέσω ταξιδιωτικών ιστοσελίδων, το 70% μέσω τις αναφορές του ταξιδιωτικού πράκτορα, το 65,7% από τα κοινωνικά δίκτυα, το 48,6% μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και διάφορα Blogs το 24,3% ενώ και εδώ υπήρχαν κάποιες μεμονωμένες απαντήσεις που δεν χρίζουν κάποιο σχολιασμό (βλέπε διάγραμμα 7.2).

Διάγραμμα 7.2. Εργαλεία του διαδικτύου για την εύρεση παραπόνων

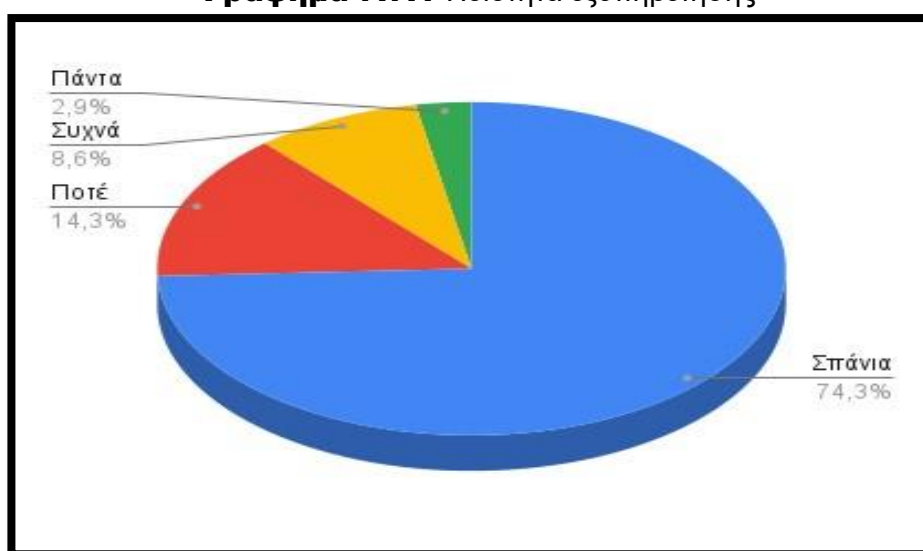


7.3 Κύριες αιτίες παραπόνων

Ως προς τις κύριες αιτίες των παραπόνων παρουσιάζεται αναλυτικά με την βοήθεια των ακόλουθων γραφημάτων η συχνότητα με την οποία εμφανίζονται τα αντίστοιχα παράπονα στο κάθε ξενοδοχείο. Για την καλύτερη ανάγνωση των αποτελεσμάτων που δίνονται μέσα από τα γραφήματα, θεωρείται ότι οι απαντήσεις «ποτέ» και «σπάνια» δηλώνουν μικρή συχνότητα και αντίστοιχα οι απαντήσεις «συχνά», «πολύ συχνά» και «πάντα» να δηλώνουν μεγάλη συχνότητα στην έκφραση κάποιου παραπόνου.

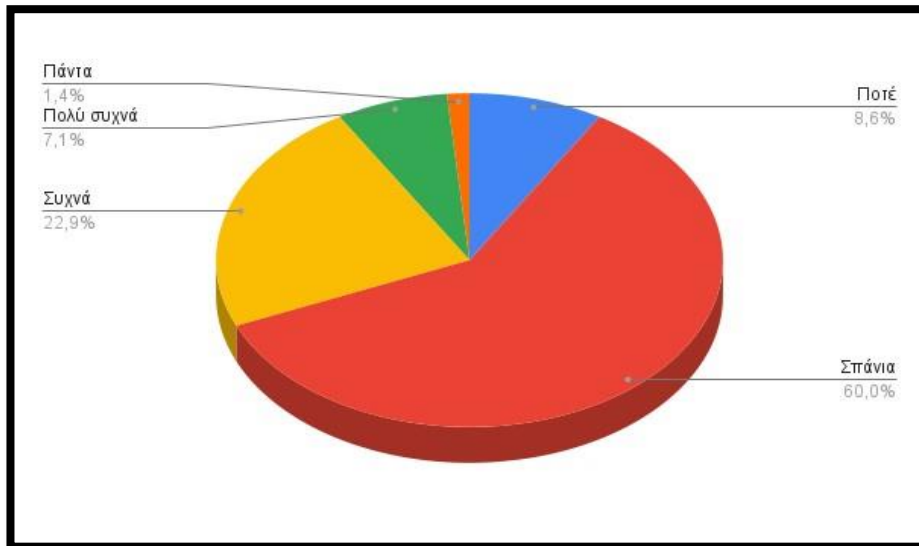
Αρχικά, στο γράφημα 7.7.1. παρατηρείτε ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης στον ξενοδοχειακό κλάδο βρίσκεται σε ένα πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα πάντα με τα στελέχη που πήραν μέρος στην έρευνα, δεδομένου ότι μόνο το 11,5% των παραπόνων αφορούν ζητήματα που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση.

Γράφημα 7.7.1 Ποιότητα εξυπηρέτησης



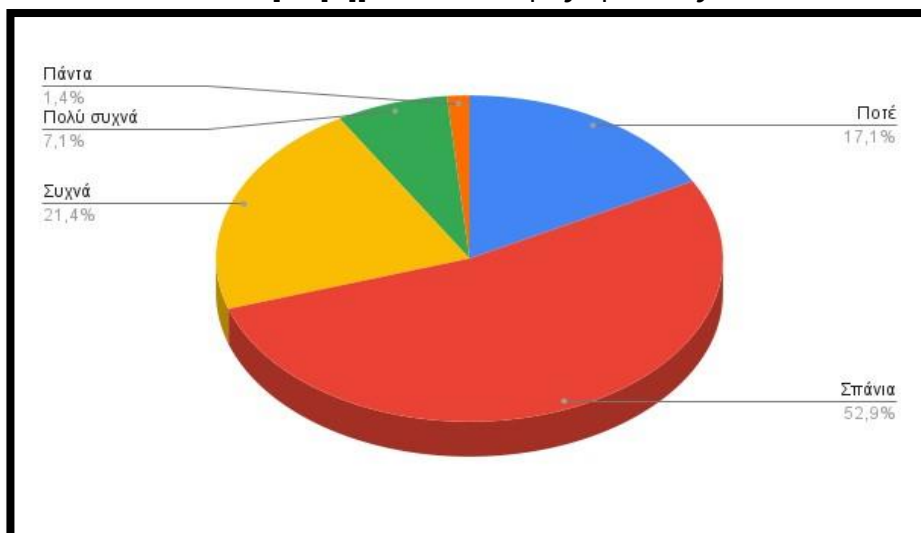
Σε πιο υψηλά επίπεδα κυμαίνεται η συχνότητα των παραπόνων που αφορούν την ταχύτητα εξυπηρέτησης με το ποσοστό να είναι 31,4% (βλέπε γράφημα 7.7.2.) γεγονός που να εξηγεί και την έλλειψη προσωπικού που υφίστανται στον κλάδο, όπου σύμφωνα με έρευνα του ΙΝΣΕΤΕ (2023) τη θερινή περίοδο του 2022 στην Κρήτη υπήρχε έλλειψη προσωπικού όλων των ειδικοτήτων που αγγίζει το 20%.

Γράφημα 7.7.2 Ταχύτητα εξυπηρέτησης



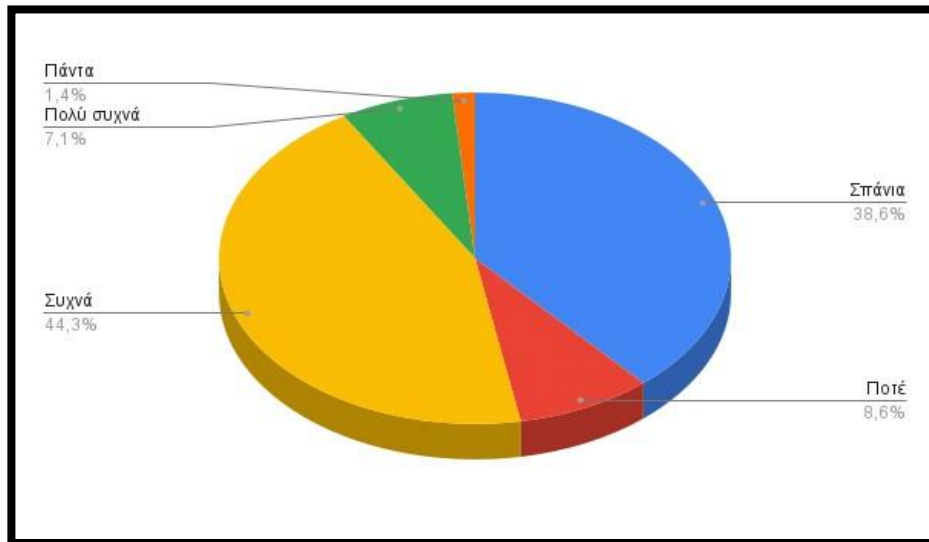
Στα ίδια σχεδόν επίπεδα βρίσκεται το ποσοστό συχνότητας (29,9%) των παραπόνων που αφορά στις τιμές/χρεώσεις των υπηρεσιών που παρέχονται από τα ξενοδοχεία (βλέπε γράφημα 7.7.3.).

Γράφημα 7.7.3. Τιμές/Χρεώσεις



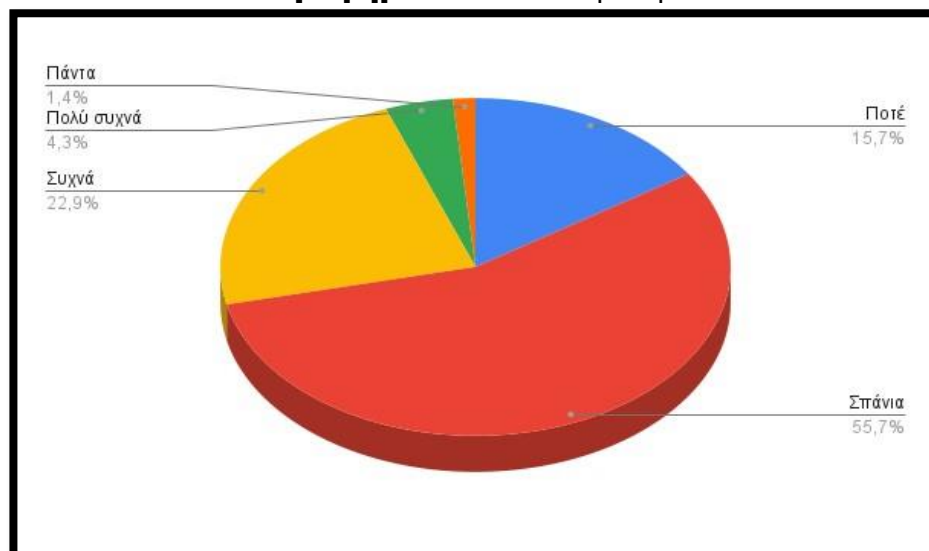
Η κυριότερη αιτία παραπόνων έχει να κάνει με θέματα που αφορούν το δωμάτιο και τον εξοπλισμό αυτού, όπου σύμφωνα με το γράφημα 7.7.4. με το 52,8% του δείγματος να αναφέρει ότι υπάρχει «συχνή» ή «πολύ συχνή» έκφραση κάποιου παραπόνου από πελάτη σχετικά με το δωμάτιο.

Γράφημα 7.7.4. Δωμάτιο/εξοπλισμός δωματίου



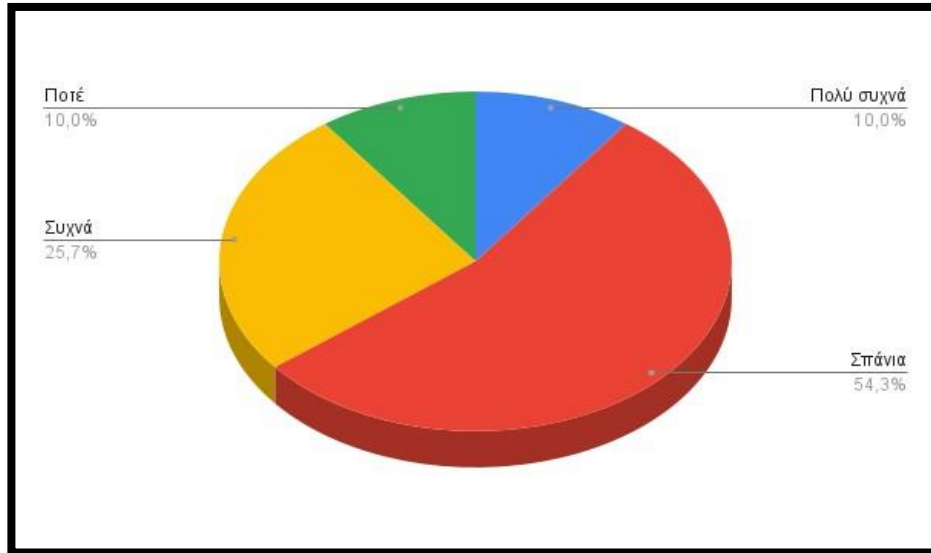
Αναφορικά με την καθαριότητα ως αίτια παραπόνου, σύμφωνα με το γράφημα 7.7.5. η συχνότητα αγγίζει το 28,6%. Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί στα πλαίσια της βιβλιογραφικής αναφοράς της παρούσας εργασίας, η καθαριότητα και γενικά παράγοντες υγιεινής αποτελούν βασικές διαδικασίες και δύσκολα γίνεται αποδεκτή μια τυχόν αποτυχία της ποιότητας της συγκεκριμένης υπηρεσίας από την μεριά των πελατών (Michel, 2001). Επομένως, θα ήταν συνετό να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή και καλύτερη αντιμετώπιση σε μια τόσο ευαίσθητη κατηγορία ώστε να μειωθεί η συχνότητα των παραπόνων που την αφορούν.

Γράφημα 7.7.5. Καθαριότητα



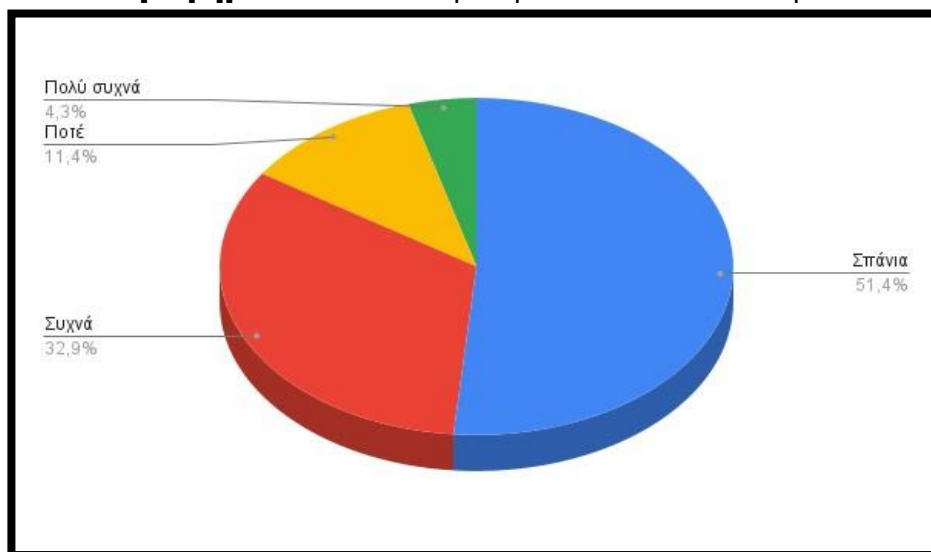
Αρκετά υψηλό ποσοστό χαρακτηρίζεται και η συχνότητα των παραπόνων που αφορούν το θόρυβο που υπάρχει μέσα και έξω από τα καταλύματα. Το ποσοστό ανέρχεται στο 35,7% και κατατάσσεται τρίτο στη λίστα με τις κυριότερες αιτίες παραπόνων (βλέπε γράφημα 7.7.6.). Πιθανόν, η χαμηλή ποιότητα τουριστών που σε γενική ομολογία απαρτίζει το σύνολο του εισερχόμενου τουρισμού, να οφείλεται στο μεγάλο σχετικά ποσοστό παραπόνων που υπάρχει σε αυτή την κατηγορία.

Γράφημα 7.7.6. Θόρυβος



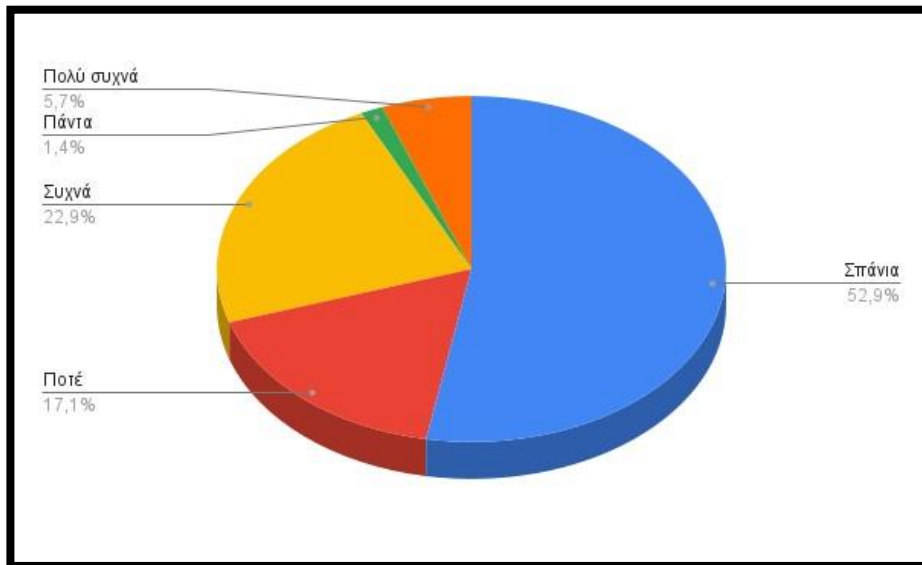
Η ποιότητα των εγκαταστάσεων και υποδομών τοποθετείται στην δεύτερη θέση στη σχετική λίστα με τις κυριότερες αιτίες παραπόνων με ποσοστό 37,2% (βλέπε γράφημα 7.7.2.). Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ίσως υπάρχουν δυσκολίες, οικονομικές και άλλες, ώστε οι ιδιοκτήτες να προχωρήσουν σε επενδύσεις που να αναπτύξουν και να αναβαθμίσουν τις υποδομές των καταλυμάτων επομένως θα πρέπει να στραφούν σε εναλλακτικές στρατηγικές προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών, όπως η διασφάλιση της λειτουργικότητας των ήδη υπάρχων υποδομών (Sann κ.α. 2022).

Γράφημα 7.7.7. Ποιότητα εγκαταστάσεων/υποδομών



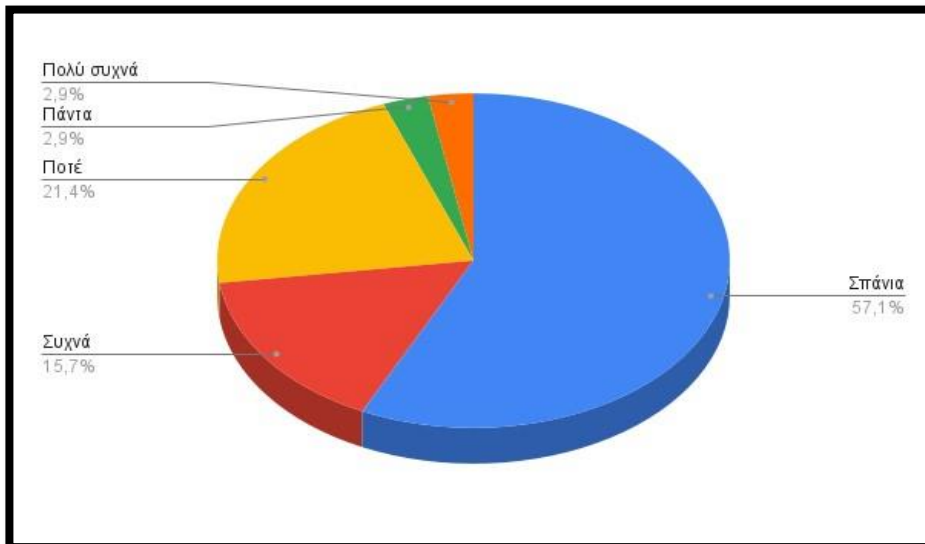
Ίδιο σχεδόν αποτέλεσμα αντικατοπτρίζεται στο γράφημα 7.7.8. που αφορά την ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συχνότητα των παραπόνων βρίσκεται σε ποσοστό 30% που θεωρείται αρκετά υψηλό.

Γράφημα 7.7.8 Ποικιλία υπηρεσιών/facilities



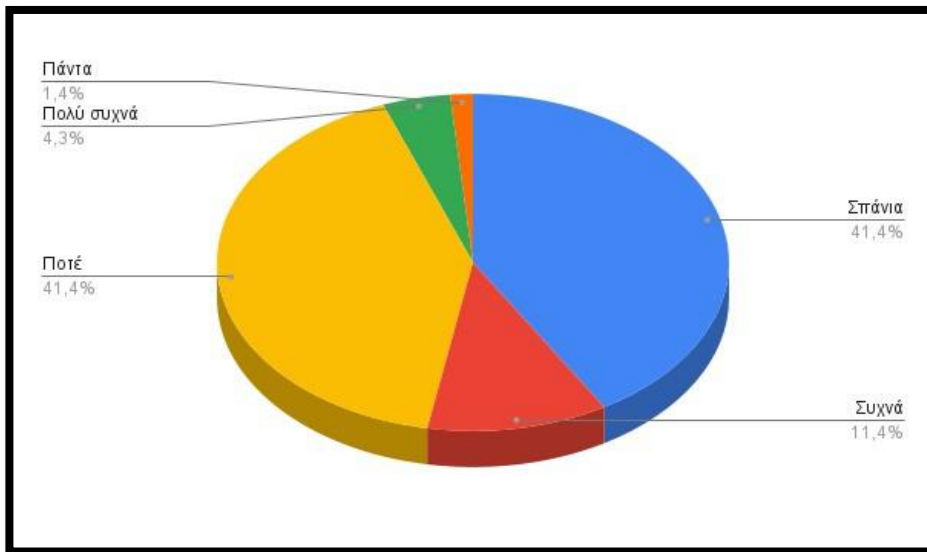
Όσον αφορά την ποιότητα του φαγητού φαίνεται να είναι σε ένα σχετικά καλό επίπεδο με την συχνότητα διατύπωσης παραπόνου να είναι 21,5% και να βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις της λίστας με τις κυριότερες αιτίες παραπόνων (βλέπε γράφημα 7.7.9.).

Γράφημα 7.7.9 Ποιότητα φαγητού



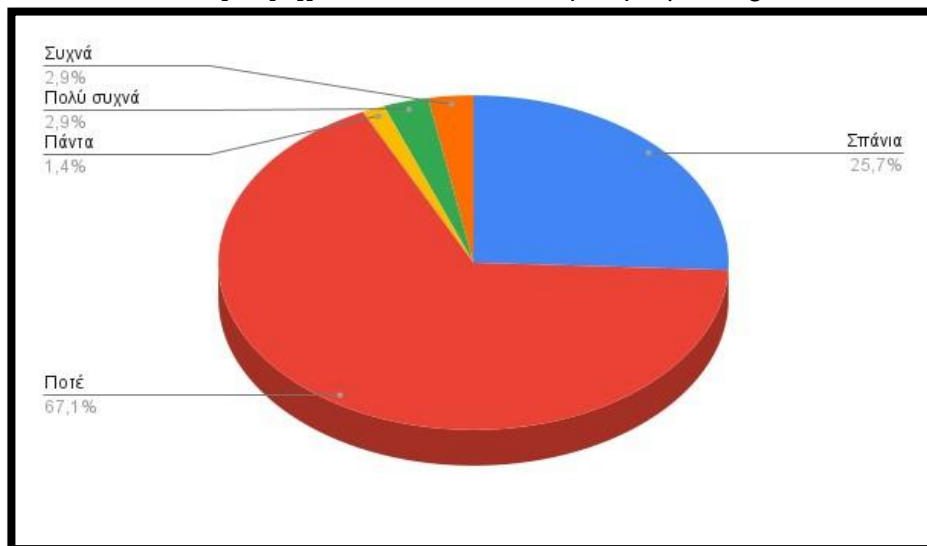
Επίσης, αρκετά χαμηλά στη σχετική λίστα βρίσκεται η τοποθεσία, ως αιτία έκφρασης παραπόνου με την συχνότητα αυτής να είναι 17,1% (βλέπε γράφημα 7.7.10.).

Γράφημα 7.7.10. Τοποθεσία



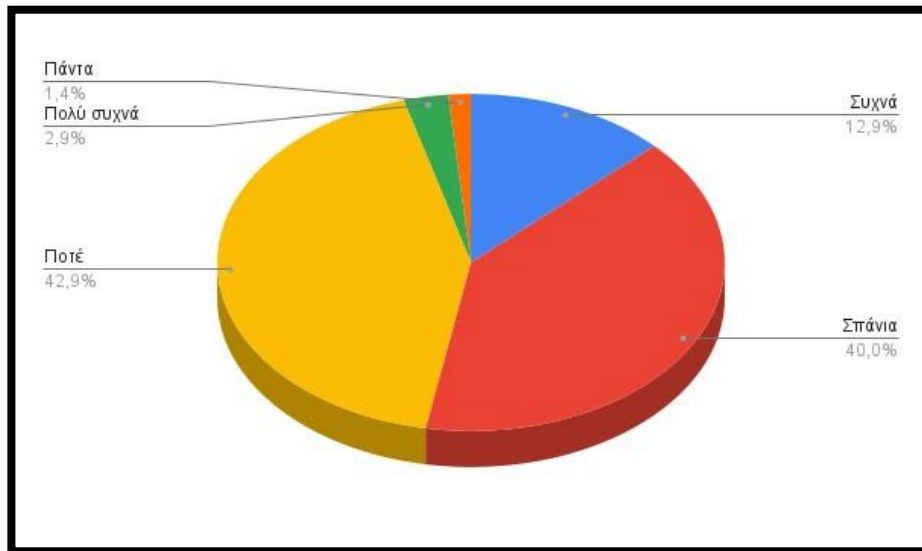
Πολύ μικρό είναι και το ποσοστό των παραπόνων που αφορούν το διαθέσιμο parking στα καταλύματα, μη εντοπίζοντας ουσιαστικά κάποιο είδος σοβαρού προβλήματος σε αυτό το τομέα, τοποθετώντας την συγκεκριμένη κατηγορία τελευταία στη σχετική λίστα με ποσοστό 7,2% (βλέπε γράφημα 7.7.11.).

Γράφημα 7.7.11. Διαθεσιμότητα parking



Τέλος, ως «Άλλο» θεωρείται οποιαδήποτε αιτία παραπόνου που δεν βρίσκεται στη σχετική λίστα, και λογίζεται ως το σύνολο των πιθανών παραπόνων που μπορεί να προκύψουν, με το ποσοστό να είναι 17,2% ως προς τη συχνότητα αυτών (βλέπε γράφημα 7.7.12.).

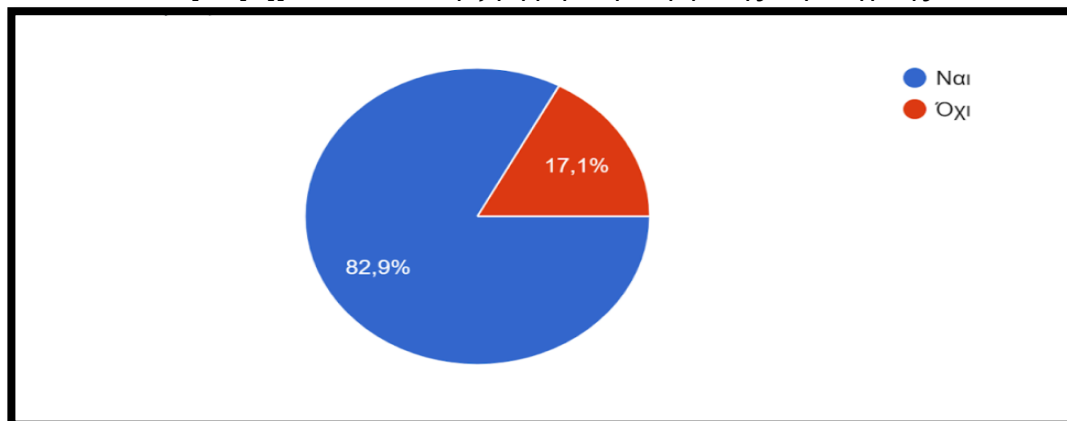
Γράφημα 7.7.12. Άλλο



7.4. Διαχείριση των παραπόνων

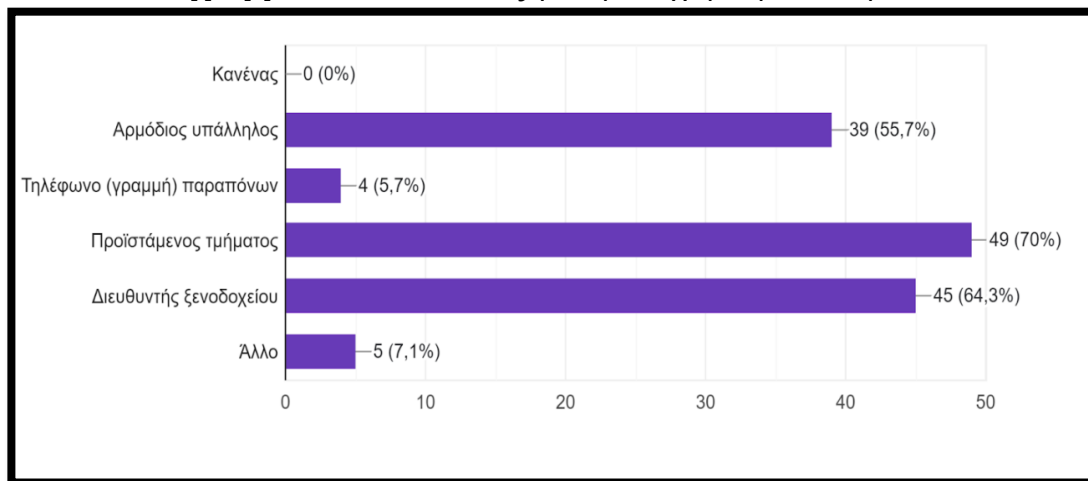
Στη συνέχεια για την τέταρτη ενότητα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη στρατηγική/πολιτική για την διαχείριση των παραπόνων που θα πρέπει να ακολουθούν οι υπάλληλοι όπου το 82.9% απάντησε θετικά στο αντίστοιχο ερώτημα (βλέπε γράφημα 7.8).

Γράφημα 7.8. Ύπαρξη ή μη συγκεκριμένης στρατηγικής



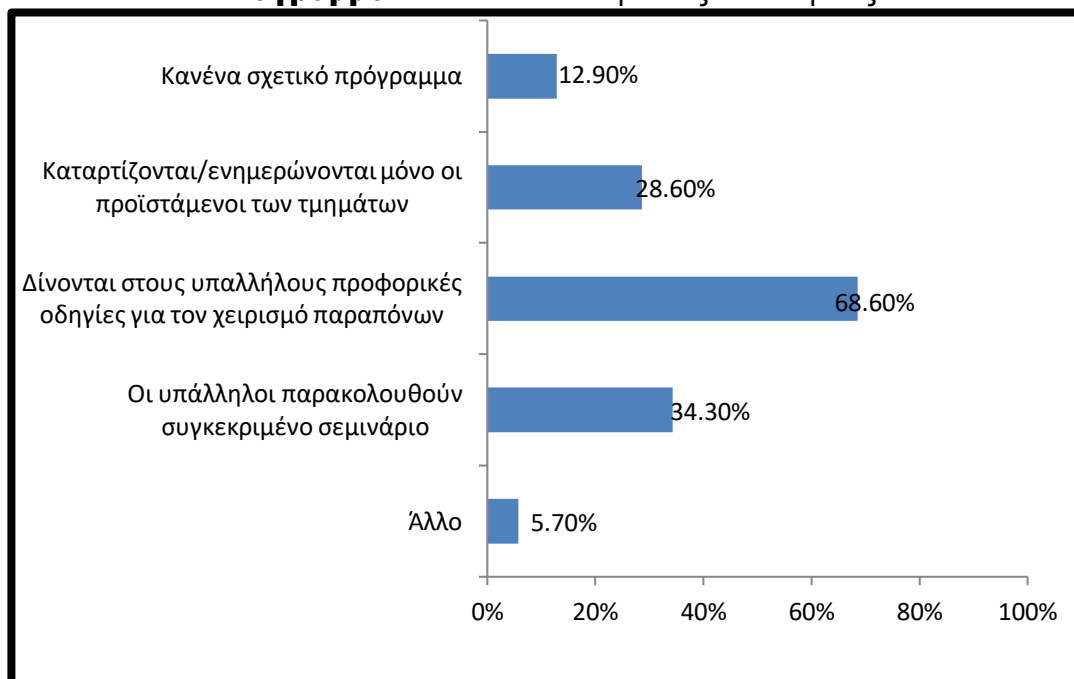
Το επόμενο ερώτημα (με δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων) αφορούσε στην ύπαρξη κάποιου ατόμου και αν αυτό υπάρχει, το οποίο ασχολείται με την διαχείριση των παραπόνων. Το άτομο αυτό που διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις είναι συνήθως ο προϊστάμενος του εκάστοτε τμήματος, ακολουθεί ο διευθυντής του ξενοδοχείου και τέλος ο αρμόδιος υπάλληλος, με τα αποτελέσματα να εμφανίζονται αναλυτικά στο διάγραμμα 7.3. γεγονός που υποδηλώνει ότι η διαχείριση των παραπόνων γίνεται συνήθως από τα ανώτερα στελέχη.

Διάγραμμα 7.3. Υπεύθυνος για την διαχείριση των παραπόνων



Ενώ ακολούθως, στο διάγραμμα 7.4 παρακαλοθούμε τις απαντήσεις σχετικά με το αν υπάρχει κάποιο είδος εκπαίδευσης στους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στην επίλυση ενός προβλήματος, με το 68.6% των ξενοδοχείων να δίνουν στους υπαλλήλους τους απλά προφορικές οδηγίες για τον χειρισμό των παραπόνων, το 34,3% των ξενοδοχείων καταρτίζει τους υπαλλήλους του με συγκεκριμένο σεμινάριο, ενώ το 28,6% καταρτίζει μόνο τους προϊστάμενους με κάποιο σχετικό σεμινάριο και τέλος το 12,9% δεν παρέχει καμία εκπαίδευση.

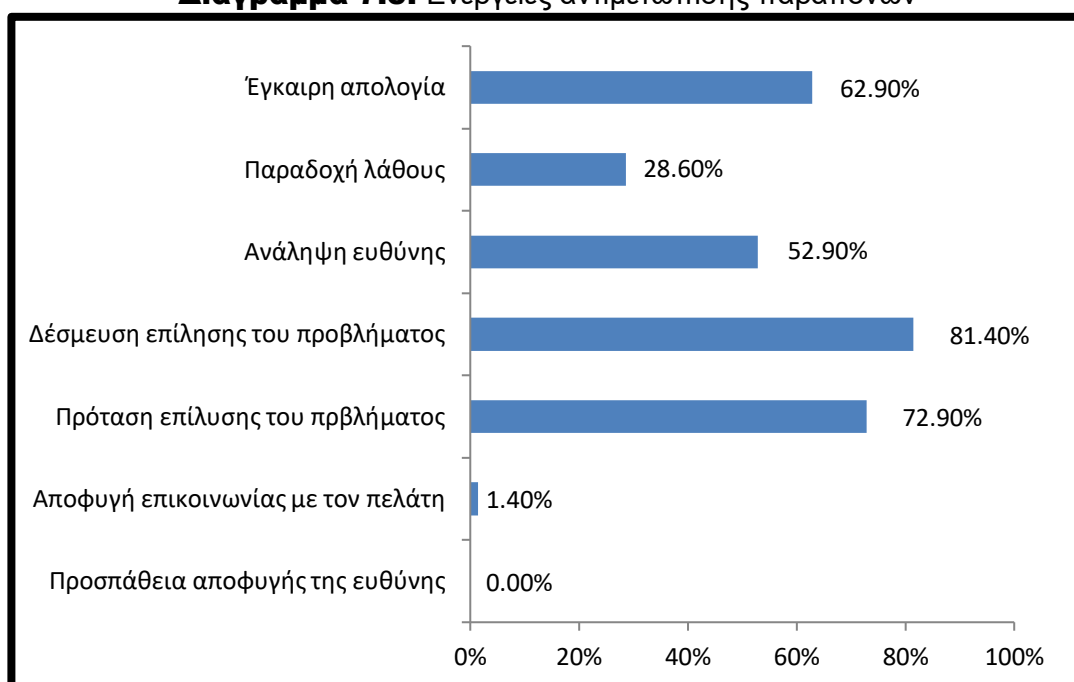
Διάγραμμα 7.4. Εκπαίδευση στους υπαλλήλους



7.5 Αντιμετώπιση των παραπόνων

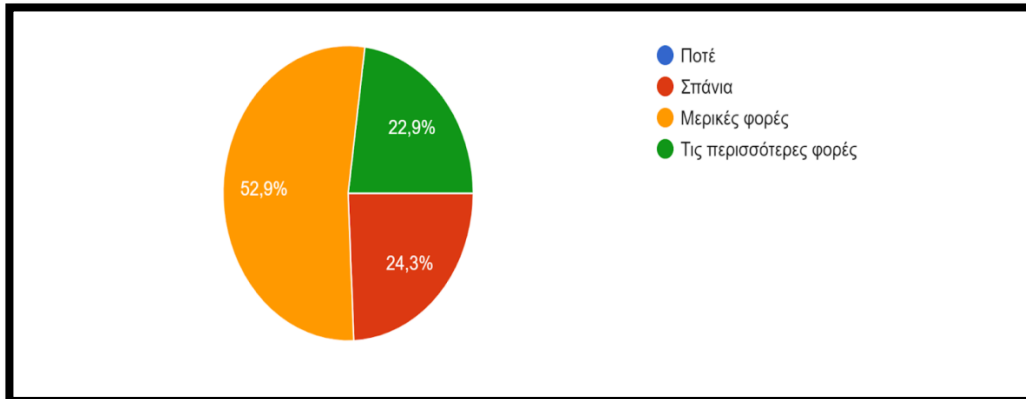
Στην πέμπτη ενότητα γίνεται λόγος για την αντιμετώπιση των παραπόνων και στο διάγραμμα 7.5 (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων) καταγράφεται το ποσοστό των ενεργειών που εφαρμόζουν οι ερωτώμενοι σε περίπτωση διατύπωσης ενός παραπόνου. Το 81.4% των ερωτηθέντων επιλέγει ως απάντηση σε έναν πελάτη που διατυπώνει κάποιο παράπονο, την δέσμευση επίλυσης του προβλήματος, το 72.9% κάποια πρόταση επίλυσης του προβλήματος, το 62.9% έγκαιρη απολογία, το 52.9% ανάληψη ευθύνης, το 26.6% παραδοχή λάθους. Ενώ υφίσταται και ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 1.4% όπου προτιμάει την αποφυγή επικοινωνίας με τον πελάτη όπου φυσικά δεν ενδείκνυται ως επιθυμητή ενέργεια σε τέτοιες καταστάσεις αλλά το ποσοστό αυτό είναι αρκετά μικρό σε σχέση με το μέγεθος του δείγματος ώστε να αξιολογηθεί περαιτέρω.

Διάγραμμα 7.5. Ενέργειες αντιμετώπισης παραπόνων



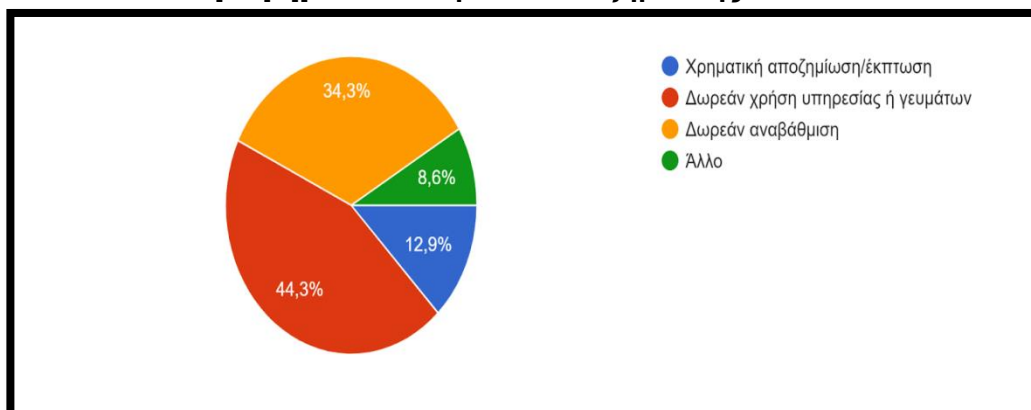
Ακολουθεί το γράφημα 7.9. όπου στο ερώτημα αν η πολιτική της εταιρείας είναι να αποζημιώνει με κάποιο τρόπο τους δυσαρεστημένους πελάτες, όπου η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων με ποσοστό 75.8% έχει την πολιτική να αποζημιώνει με διάφορους τρόπους σχεδόν πάντα τους δυσαρεστημένους πελάτες.

Γράφημα 7.9. Αποζημίωση πελατών



Στο γράφημα 7.10. οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ως προς τον πιο σύνηθες τρόπο αποζημίωσης που προβαίνουν, όπου το 44.3% να επιλέγει δωρεάν χρήση κάποιας υπηρεσίας ή γεύματος, το 34.3% κάποια δωρεάν αναβάθμιση, το 12,9% με χρηματική αποζημίωση και το υπόλοιπο 8.6% κάποιον άλλο τρόπο αποζημίωσης.

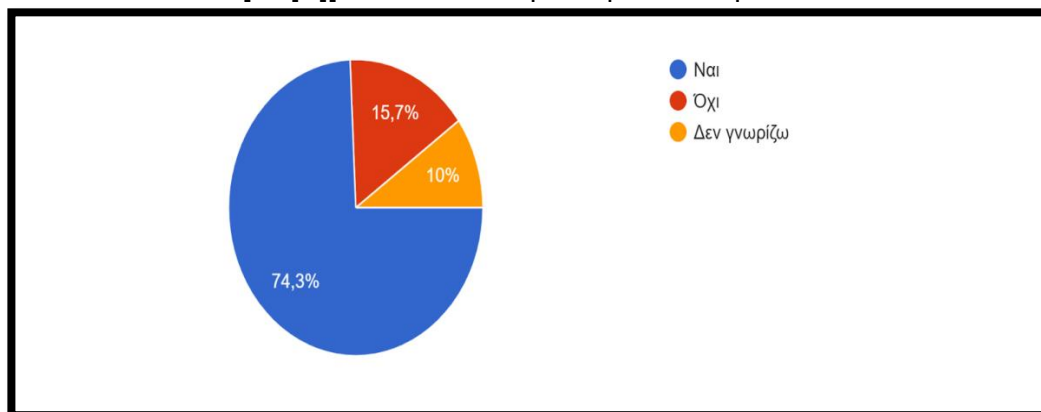
Γράφημα 7.10. Τρόποι αποζημίωσης πελατών



7.6 Αποτελέσματα και συνέπειες

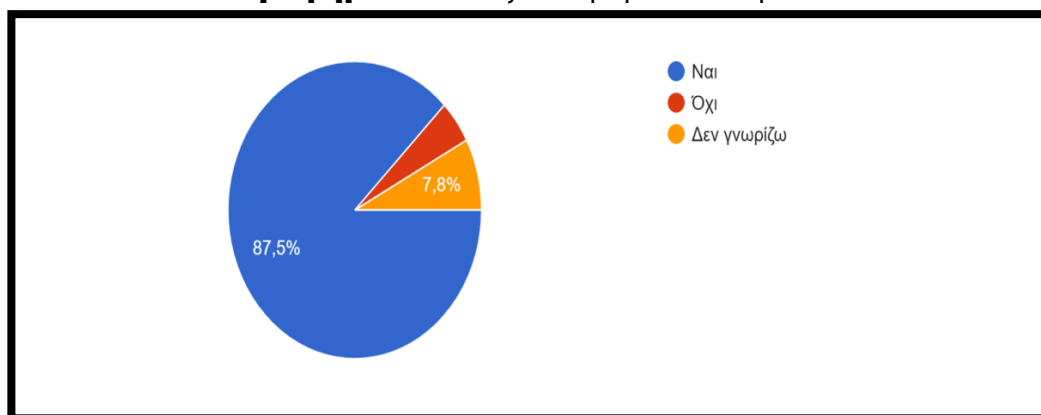
Τέλος, στην τελευταία ενότητα γίνεται αναφορά για τα αποτελέσματα και τις συνέπειες που προκύπτουν από την διαχείριση και την αντιμετώπιση των παραπόνων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στο γράφημα 7.11 ελέγχεται αν υφίσταται κάποια βάση δεδομένων για τα παραπόνια των πελατών από τις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου το 74.3% φαίνεται να ενεργεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

Γράφημα 7.11. Βάση δεδομένων παραπόνων



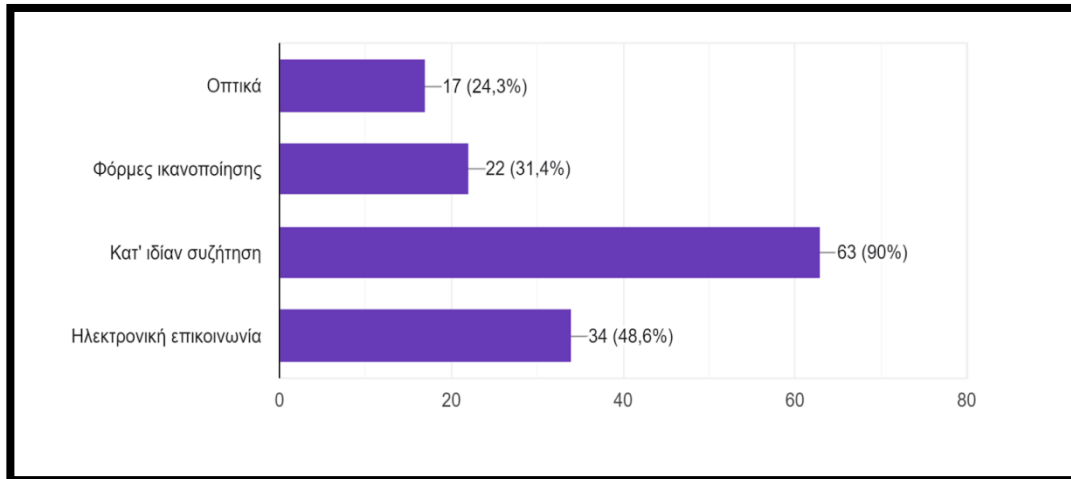
Στο γράφημα 7.12. για το αν γίνεται επεξεργασία και συνάμα αξιοποίηση των δεδομένων αυτών για την αποφυγή παρόμοιων παραπόνων στο μέλλον, με το 87.5% αυτών να απαντά καταφατικά, αποτέλεσμα που χαρακτηρίζεται φυσικά άκρως θετικά.

Γράφημα 7.12. Αξιοποίηση των δεδομένων



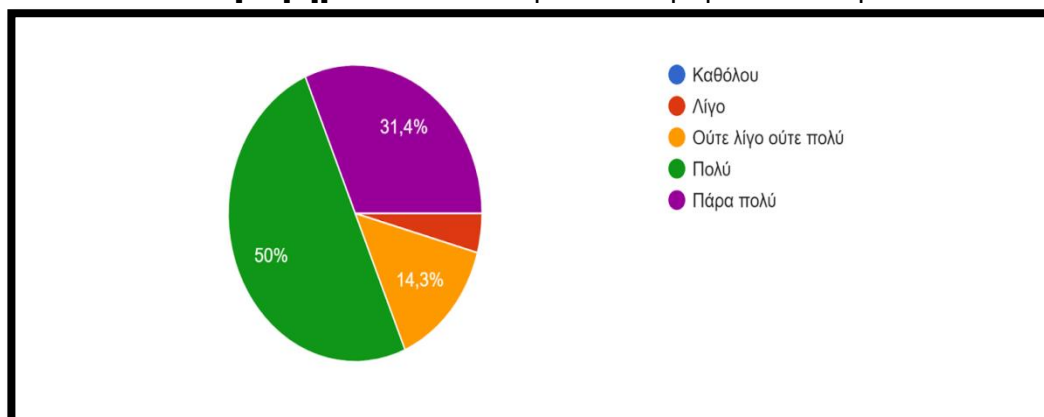
Κατόπιν, ερευνήθηκε το πώς εξετάζεται η τελική ικανοποίηση ενός δυσαρεστημένου πελάτη όπου διακρίνεται μέσω του διαγράμματος 7.6 με δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων, ότι γίνεται κυρίως με κατ' ιδίαν συζήτηση έχοντας το 90% των απαντήσεων. Έπειτα, σε δεύτερο βαθμό η ικανοποίηση εξετάζεται μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τον πελάτη (48.6%) ενώ ακολουθούν οι φόρμες ικανοποίησης (31.4%) και τέλος ερμηνεύοντας οπτικά τον πελάτη (24.3%).

Διάγραμμα 7.6. Εξέταση τελικής ικανοποίησης ενός δυσαρεστημένου πελάτη

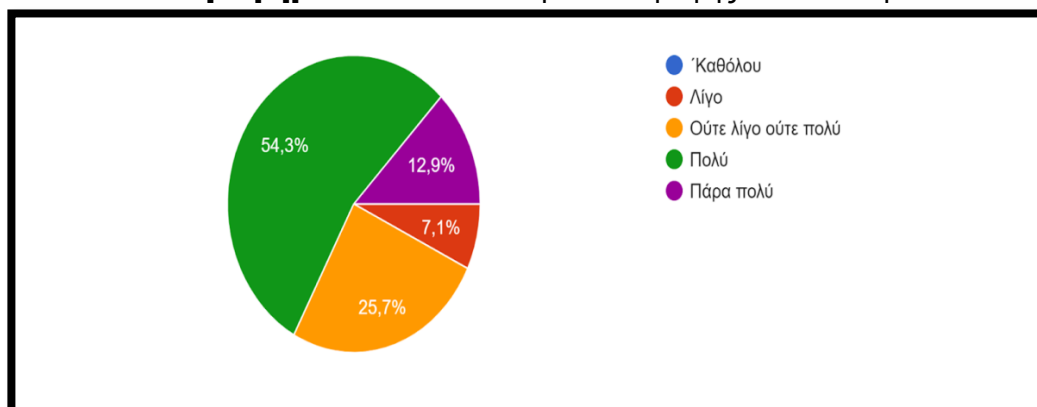


Για τα δύο τελευταία ερωτήματα ζητήθηκε η προσωπική κρίση των συμμετεχόντων, αρχικά ως προς την ικανοποίηση του πελάτη μετά την αντιμετώπιση ενός παραπόνου (βλέπε γράφημα 7.13) όπου καταγράφηκε ότι το 81,4% εμφανίζονται να μένουν πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι, μόλις το 14,3% εμφανίζεται σε μια μέση κατάσταση ενώ, το ποσοστό των μη τελικώς ικανοποιημένων πελατών είναι ελάχιστο και ουσιαστικά μη μετρήσιμο, καθώς επίσης και για την πιθανότητα επιστροφής ενός πελάτη που διατύπωσε κάποιο παράπονο, με ποσοστό 67.2% να πιστεύει ως πάρα πολύ ή πολύ πιθανή την επιστροφή του, το 25.7% θεωρεί ότι οι πιθανότητες επιστροφής είναι μοιρασμένες, ενώ το 7.1% πιστεύει λιγότερη πιθανή την επιστροφή ενός πελάτη στο ξενοδοχείο (βλέπε γράφημα 7.14).

Γράφημα 7.13. Τελική ικανοποίηση του πελάτη



Γράφημα 7.14. Πιθανότητα επιστροφής του πελάτη



7.7. Συσχέτιση αποτελεσμάτων-μεταβλητών

Στο συγκεκριμένο σημείο της εργασίας, κρίθηκε απαραίτητη η αναζήτηση κάποιας τυχόν συσχέτισης μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας, με σκοπό να παραχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια συσχέτισης των (κυριότερων) αποτελεσμάτων και αν αυτά διαφοροποιούνται σε σχέση με τη κατηγορία και την δυναμικότητα της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Αρχικά, παίρνοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή την κατηγορία (αστέρια) του κάθε ξενοδοχείου, διαπιστώθηκαν κάποια αρκετά σημαντικά συμπεράσματα. Σύμφωνα με τον πίνακα 7.1. φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία χαμηλών κατηγοριών (<4*), δεν συνηθίζεται αν έχουν κάποια στρατηγική για την διαχείριση των παραπόνων. Ίδιο το αποτέλεσμα και όσον αφορά την ύπαρξη κάποιας βάσης δεδομένων των παραπόνων σε αντίθεση φυσικά με τα ξενοδοχεία των μεγαλύτερων κατηγοριών (βλέπε πίνακα 7.2.).

Πίνακας 7.1. Κατηγορία-Στρατηγική

Κατηγορία - Στρατηγική				
Κατηγορία	Στρατηγική			
	Υπάρχει	Δεν υπάρχει	Σύνολο	%
1*	0	0	0	0%
2*	1	0	1	100%
3*	0	0	0	0%
4*	0	0	0	0%
Σύνολο	1	0	1	100%

Ίδιο το αποτέλεσμα και όσον αφορά την ύπαρξη κάποιας βάσης δεδομένων των παραπόνων σε αντίθεση φυσικά με τα ξενοδοχεία των μεγαλύτερων κατηγοριών (βλέπε πίνακα 7.2.).

Πίνακας 7.2. Κατηγορία-Βάση δεδομένων

Κατηγορία - Βάση δεδομένων				
Κατηγορία	Βάση δεδομένων			
	Υπάρχει	Δεν υπάρχει	Σύνολο	%
1*	0	0	0	0%
2*	0	0	0	0%
3*	0	0	0	0%
4*	0	0	0	0%
Σύνολο	0	0	0	0%

Έπειτα, σχετικά με το αν τα ξενοδοχεία αποζημιώνουν ή όχι τους πελάτες τους σε περίπτωση που εκφραστεί κάποιο παράπονο από μεριά τους επικρατεί μια μέση κατάσταση (βλέπε πίνακα 7.3.).

Πίνακας 7.3. Κατηγορία-Αποζημίωση

Κατηγορία	Αποζημίωση	Αριθμός Περιπτώσεων	Ποσοστό
Μικρά	Ναι	10	100%
Μικρά	Όχι	0	0%
Μεσαία	Ναι	15	100%
Μεσαία	Όχι	0	0%
Μεγάλα	Ναι	20	100%
Μεγάλα	Όχι	0	0%
Σύνολο	Ναι	45	100%
Σύνολο	Όχι	0	0%

Ενώ σε ότι έχει να κάνει με το είδος της αποζημίωσης, το σύνολο των ξενοδοχείων προτιμά να αποζημιώνει τους πελάτες, περισσότερο με δωρεάν υπηρεσία/γεύμα ή δωρεάν αναβάθμιση και λιγότερο με επιστροφή χρημάτων (βλέπε πίνακα 7.4.).

Πίνακας 7.4. Κατηγορία-Είδος αποζημίωσης

Κατηγορία	Είδος αποζημίωσης	Αριθμός Περιπτώσεων	Ποσοστό
Μικρά	Επιστροφή χρημάτων	0	0%
	Δωρεάν υπηρεσία/γεύμα	10	100%
	Δωρεάν αναβάθμιση	0	0%
Μεσαία	Επιστροφή χρημάτων	0	0%
	Δωρεάν υπηρεσία/γεύμα	15	100%
	Δωρεάν αναβάθμιση	0	0%
Μεγάλα	Επιστροφή χρημάτων	0	0%
	Δωρεάν υπηρεσία/γεύμα	20	100%
	Δωρεάν αναβάθμιση	0	0%
Σύνολο	Επιστροφή χρημάτων	0	0%
Σύνολο	Δωρεάν υπηρεσία/γεύμα	45	100%
Σύνολο	Δωρεάν αναβάθμιση	0	0%

Ακόμα, αναφορικά με την σχέση κατηγορία-ικανοποίηση παρατηρείτε μία τάση στα ξενοδοχεία των μεγάλων κατηγοριών να υπάρχει ένα μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης σύμφωνα με τα στελέχη (βλέπε πίνακα 7.5.).

Πίνακας 7.5. Κατηγορία-Ικανοποίηση

Κατηγορία	Ικανοποίηση	Αριθμός Περιπτώσεων	Ποσοστό
Μικρά	Υψηλή	10	100%
Μικρά	Μεσαία	0	0%
Μικρά	Χαμηλή	0	0%
Μεσαία	Υψηλή	15	100%
Μεσαία	Μεσαία	0	0%
Μεσαία	Χαμηλή	0	0%
Μεγάλα	Υψηλή	20	100%
Μεγάλα	Μεσαία	0	0%
Μεγάλα	Χαμηλή	0	0%
Σύνολο	Υψηλή	45	100%
Σύνολο	Μεσαία	0	0%
Σύνολο	Χαμηλή	0	0%

Τέλος, πολύτιμα συμπεράσματα διακρίνονται στην σχέση κατηγορία-επιστροφή πελάτη όπου το αίσθημα των στελεχών σχετικά με την πιθανότητα επιστροφής του πελάτη, είναι πολύ μεγαλύτερο στα ξενοδοχεία 5* σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες που φαίνεται να μην είναι πολύ σίγουροι για την επιστροφή των πελατών (βλέπε πίνακα 7.6.).

Πίνακας 7.6. Κατηγορία- Επιστροφή πελάτη

Στη συνέχεια, παίρνοντας αυτήν την φορά τη δυναμικότητα της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας ως ανεξάρτητη μεταβλητή, παρατηρήθηκε ότι σε σχέση με την στρατηγική που ακολουθείτε για την διαχείριση των παραπόνων, τα ξενοδοχεία με χαμηλή δυναμικότητα (<150 δωμάτια) δεν φαίνεται να έχουν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική σε αντίθεση με τα μεγαλύτερα σε δυναμικότητα ξενοδοχεία και συνηθίζουν να διαχειρίζονται μεμονωμένα τέτοιες καταστάσεις (βλέπε πίνακα 7.7.).

Πίνακας 7.7. Δυναμικότητα-Στρατηγική

Αναφορικά με την ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων των παραπόνων, τα ξενοδοχεία χαμηλότερης δυναμικότητας (<150 δωμάτια) δεν κρατούν όλα κάποια βάση δεδομένων, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία μεγαλύτερης δυναμικότητας όπου η πλειονότητα αυτών έχει στην κατοχή τους (βλέπε πίνακα 7.8.).

Πίνακας 7.8. Δυναμικότητα-Βάση δεδομένων

Ακολούθως, σύμφωνα με τον πίνακα 7.9. παρατηρείτε ότι τα ξενοδοχεία με μεγάλη δυναμικότητα (>251 δωμάτια) επιλέγουν να αποζημιώνουν σχεδόν πάντα τους δυσαρεστημένους πελάτες τους, ενώ το αντίθετο αποτέλεσμα διαπιστώνεται σε ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας (<50 δωμάτια) όπου δεν συνηθίζουν να αποζημιώνουν τους πελάτες τους γεγονός που εξηγεί ίσως τις μειωμένες δυνατότητες/επιλογές που μπορεί να έχουν.

Πίνακας 7.9. Δυναμικότητα-Αποζημίωση

The image shows a large empty rectangular box. In the bottom-left corner, a small table is visible, which is the content of Table 7.9. The table has columns for 'Capacity' (0-50, 51-100, 101-150, 151-200, 201-250, 251-300, 301-350, 351-400, 401-450, 451-500, >500) and rows for 'Compensation' (Yes, No, Don't know). The data indicates that hotels with capacity >251 almost always compensate, while those with <50 capacity rarely do.

Σε ότι έχει να κάνει τώρα με τον είδος της αποζημίωσης που παρέχεται, προτιμάται ως επί τον πλείστον από το σύνολο των ξενοδοχείων κάποια δωρεάν αναβάθμιση ή δωρεάν χρήση μιας υπηρεσίας ή γεύματος ενώ αποφεύγεται η χρηματική αποζημίωση ή αλλιώς η επιστροφή χρημάτων (βλέπε πίνακα 7.10.)

Πίνακας 7.10. Δυναμικότητα-Είδος αποζημίωσης

The image shows a large empty rectangular box. In the bottom-left corner, a small table is visible, which is the content of Table 7.10. The table has columns for 'Capacity' (0-50, 51-100, 101-150, 151-200, 201-250, 251-300, 301-350, 351-400, 401-450, 451-500, >500) and rows for 'Kind of compensation' (Free upgrade, Free service/meal, Financial compensation, Return of money). The data shows that free upgrades and services are preferred over financial compensation across all capacity ranges.

Όσον αφορά τη σχέση δυναμικότητα-ικανοποίηση των πελατών (βλέπε πίνακα 7.11.), σύμφωνα με την άποψη των στελεχών που εργάζονται στον κλάδο, διακρίνεται η ικανοποίηση των πελατών να είναι σε υψηλότερα επίπεδα στα ξενοδοχεία μεγαλύτερης δυναμικότητας (>151 δωμάτια) σε σχέση με τα υπόλοιπα, ενώ για την πιθανότητα επιστροφής του πελάτη, καταγράφεται το ίδιο αποτέλεσμα (βλέπε πίνακα 7.12.).

Πίνακας 7.11. Δυναμικότητα-Ικανοποίηση

The image shows a large empty rectangular box. In the bottom-left corner, a small table is visible, which is the content of Table 7.11. The table has columns for 'Capacity' (0-50, 51-100, 101-150, 151-200, 201-250, 251-300, 301-350, 351-400, 401-450, 451-500, >500) and rows for 'Satisfaction' (High, Medium, Low). The data indicates that satisfaction levels are generally higher in hotels with capacity >151.

Πίνακας 7.12. Δυναμικότητα-Επιστροφή πελάτη

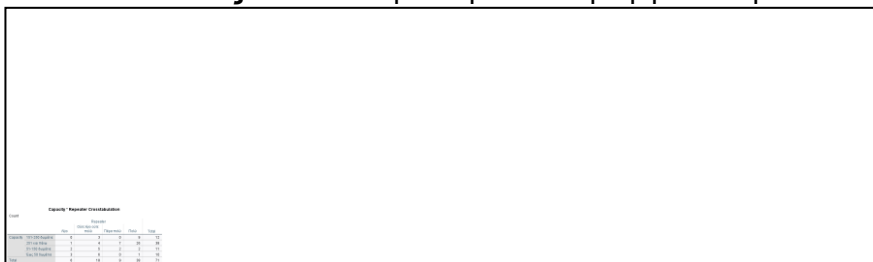


Table 7.12 is missing from the document. The image shows a large empty rectangular box where the table content should be. A small, illegible table header is visible in the bottom-left corner of the box, but the data is not readable.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα που αφορούν την συσχέτιση των μεταβλητών που προηγήθηκε, συμπεραίνεται ότι σε γενικό πλαίσιο τα ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών και συνάμα δυναμικότητας της Περιφέρειας Κρήτης, βρίσκονται σε ένα υψηλότερο επίπεδο συνολικής λειτουργίας σχετικά με την διαχείριση/αντιμετώπιση των παραπόνων και παράλληλα στην τελική ικανοποίηση του πελάτη. Επομένως, θα ήταν προτιμότερο τα ξενοδοχεία χαμηλών κατηγοριών να ενστερνιστούν και να εφαρμόσουν πρακτικές από μεγαλύτερα ξενοδοχεία στο πλαίσιο των δυνατοτήτων τους, λαμβάνοντας φυσικά υπόψη, τις μειωμένες δυνατότητες ή μειωμένους πόρους που μπορεί να έχουν.

8. Συμπεράσματα και προτάσεις

Ολοκληρώνοντας, στο κεφάλαιο αυτό παραθέτονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις όπως προκύπτουν απ' όλα τα παραπάνω που προηγήθηκαν. Συγκεκριμένα, θα γίνει προσπάθεια αξιολόγησης μετά την έρευνα που διεξήχθη, για τον τρόπο διαχείρισης και αντιμετώπισης των παραπόνων από τα ξενοδοχεία της Περιφέρειας Κρήτης με βάση την βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε καθώς και αν αυτές οι πρακτικές που τελικά εφαρμόζουν, καταλήγουν σε ένα θετικό ή αρνητικό αποτύπωμα ως προς την συνολική λειτουργία τους. Τα συμπεράσματα βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και ήταν φυσικά το ερέθισμα και την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Αναφορικά με τον τρόπο παραλαβής των παραπόνων και συνάμα τον τρόπο έκφρασης αυτών από την μεριά των πελατών, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι τα παράπονα των πελατών εκφράζονται κατά κύριο λόγο με άμεση επαφή προς στον εκάστοτε υπάλληλο. Αυτό συμβαίνει διότι σε πολλά ξενοδοχεία, κυρίως μικρότερων κατηγοριών δεν δίνεται άλλη δυνατότητα στον πελάτη ώστε να εκφράσει το παράπονο του. Επομένως, όπως έχει αναφερθεί στην βιβλιογραφία (Luría κ.α. 2009) κρίνεται επιβεβλημένη η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού «πρώτης γραμμής», η δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας περιορίζοντας το αίσθημα του «φόβου» από τους εργαζόμενους και οι κατανεμημένες αρμοδιότητες του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τέτοιες καταστάσεις. Επίσης προτείνεται, ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών η εφαρμογή περισσότερων τρόπων παραλαβής παραπόνων, μέσω δηλαδή της συμπλήρωσης ειδικών φορμών καθώς πολλά είδη πελατών δεν εκφράζονται τόσο εύκολα ακόμα κι αν είναι δυσαρεστημένοι.

Ως προς τα «εργαλεία του διαδικτύου που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για την εύρεση παραπόνων, σχεδόν όλα εκμεταλλεύονται ταξιδιωτικές ιστοσελίδες, αναφορές από ταξιδιωτικούς πράκτορες και κοινωνικά δίκτυα γεγονός φυσικά που αξιολογείτε άκρως θετικά.

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΙΤΙΕΣ

Σχετικά με το υψηλό ποσοστό παραπόνων που αφορούν το δωμάτιο, δεδομένου πως δεν μπορούν να υπάρξουν μεγάλες παρεμβάσεις χωρίς παράλληλα να προκύψουν σημαντικά έξοδα για κάθε ξενοδοχείο, θα πρέπει να εφαρμοστούν παρεμβάσεις που να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη όπως για παράδειγμα η προσφορά ενός καλαθιού καλωσορίσματος και φυσικά να διατηρείτε στο ακέραιο η καθαριότητα αυτών. Φυσικά όπως στην περίπτωση του δωματίου έτσι και για τις υπόλοιπες αιτίες παραπόνων έχει γίνει εκτενή αναφορά στο Κεφάλαιο 4.2 (τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων στο ξενοδοχειακό κλάδο) ως προς τους τρόπους αντιμετώπισης των παραπόνων. Ιδιαίτερα ικανοποιητικό φαίνεται να είναι το ποσοστό παραπόνων για την ποιοτική εξυπηρέτηση με μόλις στο 11.3% όπου όπως έχει αναφερθεί μπορεί να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες μεγαλώνοντας τον ενθουσιασμό του πελάτη οδηγώντας τον στην πιθανή επιστροφή του.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Σε συνάρτηση των απαντήσεων που δόθηκαν για την συγκεκριμένη ενότητα διακρίνεται η πολιτική, του μεγαλύτερου μέρους των ξενοδοχείων της Κρήτης ως προς την διαχείριση των παραπόνων. Σύμφωνα με την έρευνα, φαίνεται η διαχείριση των παραπόνων να γίνεται συνήθως από τα ανώτερα στελέχη ενώ παράλληλα να μην εκπαιδεύουν επαρκώς του υπαλλήλους τους. Οι απλές ενημερώσεις προσφέρουν σίγουρα κάποια αλλά ελλιπή εκπαίδευση στους υπαλλήλους αλλά δεν μπορούν να λειτουργήσουν πλήρως αποτελεσματικά στην διαχείριση ενός δυσαρεστημένου πελάτη. Ειδικά οι υπάλληλοι «πρώτης γραμμής» που είναι σε διαρκή επαφή με τους πελάτες, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο καθώς όπως έχει επισημανθεί και μέσα από την έρευνα, οι πελάτες εκφράζουν τον κύριο όγκο των παραπόνων τους προς αυτούς τους υπαλλήλους. Όπως έχει αναφερθεί και στην βιβλιογραφία (Luría κ.α. 2009), σημαντικά στάδια στην διαχείριση των παραπόνων όπως αναγνώριση του προβλήματος, απολογία κ.α. είναι ωφέλιμο να μπορεί να προσφερθούν από την μεριά του υπαλλήλου. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός καλού επιπέδου κατάρτισης των υπαλλήλων δεδομένου ότι μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην τελική ικανοποίηση του πελάτη. Ιδανικά, θα μπορούσε να καθιερωθεί από την πλευρά των επιχειρήσεων κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα λίγο πριν το ξεκίνημα της τουριστικής περιόδου για ξενοδοχεία εποχικής λειτουργίας και σε κάποια περίοδο χαμηλής ζήτησης για τα ξενοδοχεία που δεν παύουν καθόλου την λειτουργία τους.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις του δείγματος, σχετικά με τις ενέργειες που εφαρμόζουν τα στελέχη των ξενοδοχείων για την αντιμετώπιση των παραπόνων, φαίνεται να βρίσκονται σε μια θετική κατεύθυνση. Οι ενέργειες που ακολουθούνται συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την σχετική βιβλιογραφία, που αφορά μια επιτυχημένη «επανόρθωση της υπηρεσίας». Ενέργειες όπως, έγκαιρη απολογία, ανάληψη ευθύνης, δέσμευση και πρόταση επίλυσης του προβλήματος καταγράφηκαν σχεδόν από όλο το μέγεθος του δείγματος ενώ παράλληλα αποφεύχθηκαν απαντήσεις όπως αποφυγή επικοινωνίας με πελάτη ή προσπάθεια αποφυγής της ευθύνης. Ωστόσο, καταγράφεται ένα σχετικά μικρό ποσοστό απαντήσεων (28.6%) ως προς την παραδοχή του λάθους από την πλευρά των στελεχών, μη ζητώντας έτσι μια δημόσια και έγκαιρη συγγνώμη στον πελάτη που υπέστη κάποια πιθανή τλαιπωρία. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω (Καταραχιάς, 1998) μια ειλικρινή μεταμέλεια και η ένδειξη κατανόησης του προβλήματος μπορεί να κατευνάσει έναν δυσαρεστημένο πελάτη δίνοντας παράλληλα λίγο περισσότερο χρόνο στην επιχείρηση ώστε να αντιδράσει.

Σε ότι έχει να κάνει με τις αποζημιώσεις, η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων έχει την πολιτική να αποζημιώνει με διάφορους τρόπους (σε εξάρτηση με το βαθμό αποτυχίας της υπηρεσίας) σχεδόν πάντα τους δυσαρεστημένους πελάτες. Δεδομένου ότι η αποζημίωση σαν ενέργεια επανόρθωσης της υπηρεσίας προτείνεται μέσα από την βιβλιογραφία (Johnston & Michel, 2008) και μάλιστα θεωρείται και ιδιαίτερα επιτυχημένη, δεν μπορεί παρά να αξιολογηθεί άκρως θετικά. Βέβαια παραμένει και ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 25.4% όπου αποζημιώνει σπάνια τους δυσαρεστημένους πελάτες, πολιτική που δεν προτείνεται και σίγουρα θα πρέπει να υπάρξουν κάποιες παρεμβάσεις από τους ιδιοκτήτες ή τα στελέχη ώστε να αλλάξει αυτή η πολιτική. Ο πιο σύνηθες τρόπος αποζημίωσης των πελατών που καταγράφηκε μέσα από την έρευνα είναι η δωρεάν χρήση κάποιας υπηρεσίας ή γευμάτων, ακολουθεί η δωρεάν αναβάθμιση (π.χ. αναβάθμιση κατηγορίας δωματίου) και τέλος, κάποια χρηματική αποζημίωση ή έκπτωση που επιχειρείτε σε ακραίες περιπτώσεις συνήθως ως λύση ανάγκης για την επανόρθωση της υπηρεσίας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Τέλος, αναφορικά με τα αποτελέσματα, τις συνέπειες και τις τελικές ενέργειες που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία του νησιού στο θέμα της διαχείρισης των παραπόνων, το σύνολο των καταλυμάτων κρατάει κάποια βάση δεδομένων ενώ το σύνολο αυτών με ποσοστό προβαίνει σε αξιοποίηση και επεξεργασία των δεδομένων αυτών για την αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον. Φυσικά, αυτά τα στοιχεία της έρευνας αξιολογούνται άκρως ενθαρρυντικά, καθώς σύμφωνα με την βιβλιογραφία η καταγραφή και η αξιοποίηση των δεδομένων αυτών, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον εντοπισμό των προβλημάτων που υφίστανται και συνάμα στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Johnston, 2001).

Από εκεί και πέρα η εξέταση της τελικής ικανοποίησης ενός δυσαρεστημένου πελάτη γίνεται κυρίως με κατ' ιδίαν συζήτηση με τον πελάτη, έπειτα σε δεύτερο βαθμό η ικανοποίηση εξετάζεται μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας ενώ ακολουθούν οι φόρμες ικανοποίησης και τέλος ερμηνεύοντας οπτικά τον πελάτη. Βέβαια, τα στελέχη με ποσοστό 24.3% που προσπαθούν να ερμηνεύσουν οπτικά τον πελάτη κρίνεται υψηλό και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αξιολογηθεί με αυτόν τον τρόπο επαρκώς η ανάκτηση της υπηρεσίας. Μία επιπλέον πληροφορία που συλλέχθηκε από τα στοιχεία της έρευνας στα πλαίσια αυτού του ερωτήματος, είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό που εξετάζουν οπτικά την ικανοποίηση του πελάτη αφορά κυρίως ξενοδοχεία χαμηλότερων κατηγοριών.

Μέσα από τα στοιχεία της έρευνας διαφαίνεται ότι σε μεγάλο βαθμό η τελική η ικανοποίηση των πελατών που εξέφρασαν κάποιο παράπονο βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο και παράλληλα η ανάκτηση της υπηρεσίας έχει συνήθως θετικό αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο και σύμφωνα με την βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί παραπάνω, οι πιθανότητες μετατροπής ενός δυσαρεστημένου πελάτη σε έναν «πιστό» πελάτη γίνονται αρκετά μεγαλύτερες (Stone, 2011), όπου ουσιαστικά αποτελεί τον στόχο και παράλληλα την μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε επιχείρηση στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να καταθέσω την προσωπική μου άποψη σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν και κατά πόσο αντικατοπτρίζουν την συνολική εικόνα των ξενοδοχείων της Περιφέρειας Κρήτης. Το 78.6% των στελεχών που κλήθηκαν να απαντήσουν εργάζονται σε ξενοδοχεία μεγάλων κατηγοριών (5* ή 4*) επομένως το ποσοστό είναι αρκετά μεγάλο και πιθανόν μη αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού της έρευνας. Είναι σαφές ότι τα ξενοδοχεία των μεγάλων κατηγοριών λειτουργούν με πρότυπα που πλησιάζουν αρκετά κοντά στις προτάσεις των επιστημόνων και ερευνητών του κλάδου κάτι που είναι φυσικά πολύ ενθαρρυντικό και θα πρέπει τα πρότυπα αυτά να αφομοιωθούν και από ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών.

Βιβλιογραφία

- ❖ Asif, M., 2015. A critical review of excellent models: Towards an integrated framework. *Quality and Quantity*, 49 (2), σσ. 763-783.
- ❖ Asif, M. & Gouthier, M.H.J., 2015. Developing a self-diagnostic framework for assessing service excellent. *Int. J. Services and Operations Management*, 20 (4), σσ. 441-457.
- ❖ Batinić, I., 2018. Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management and New Technologies*, 4 (1), σσ. 25-29.
- ❖ Bitner, M.J., 1995. *Building service relationships: it's all about promises*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, σσ. 246-251.
- ❖ Bughin, J., Doogan, J. & Vetvik, O.J., 2010. A new way to measure word-of-mouth marketing. *McKisney Quarterly*, April, σσ. 113-116.
- ❖ Camilleri, M.A., 2018. *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Switzerland: Springer Nature.
- ❖ Candalops, A.S. & Salvi, F., 2014. New consumer behavior: A review of research on e-WOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, σσ. 41-51.
- ❖ Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S. & Grewal, R., 2006. Satisfaction Strength and Customer Loyalty. Διαθέσιμο: https://www.researchgate.net/publication/228375682_Satisfaction_Strength_and_Customer_Loyalty [πρόσβαση 29 Μαΐου 2023]
- ❖ Chen, Y., Law, R. & Yan, K., 2022. Negative e-WOM Management: How Do Hotels Turn Challenges into Opportunities? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23 (3), σσ. 692-715.
- ❖ Collie, T.A., Sparks, B. & Bradley, G., 2000. Investing in interactional justice: A study of the fair process effect within a hospitality failure context. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24, σσ. 448-472.
- ❖ Cook, S., 2011. *Complaint Management Excellent: Creating customer loyalty through service recovery*. London: Kogan Page.
- ❖ Cunliffe, M. & Johnston, R., 2008. Complaint management and the role of the chief executive. *Service Business*, 2 (1) σσ. 47-63.
- ❖ Day, R.L, Grabicke, K., Schaetzle, T. & Staubach, F., 1981. The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing*, 57 (3), σσ. 87-106.
- ❖ Evans, J.R. & Dean, J.W., 2000. *Total quality: Management, Organization and Strategy*. Cincinnati: South-Western Educational Publishing.
- ❖ Evans, J.R. & Lindsay, W.M., 2007. *The management and control of quality*. Mason: Thomson South-Western.
- ❖ Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K., 2014. *Service Management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw Hill.
- ❖ Galbreath, J. & Rogers, T., 1999. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11 (3), σσ. 161-171.
- ❖ Garvin, D.A., 1984. What does "product quality" really mean? *Fall*, 26 (1), σσ. 25-28.
- ❖ Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck, R., 2013. *Service Management: An Integrated Approach*. Γ' Έκδοση. Essex: Pearson.
- ❖ Grönroos, C., 1988. Service quality: *The six criteria of good perceived service quality*. *Review of Business*, 9 (3), σσ. 10-13.
- ❖ Gupta, M. & Campbell, V.S., 1995. The cost of quality. *Production Inventory Management*, 36 (3), σσ. 43-49.
- ❖ Johnston, R., 2001. Linking complaint management to profit. *International Journey of Service Industry Management*, 12 (1), σσ. 60-69.

- ❖ Johnston, R., Clark, R. & Shulver, M., 2012. *Service Operation Management*. Essex: Pearson.
- ❖ Johnston, R. & Michel, M., 2008. Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (1), σσ. 79-99.
- ❖ Kano, N., 2001. Life cycle and creation of attractive quality. *Proceedings of the 4th QMOD Conference*. Linköping, Sweden, 12-14 September. Linköping University: Linköping.
- ❖ Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S., 1984. Attractive quality and must-be quality. *Journal of Japanese Society of Quality Control*, 14 (2), σσ. 39-48.
- ❖ Kotler, P., 2000. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ❖ Kowalski, R.M., 1996. Complaints and Complaining: function, antecedents and consequences. *Psychological Bulletin*, 119 (2), σσ. 179-196.
- ❖ Levesque, T.J. & McDougall G.H.G., 2000. Service Problems and Recovery Strategies: An experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (1), σσ. 20-37.
- ❖ Lindsay, W. R. & Evans, J. R., 1999. *The management and control of quality*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- ❖ Lovelock, C.H., 1994. *Product Plus: How Product and Service Equals Competitive Advantage*. McGraw-Hill: New York.
- ❖ Luria, G., Gal, I. & Yagil, D., 2009. Employees' willingness to report service complaint. *Journal of Service Research*, 12(2), σσ. 156-174.
- ❖ Maurer, C. & Schaich, S., 2011. Online Customer Reviews Used as Complaint Management Tool. *Information and Communication Technologies in Tourism*. Innsbruck, Austria 26-28 January 2011. Springer: Vienna.
- ❖ Maxham, J. G., 2001. Service recovery's influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54 (1), σσ. 11-24.
- ❖ McColl, R., Mattsson, J. & Morley, C., 2005. The effects of service guarantees on service evaluations during a voiced complaint and service recovery. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 18, σσ. 32–50.
- ❖ Michel, S. 2001. Analyzing Service Failures and Recoveries: a Process Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), σσ. 20-33.
- ❖ Nazli, M., 2020. Tourist e-complaints about online travel agencies. *Saffron Journal of Culture and Tourism Researches*, 3 (1), σσ. 99-111.
- ❖ Oliver, R., 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective On the Consumer*. New-York: McGraw-Hill.
- ❖ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), σσ. 12-23.
- ❖ Peppers, D. & Rogers, M., 1999. *The One to One Manager: An Executive's Guide to Custom Relationship Management*. New York: Crown Publishing Group.
- ❖ Petrisans, A., 1999. *Customer Relationship Management: The changing economics of customer relationship*. IDC and Gab Gemini, white paper, May.
- ❖ Reynolds, K.L. & Harris, L.C. 2006. When Service failure is not service failure. *Journal of Services Marketing*, 19 (5), σσ. 321-335.
- ❖ Ro, H. & Wong, J., 2012. Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), σσ. 419-427.
- ❖ Speer, T.L. Jr., 1996. They complain because they care. *American Demographics*, 12 (5), σσ. 397-415.
- ❖ Sann, R., Lai, P.C. & Liaw, S.Y., 2020. Online complaining behavior: Does cultural background and hotel class matter? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, σσ. 80-90.
- ❖ Sann, R., Lai, P.C., Liaw, S.Y. & Chen, C.T., 2022. Predicting Online Complaining Behavior in the Hospitality Industry: Application of Big Data Analytics to Online Reviews. *Sustainability*, 14(3), 1800.
- ❖ Sezgen, E., Mason, K.J. & Mayer, R., 2019. Voice of airline passenger: A text mining approach to understand customer satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 77 (3), σσ. 65-74.

- ❖ Stone, M., 2011. Literature review on complaints management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, σσ. 108-122.
- ❖ Wirtz, J. & Kum, D., 2004. Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), σσ. 159-175.
- ❖ Wirtz, J., McColl-Kennedy, J.R., 2010. Opportunistic customer claiming during service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 654–675.
- ❖ Ying, S., Chan, J.H. & Qi, X., 2020. Why are Chinese and North American guests satisfied or dissatisfied with hotels? An application of big data analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10), σσ. 3249- 3269.
- ❖ Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. & Berry, L.L., 1990. Delivering quality service. New York: Free press.
- ❖ Zineldin, M., 2000. Total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2), σσ. 20-28.
- ❖ Δερβιτσιώτης, Κ., 2001. *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- ❖ Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ. & Λύτρας, Π., 1998. *Εισαγωγή στον τουρισμό*. Αθήνα: Interbooks.
- ❖ ΙΝΣΕΤΕ, 23.03.2023. Δελτίο Τύπου: Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2022.
- ❖ Καταραχιάς, Λ., 1998. *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- ❖ Παπαλεξανδρή, Ν & Μπουραντάς, Δ., 2002. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ❖ Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ., 2015. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών: "Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού" του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου.

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να μελετηθεί η διαχείριση και η αντιμετώπιση των παραπόνων στα ξενοδοχεία της Κρήτης.

Σε κάθε περίπτωση, η έρευνα αυτή είναι ανώνυμη, άκρως εμπιστευτική και τα αποτελέσματα αυτής θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και την πολύτιμη βοήθεια σας στο ερευνητικό μας έργο.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση είμαστε στη διάθεση σας.

Καλλέργης Δημήτριος

dkallergis90@gmail.com

*** Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση**

1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ιδιοκτήτης

Διευθυντής

Προϊστάμενος τμήματος

Έμπειρο στέλεχος με πολυετή εμπειρία

Άλλο: _____

3. Σε ποια Περιφερειακή Ενότητα της Κρήτης δραστηριοποιείτε η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Χανίων
 Ρεθύμνου
 Ηρακλείου
 Λασιθίου

4. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 5*
 4*
 3*
 Άλλο

5. Ποια η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 50 δωμάτια
 51-150 δωμάτια
 151-250 δωμάτια
 251 και πάνω

6. Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε είναι εποχικής ή συνεχούς λειτουργίας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Εποχικής λειτουργίας
 Λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους

Τρόπος παραλαβής των παραπόνων

7. Ποιες δυνατότητες δίνει το ξενοδοχείο στον πελάτη ώστε να εκφράσει το παράπονο του;* (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Άμεση επαφή με υπάλληλο/εργαζόμενο
- Βιβλίο/έντυπο παραπόνων
- Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης (έντυπο ή ηλεκτρονικό)
- Υποβολή παραπόνων στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου
- Άλλο: _____

8. Ποια εργαλεία του διαδικτύου εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο για την εύρεση παραπόνων;* (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Ταξιδιωτικές ιστοσελίδες
- Κοινωνικά δίκτυα
- Blogs
- Ιστοσελίδα ξενοδοχείου Αναφορές
- ταξιδιωτικού πράκτορα
- Άλλο: _____

Κυριότερες αιτίες παραπόνων

9. Αναφέρετε την συχνότητα με την οποία εμφανίζονται στο ξενοδοχείο σας τα παρακάτω παράπονα.*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
Ποιότητα εξυπηρέτησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τιμές/χρεώσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δωμάτιο/ εξοπλισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθαριότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θόρυβος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποιότητα εγκαταστάσεων/ υποδομών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποικιλία υπηρεσιών/facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποιότητα του φαγητού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τοποθεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαθεσιμότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άλλο:

Τρόποι διαχείρισης των παραπόνων

10. Υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική/πολιτική που ακολουθεί το ξενοδοχείο και θα πρέπει να εφαρμόζουν οι υπάλληλοι για την διαχείριση των παραπόνων;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

11. Υπάρχει κάποιος στην μονάδα που ασχολείται με την διαχείριση των παραπόνων;* (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Κανένας
 Αρμόδιος υπάλληλος Τηλέφωνο
 (γραμμή) παραπόνων Προϊστάμενος
 τμήματος Διευθυντής ξενοδοχείου
 Άλλο

12. Γίνεται κάποιο είδος εκπαίδευσης στους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στην επίλυση ενός προβλήματος;*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Κανένα σχετικό πρόγραμμα
 Οι υπάλληλοι παρακολουθούν συγκεκριμένο σεμινάριο
 Δίνονται στους υπαλλήλους προφορικές οδηγίες για τον χειρισμό παραπόνων
 Καταρτίζονται/ενημερώνονται μόνο οι προϊστάμενοι των τμημάτων
 Άλλο

Αντιμετώπιση παραπόνων

13. Σε περίπτωση διατύπωσης παραπόνου από έναν πελάτη, ποιες από τις παρακάτω ενέργειες ακολουθείτε;* (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Έγκαιρη απολογία
- Παραδοχή λάθους
- Ανάλυση ευθύνης
- Δέσμευση επίλυσης του προβλήματος
- Πρόταση επίλυσης του προβλήματος
- Αποφυγή επικοινωνίας με τον πελάτη
- Προσπάθεια αποφυγής της ευθύνης

14. Σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας, αποζημιώνεται με κάποιο τρόπο τους δυσαρεστημένους πελάτες;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Τις περισσότερες φορές

15. Αν ναι, συνήθως με ποιον τρόπο;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Χρηματική αποζημίωση/έκπτωση
- Δωρεάν χρήση υπηρεσίας ή γευμάτων
- Δωρεάν αναβάθμιση
- Άλλο

Αποτελέσματα και συνέπειες

16. Υπάρχει στην ξενοδοχειακή μονάδα κάποια βάση δεδομένων για τα παράπονα που της γίνονται; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Δεν γνωρίζω

17. Αν ναι, γίνεται επεξεργασία και αξιοποίηση για την αποφυγή παρόμοιων παραπόνων για το μέλλον;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Δεν γνωρίζω

18. Πώς εξετάζεται η τελική ικανοποίηση ενός δυσαρεστημένου πελάτη; *
(δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Οπτικά
 Φόρμες ικανοποίησης
 Κατ' ιδίαν συζήτηση
 Ηλεκτρονική επικοινωνία
 Άλλο: _____

19. Πόσο ικανοποιημένοι πιστεύετε ότι είναι οι πελάτες του ξενοδοχείου μετά την αντιμετώπιση του παραπόνου τους; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Πόσο πιθανό θεωρείτε ένας πελάτης που διατύπωσε ένα παράπονο να επισκεφτεί ξανά το ξενοδοχείο σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ
-