

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

**Έρευνα: Εξέταση χασμάτων ποιότητας υπηρεσιών σε
ξενοδοχειακή μονάδα της Κρήτης**

**Παναγιώτα Μ. Τσαπάκη
Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Μακεδονίας**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

2003

**Στους γονείς μου,
Μιχάλη και Σουζάνα**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	1
1.1 Η Έννοια του τουρισμού	1
1.2 Το Τουριστικό Σύστημα	2
1.3 Η Τουριστική Βιομηχανία	5
1.4 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα	7
1.4.1 Η Ζήτηση του Ελληνικού Τουρισμού	9
1.4.2 Η Προσφορά Τουριστικών Υπηρεσιών	15
1.4.2.1 Τουριστικά καταλύματα	15
1.4.2.2 Εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής	18
1.4.2.3 Άλλες τουριστικές επιχειρήσεις	19
1.4.2.4 Διάρθρωση Τουριστικών Επιχειρήσεων	20
1.5 Ο Τουρισμός στην Κρήτη	22
1.6 Η Ποιότητα ως Στοιχείο Ανταγωνισμού του Τουριστικού Προϊόντος	27
1.6.1 Η ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ	34
2.1 Ορισμοί Ποιότητας	34
2.1.1 Ποιότητα Υπηρεσιών	38
2.2 Διαστάσεις Ποιότητας	42
2.3 Ποιότητα - Παραγωγικότητα - Κερδοφορία	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΧΑΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	56
3.1 Χάσμα 1: Προσδοκίες Πελατών-Αντίληψη της Διοίκησης για τις Προσδοκίες των Πελατών	59
3.2 Χάσμα 2: Αντίληψη Διοίκησης για τις Προσδοκίες των Πελατών- Προσδιορισμός των Κριτηρίων Ποιότητας των Υπηρεσιών	70
3.3 Χάσμα 3: Προδιαγραφές Ποιότητας των Υπηρεσιών - Παροχή Υπηρεσιών	78
3.4 Χάσμα 4: Παροχή Υπηρεσιών – Εξωτερική Επικοινωνία προς τους Πελάτες σχετικά με τις Υπηρεσίες	96
3.5 Χάσμα 5 : Προσδοκίες Πελατών-Αντιλήψεις Πελατών για τις Ληφθείσες Υπηρεσίες	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΕΡΕΥΝΑ-ΕΞΕΤΑΣΗ ΧΑΣΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	107
4.1 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας	107
4.2 Αποτελέσματα Έρευνας	110
4.2.1: 1 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	110
4.2.2: 2 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	112
4.2.3: 3 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	113
4.2.4: 4 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	115
4.2.5: 5 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	117
4.2.5.1: Προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα	117
4.2.5.2: Αποτελέσματα της έρευνας	120
4.2.5.3 Συσχετίσεις μεταβλητών-Αξιοπιστία μετρήσεων	126
4.2.5.4 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)	128
4.3 Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας	131
4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι:ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	146
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ:ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	170

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Λεωνίδα Χυτήρη για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, για τη συνεχή και άριστη συνεργασία μας, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, οι οποίες συνετέλεσαν σημαντικά στο παρόν αποτέλεσμα.

Ευχαριστώ θερμά το διευθυντή του ξενοδοχείου Candia Maris κύριο Νικόλαο Δανδαρή, καθώς και το προσωπικό του ξενοδοχείου για τη διάθεση συνεργασίας και τη σημαντική βοήθειά τους στην εύρεση των πρωτογενών στοιχείων, στα οποία βασίστηκε το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

Θα ήθελα τέλος να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την κατανόηση που επέδειξαν και τη συμπαράσταση που μου παρείχαν καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, καθώς και όλους τους φίλους οι οποίοι βοήθησαν και συνέβαλαν ουσιαστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της.

Παναγιώτα Τσαπάκη

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Πίνακας 1: <i>SWOT Ανάλυση Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος</i>	8
Πίνακας 2: <i>Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στα σύνορα της χώρας</i>	13
Πίνακας 3: <i>Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας και της Κρήτης</i>	24
Πίνακας 4: <i>Βαθμός Ικανοποίησης Τουριστών</i>	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πίνακας 1: <i>Δείκτες ποιότητας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων</i>	45
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΕΡΕΥΝΑ-ΕΞΕΤΑΣΗ ΧΑΣΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Πίνακας 1: <i>Αποτελέσματα έρευνας για το 1^ο χάσμα ποιότητας</i>	110
Πίνακας 2: <i>Μέσος συντελεστής βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας</i>	111
Πίνακας 3: <i>SERVQUAL Score</i>	121
Πίνακας 4: <i>Μέσοι Συντελεστές Βαρύτητας των Διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών</i>	123

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ:ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Πίνακας 1: <i>Correlations (tangibles)</i>	171
Πίνακας 2: <i>Correlations (reliability)</i>	171
Πίνακας 3: <i>Correlations (responsiveness)</i>	171
Πίνακας 4: <i>Correlations (assurance)</i>	172
Πίνακας 5: <i>Correlations (empathy)</i>	172
Πίνακας 6: <i>Communalities</i>	173
Πίνακας 7: <i>Συνολική Διακύμανση</i>	174
Πίνακας 8: <i>Rotated Component Matrix</i>	175
Πίνακας 9: <i>Συνολική Διακύμανση (Rotated)</i>	176

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Διάγραμμα 1: Τουριστικό σύστημα	3
Διάγραμμα 2: Η Τουριστική Βιομηχανία	5
Διάγραμμα 3: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (1990-2000)	10
Διάγραμμα 4: Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών στην Ελλάδα	11
Διάγραμμα 5: Εποχικότητα Διανυκτερεύσεων Τουριστών στην Ελλάδα (2000)	15
Διάγραμμα 6: Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά κατηγορία	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Διάγραμμα 1: Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών	39
Διάγραμμα 2: Η Σχέση μεταξύ Ποιότητας, Παραγωγικότητας και Κερδοφορίας	49
Διάγραμμα 3: Αλυσίδα εξυπηρέτησης-κέρδους	51
Διάγραμμα 4: Μοντέλο αλληλεπίδρασης ποιότητας υπηρεσιών και παραγωγικότητας	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΧΑΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διάγραμμα 1: Το Υπόδειγμα των χασμάτων ποιότητας υπηρεσιών	57
Διάγραμμα 2: Διαδικαστικό Υπόδειγμα για τη διαρκή Μέτρηση Και Βελτίωση της Ποιότητας Παροχής Υπηρεσιών	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΕΡΕΥΝΑ-ΕΞΕΤΑΣΗ ΧΑΣΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Διάγραμμα 1: Παράγοντες 1 ^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών	111
Διάγραμμα 2: Παράγοντες 2 ^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών	112
Διάγραμμα 3: 3 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	113
Διάγραμμα 4: Παράγοντες 3 ^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών	114
Διάγραμμα 5: 4 ^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών	115
Διάγραμμα 6: Παράγοντες 4 ^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών	116
Διάγραμμα 7: Χώρα Μόνιμης Κατοικίας συμμετεχόντων	117
Διάγραμμα 8: Φύλο συμμετεχόντων	117
Διάγραμμα 9: Ηλικία συμμετεχόντων	118
Διάγραμμα 10: Επίπεδο Εκπαίδευσης συμμετεχόντων	118
Διάγραμμα 11: Επαγγελματική Κατάσταση συμμετεχόντων	118
Διάγραμμα 12: Οικογενειακή Κατάσταση συμμετεχόντων	119
Διάγραμμα 13: Συχνότητα πραγματοποίησης ταξιδιού και παραμονής σε ξενοδοχείο (ετησίως)	119

Διάγραμμα 14: <i>Ημέρες Παραμονής στο ξενοδοχείο (μέχρι τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου)</i>	120
Διάγραμμα 15: <i>Επίπεδο Ποιότητας Υπηρεσιών (Απλό)</i>	121
Διάγραμμα 16: <i>Επίπεδο Ποιότητας Υπηρεσιών (Σταθμισμένο)</i>	122
Διάγραμμα 17: <i>Σύγκριση Επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών (απλό και σταθμισμένο)</i>	122
Διάγραμμα 18: <i>Μέσος Συντελεστής Βαρύτητας των Διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών</i>	124
Διάγραμμα 19: <i>Προτιμήσεις ανδρών</i>	124
Διάγραμμα 20: <i>Προτιμήσεις γυναικών</i>	125

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αποτελεί σήμερα έναν από τους πλέον σημαντικούς κοινωνικοοικονομικούς κλάδους στον κόσμο. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί ένα από τους βασικούς παράγοντες ανάπτυξης της οικονομίας, καθώς συμμετέχει σε υψηλό ποσοστό του ΑΕΠ, προσφέρει σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας και συμβάλλει ποικιλοτρόπως στην αύξηση των εσόδων της χώρας. Ο ελληνικός τουρισμός έχει εδραιώσει εδώ και χρόνια την παρουσία του στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία. Η όξυνση, όμως, του ανταγωνισμού που οδήγησε σε μεταβολή των μεριδίων των διαφόρων προορισμών και ήταν ιδιαίτερα έντονη στην περίπτωση του μεσογειακού τουρισμού και η «ωρίμανση» των τουριστών απειλούν τον τουρισμό της χώρας μας. Χαρακτηριστική είναι η πτώση της τουριστικής κίνησης το 2003 που εκτιμάται ότι ανέρχεται σε μείωση αφίξεων από το εξωτερικό κατά 5% και μείωση εσόδων κατά 25% (Δεληθανάση Μ.;Γιάνναρου Λ., 2003). Είναι γεγονός ότι οι μοναδικότητες που χαρακτηρίζουν τους φυσικούς και πολιτισμικούς τουριστικούς πόρους της χώρας έχουν εξαντλήσει την αυτόνομη ικανότητά τους να ελκύουν πρόσθετους επισκέπτες (Παυλόπουλος, 2002). Η αύξηση των τιμών δε συνοδεύεται και από βελτίωση των υποδομών και του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, τομείς στους οποίους η χώρα μας φαίνεται πως υστερεί σημαντικά έναντι των ανταγωνιστικών χωρών. Η αναγνώριση, λοιπόν, της ποιότητας ως βασικού παράγοντα διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση του ελληνικού τουρισμού και την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει μέσω της παρουσίασης της κατάστασης του τουρισμού και της ανάλυσης της έννοιας της ποιότητας να τονίσει τη σπουδαιότητα της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε όλο το φάσμα της τουριστικής αλυσίδας, ενώ με τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας σε ένα ελληνικό ξενοδοχείο να εντοπίσει παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ειδικότερα.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στον τουρισμό, ξεκινώντας από τον ορισμό του, την έννοια του τουριστικού συστήματος και της τουριστικής βιομηχανίας. Στη συνέχεια, περιγράφεται ο τουρισμός στην Ελλάδα, δίνονται λεπτομερή στοιχεία τόσο για τη ζήτηση όσο

και για την προσφορά του και αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά του. Ακολουθεί μια αναφορά στην τουριστική κατάσταση της Κρήτης, καθώς το ερευνητικό μέρος της εργασίας αναφέρεται σε ξενοδοχειακή μονάδα του νησιού, και προτείνονται ενέργειες περαιτέρω ανάπτυξής της. Τέλος, αναπτύσσεται η έννοια της ποιότητας ως στοιχείο ανταγωνισμού του τουριστικού προϊόντος, παρουσιάζεται το επίπεδο ποιότητας του ελληνικού τουρισμού και προτείνονται μέτρα αναβάθμισής του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της ποιότητας. Αρχικά γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των πιο γνωστών προσεγγίσεων σχετικά με τον ορισμό της, ενώ στη συνέχεια ορίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών αφού έχει προηγηθεί η ανάλυση του συστήματος παροχής υπηρεσιών. Στην επόμενη ενότητα, προσδιορίζονται οι διαστάσεις ποιότητας όπως προκύπτουν από μελέτες διαφόρων ερευνητών, ακολουθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ειδικότερα, ενώ στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αναλύεται η σχέση μεταξύ ποιότητας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται αποκλειστικά στο υπόδειγμα των Parasuraman et al. σχετικά με τα χάσματα ποιότητας υπηρεσιών και αναλύει λεπτομερώς κάθε χάσμα ξεχωριστά, περιγράφοντας τους παράγοντες που το δημιουργούν καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής του.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, όπου εξετάζεται η ύπαρξη των πέντε χασμάτων ποιότητας του υποδείγματος των Parasuraman et al. σε ξενοδοχειακή μονάδα του Ηρακλείου Κρήτης. Η στατιστική ανάλυση ξεκινάει με την ανίχνευση της ύπαρξης των πέντε χασμάτων ποιότητας υπηρεσιών στο ξενοδοχείο και την αναγνώριση των παραγόντων που τα προκαλούν. Ειδικότερα για το πέμπτο χάσμα ποιότητας, παρουσιάζεται το προφίλ των ερωτηθέντων, ακολουθεί ο υπολογισμός του επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών (απλού και σταθμισμένου), ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών, η αξιοπιστία των μετρήσεων και η ανάλυση παραγόντων (factor analysis). Καταλήγοντας, παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και προτείνονται πρόσθετες εναλλακτικές εφαρμογές του υποδείγματος για την αξιολόγηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 Η Έννοια του τουρισμού

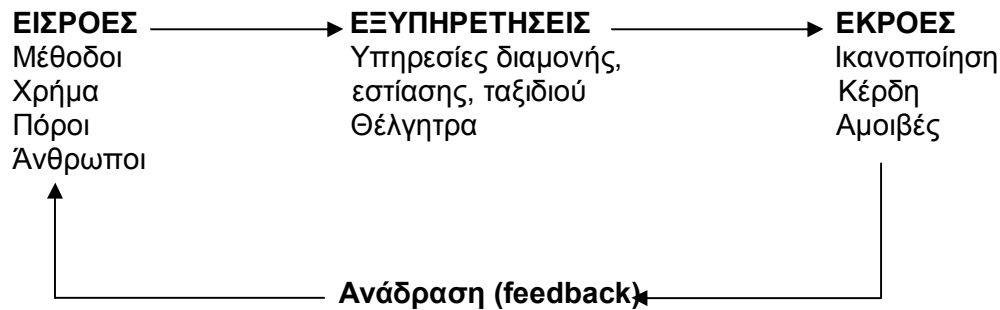
Ο τουρισμός αποτελεί σήμερα έναν από τους πλέον σημαντικούς κοινωνικοοικονομικούς κλάδους στον κόσμο. Αναπτύχθηκε με σταθερό ετήσιο ρυθμό 4-5% το δεύτερο ήμισυ του εικοστού αιώνα, γεγονός που τον κατέστησε σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού εμπορίου και κύρια πηγή συναλλάγματος, πρωτοπόρο στη δημιουργία θέσεων εργασίας και με σημαντικό μερίδιο στο ΑΕΠ μιας οικονομίας (WTO,1998). Το 2001 πραγματοποιήθηκαν 692 εκατομμύρια αφίξεις διεθνών τουριστών, ενώ σύμφωνα με την πιο πρόσφατη εκτίμηση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού υπολογίζεται ότι το 2002 οι διεθνείς αφίξεις έφθασαν τα 715 εκατομμύρια σημειώνοντας συνολική αύξηση 3,1%. Εκτιμήσεις του ίδιου οργανισμού αναφέρουν ότι μέχρι το 2020 οι αφίξεις θα ανέλθουν σε 1,6 δισεκατομμύρια και τα συναλλαγματικά έσοδα θα φθάσουν τα 2 τρισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. (WTO, 2000).

Η πρώτη μορφή τουρισμού έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα ενώ η σύγχρονη μορφή του άρχισε να αναπτύσσεται στην Ευρώπη, με ταχείς μάλιστα ρυθμούς, τη δεκαετία του 1960. Μεταξύ των παραγόντων που συνέβαλλαν σημαντικά στη γρήγορη ανάπτυξη του τουρισμού περιλαμβάνονται η μείωση των ωρών εργασίας, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, η μείωση του χρόνου και του κόστους του ταξιδιού, η απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών στα σύνορα, η διεθνοποίηση των αγορών και η υψηλή τεχνολογία (WTO,1995;Πατσουράτης,2002).

Ο τουρισμός με τη σύγχρονη μορφή του μπορεί να προσδιοριστεί σαν η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο, με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει βασικά δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος, δηλαδή αυτό που αναφέρεται στην πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους, αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται, όπως είναι φυσικό με την τουριστική ζήτηση. Το δεύτερο σκέλος, δηλαδή αυτό που αναφέρεται στην προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών, αντιπροσωπεύει το καθαρά παραγωγικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται, όπως είναι φυσικό με την τουριστική προσφορά (Ηγουμενάκης, 1997).

1.2 Το Τουριστικό Σύστημα

Το τουριστικό σύστημα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1, περιλαμβάνει τα εξής μέρη (La Lora, Marecki, 1999; Laws, 1992): τις εισροές, τις επιχειρήσεις εξυπηρέτησης των τουριστών και τα τουριστικά θέλγητρα, τις εκροές και την ανάδραση (feedback).



Διάγραμμα 1: Τουριστικό σύστημα

Πηγή: *La Lopa, Marecki, "The critical role of Quality in the Tourism System", Quality Progress, 1999*

Οι **εκροές** του τουριστικού συστήματος είναι το πραγματικό κριτήριο της βιωσιμότητας του. Οι εκροές, ουσιαστικά, αποτελούν την εκκίνηση και το αποτέλεσμα του συστήματος επειδή είναι τόσο προμηθευτής όσο και δικαιούχος της σύνθεσης των εισροών και των ενδιάμεσων υπηρεσιών. Οι εκροές περιλαμβάνουν τον αριθμό των τουριστών που επισκέπτονται ένα προορισμό, τα χρήματα που κερδίζουν οι επιχειρήσεις, την ποιότητα των τουριστικών εμπειριών και τους φόρους που δημιουργούνται από τις λιανικές πωλήσεις.

Η **ανάδραση** είναι ο τρόπος αξιολόγησης της ποιότητας ή της ποσότητας των εκροών του συστήματος και μπορεί να είναι τόσο τυπική όσο και άτυπη. Η τυπική μέτρηση των εκροών του συστήματος είναι απαραίτητη για το στρατηγικό σχεδιασμό καθώς τα δεδομένα αυτά είναι ο μόνος τρόπος για τη διαπίστωση τυχόν κενών μεταξύ προγραμματισμένων και επιτευχθέντων στόχων.

Οι βασικές **εισροές** του συστήματος είναι οι εξής:

- Οι **μέθοδοι** αναφέρονται στα μέσα που χρησιμοποιεί μια κοινωνία για να προβληθεί, τα τυπικά και άτυπα εκπαιδευτικά προγράμματα που βοηθούν

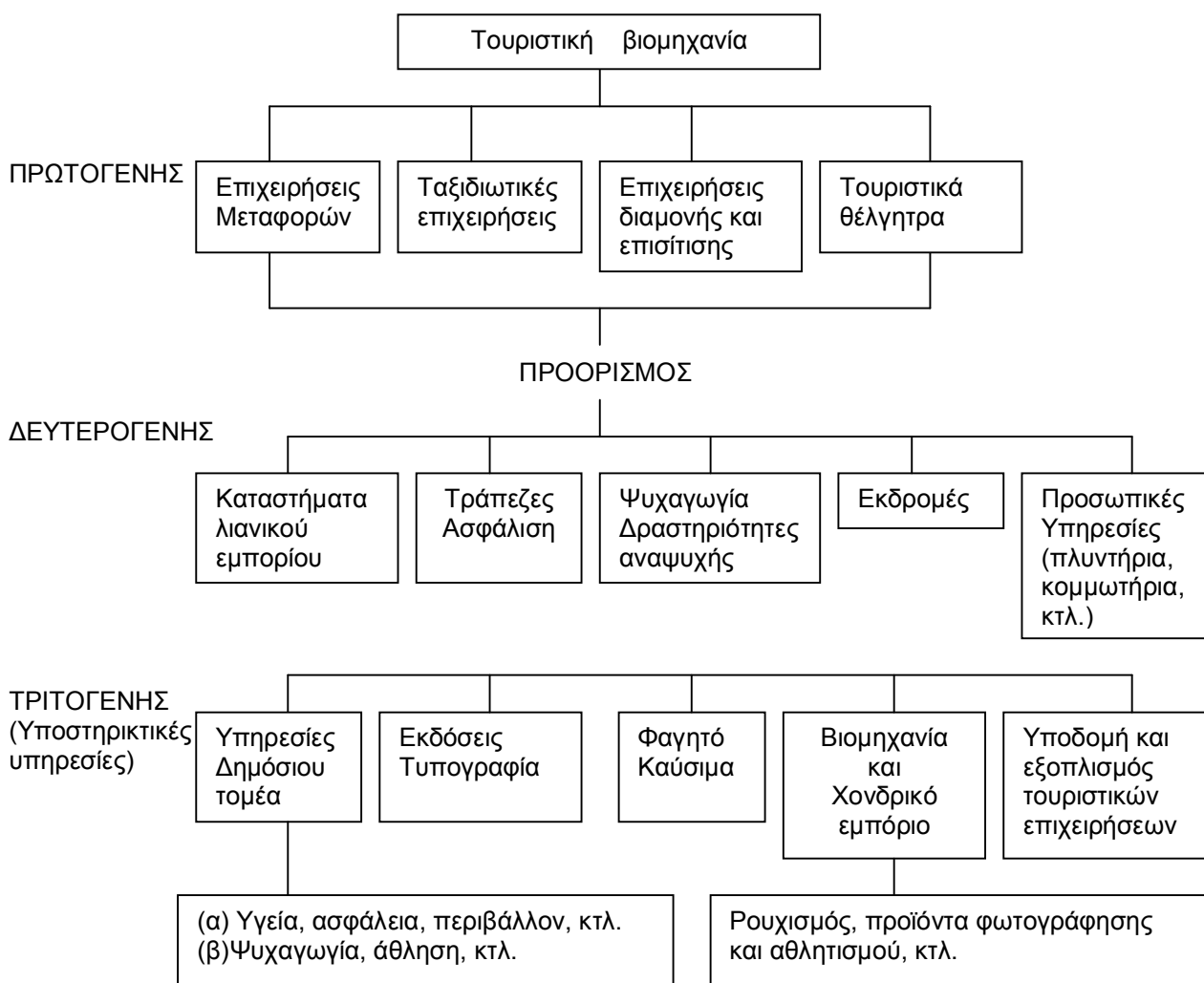
τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τουριστών, τους τρόπους χρηματοδότησης των επιχειρήσεων κτλ.

- Το *χρήμα* αναφέρεται στους διάφορους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς που συμβάλλουν στη βελτίωση των υποδομών, στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην παροχή δημόσιων μεταφορών κτλ.
- Οι *πόροι* αναφέρονται στους φυσικούς, πολιτιστικούς, τεχνητούς και ιστορικούς πόρους που διαθέτει μια κοινωνία για την προώθηση του τουρισμού της.
- Το *ανθρώπινο δυναμικό* αναφέρεται στο τοπικό και ξένο ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιείται για να στελεχώσει τις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο τουριστικό σύστημα, καθώς επίσης και στους ανθρώπους που αποτελούν την τοπική κοινωνία και συναναστρέφονται με τους τουρίστες που επισκέπτονται ένα συγκεκριμένο προορισμό.

Ο μοναδικός τρόπος μετατροπής των παραπάνω εισροών σε εκροές είναι μέσω του ενδιάμεσου σταδίου του συστήματος. Η ενδιάμεση φάση είναι αυτή που καθιστά ικανό το τουριστικό σύστημα να πετύχει τον καθορισμένο στόχο της ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών των τουριστών, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει τον πραγματικό στόχο εξασφάλισης κερδών σε εκείνους που κατέχουν και λειτουργούν τις επιχειρήσεις που άμεσα ή έμμεσα εξυπηρετούν τους τουρίστες. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1, το ενδιάμεσο στάδιο του συστήματος αποτελείται από τα υποσυστήματα του ταξιδιού, των θέλγητρων και των διάφορων υπηρεσιών (διατροφής, εστίασης κτλ). Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται πιο αναλυτικά στην επόμενη ενότητα που αναφέρεται στην τουριστική βιομηχανία.

1.3 Η Τουριστική Βιομηχανία

Ο Leiper όρισε την τουριστική βιομηχανία ως « το σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών που εμπλέκονται στην παροχή του τουριστικού προϊόντος» και αποτελούν, όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα, ένα πολύ βασικό στοιχείο του τουριστικού συστήματος (Cooper et al., 1998). Η τουριστική βιομηχανία απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 2: Η Τουριστική Βιομηχανία
Πηγή: Lickorish, Jenkins, "An Introduction to Tourism", 1997

Οι επιχειρήσεις που αποτελούν την τουριστική βιομηχανία μπορούν να διακριθούν σύμφωνα με την άμεση αλληλεξάρτησή τους και το επίπεδο των άμεσων κερδών τους από τον τουρισμό. Η πρωτογενής τουριστική βιομηχανία αποτελείται από τις επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων (αερομεταφορές, οδικές, σιδηροδρομικές, ακτοπλοϊκές μεταφορές), τις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις (Tour operators και ταξιδιωτικοί πράκτορες), τις επιχειρήσεις διαμονής και επισίτισης (τουριστικά καταλύματα κάθε είδους όπως ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, ξενώνες νεότητας, κάμπινγκ κτλ. και εστιατόρια) και τα τουριστικά θέλγητρα (φυσικοί πόροι, ιστορικοί χώροι, μνημεία, μουσεία, κτλ.). Η δευτερογενής τουριστική βιομηχανία αποτελείται από επιχειρήσεις που επωφελούνται άμεσα από την τουριστική δαπάνη, συνήθως στον προορισμό, αλλά όχι πάντοτε, ενώ η τριτογενής περιλαμβάνει επιχειρήσεις που επωφελούνται έμμεσα από την τουριστική δαπάνη και η δραστηριότητά τους υποστηρίζει την τουριστική υποδομή (Διάγραμμα 2). (Lickorish, Jenkins, 1997; Βαρβαρέσος, 1998, Ηγουμενάκης, 1991).

1.4 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

Ο ελληνικός τουρισμός έχει εδραιώσει εδώ και χρόνια την παρουσία του στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία. Για να μείνει, όμως, εκεί απορροφώντας ένα σημαντικό ποσοστό, δεν πρέπει να επαναπαυτεί στις δάφνες του παρελθόντος, καθώς οι ανεπτυγμένες τουριστικά χώρες αναβαθμίζουν σημαντικά την προσφορά τους και οι αναπτυσσόμενες παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις του μέσου ετήσιου όρου των αφίξεών τους. Η τουριστική προσφορά της Ελλάδας υφίσταται ευρύ δυναμικό περαιτέρω ανάπτυξης και η πραγματοποίησή της χαρακτηρίζεται ως μείζονος σημασίας για την κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα της χώρας, δοθέντος ότι η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα είναι από τις πλέον σημαντικές. Συμμετέχει σε υψηλό ποσοστό του ΑΕΠ, που για το 2001 ανήλθε σε 16,74% και οι εργαζόμενοι σε αυτήν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό στο σύνολο των θέσεων εργασιακής απασχόλησης, που για το 2001 ανήλθε σε 19,71%. Πρέπει να αναφερθεί, επίσης, η συμμετοχή του τουρισμού στα Δημόσια Έσοδα, στα έσοδα των ΟΤΑ και η καθοριστική συμβολή του στην Περιφερειακή Ανάπτυξη (Κάκου,2002;Ε.Ο.Τ.).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που διαθέτει καθώς και οι ευκαιρίες που καλείται να εκμεταλλευθεί και οι απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει.

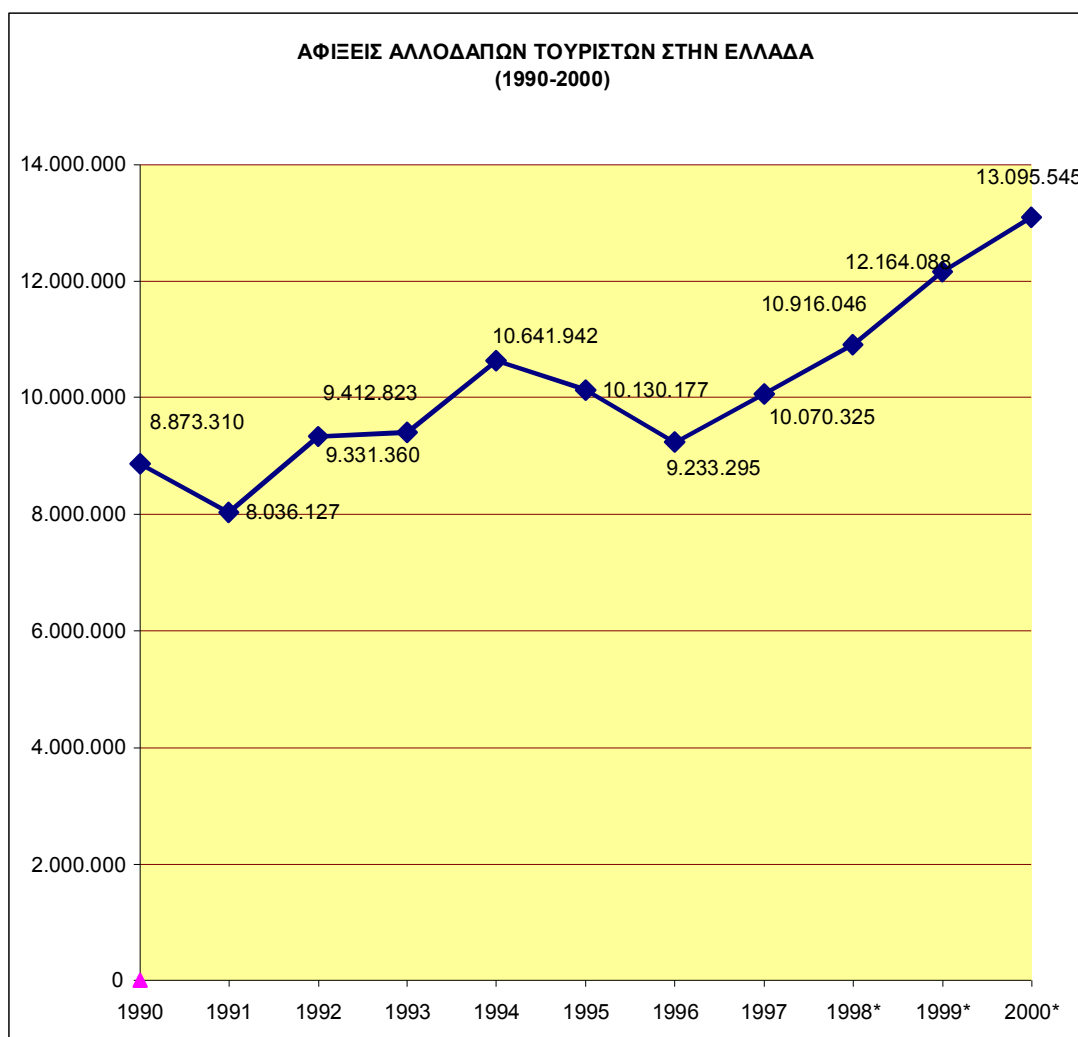
Πίνακας 1: SWOT Ανάλυση Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Καταξιωμένος τουριστικός προορισμός</u> ➤ <u>Πλούσια φυσική ομορφιά</u> ➤ <u>Ισχυρή ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά</u> ➤ <u>Καλές κλιματολογικές συνθήκες</u> ➤ <u>Πολλαπλές επιλογές διαφορετικού τύπου τουριστικών προορισμών</u> ➤ <u>Σημαντική παρουσία στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία</u> ➤ <u>Ευρωπαϊκός προορισμός(υποδομές, ασφάλεια, κοινό νόμισμα)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Μέλος της Ε.Ε. (ισχυρή οικονομία, οικονομική στήριξη)</u> ➤ <u>Διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων</u> ➤ <u>Ασφαλής προορισμός</u> ➤ <u>Αύξηση των επαγγελματικών ταξιδιών</u> ➤ <u>Αναπτυξιακά κίνητρα για τον τουρισμό</u> ➤ <u>Ενδιαφέρον ξένων επενδυτών (διεθνείς αλυσίδες)</u> ➤ <u>Βελτιούμενες ξενοδοχειακές υποδομές</u> ➤ <u>Δημιουργία νέων εκθεσιακών-συνεδριακών χώρων</u> ➤ <u>Προγραμματιζόμενη ανάπτυξη υποδομών αναψυχής (γκολφ, μαρίνες, θεματικά πάρκα, κτλ)</u> ➤ <u>Βελτιωμένες οδικές και άλλες υποδομές</u> ➤ <u>Ιδιωτικοποιήσεις περιουσίας ΕΟΤ</u> ➤ <u>Προβολή του χειμερινού τουρισμού</u> ➤ <u>Νέα δομή του ΕΟΤ</u> ➤ <u>Εφαρμογή νέων τεχνολογιών</u> ➤ <u>Ενδυνάμωση του εγχώριου τουρισμού</u>
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Ακριβός προορισμός σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές χώρες</u> ➤ <u>Υπέρ εξάρτηση από τους Tour Operators (μαζικός τουρισμός)</u> ➤ <u>Έντονη εποχικότητα</u> ➤ <u>Υπέρ εξάρτηση από μικρό αριθμό αγορών</u> ➤ <u>Έλλειψη διεθνούς συστήματος κατηγοριοποίησης των ξενοδοχειακών καταλυμάτων</u> ➤ <u>Περιορισμένη παρουσία διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων</u> ➤ <u>Μεγάλο ποσοστό μη αδειούχων καταλυμάτων (χαμηλή ποιότητα)</u> ➤ <u>Συγκριτικά χαμηλό επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών</u> ➤ <u>Ανεπαρκής αξιοποίηση συνεδριακού τουρισμού</u> ➤ <u>Ανεπάρκεια υποστηρικτικών υποδομών αναψυχής (γκολφ, μαρίνες, θεματικά πάρκα, κτλ)</u> ➤ <u>Οδική πρόσβαση στην Ελλάδα αποκλειστικά μέσω Βαλκανίων</u> ➤ <u>Έλλειψη συνισταμένης και μακροχρόνιας τουριστικής πολιτικής</u> ➤ <u>Πολυπλοκότητα διαδικασιών του κρατικού τουριστικού φορέα</u> ➤ <u>Άναρχη δόμηση χωρίς περιβαλλοντική συμβατότητα</u> ➤ <u>Ανεπαρκής συντήρηση και εκμετάλλευση χώρων αρχαιολογικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος</u> ➤ <u>Ανεπαρκής προώθηση του συνόλου του ελληνικού τουριστικού προϊόντος</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Ισχυρός ανταγωνισμός από άλλους προορισμούς της Μεσογείου</u> ➤ <u>Ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών χωρών σε ειδικές μορφές τουρισμού και υποδομές (γκολφ, θαλάσσιος τουρισμός, κτλ)</u> ➤ <u>Προβλήματα από την αναταραχή στο χώρο των αεροπορικών εταιρειών</u> ➤ <u>Επιφυλακτικότητα στη χρήση του αεροπλάνου ως μέσου μεταφοράς</u> ➤ <u>Αναμενόμενη μείωση των αφίξεων από τις Η.Π.Α.</u> ➤ <u>Απαιτητικοί τουρίστες</u> ➤ <u>Τερματισμός κοινοτικών επιχορηγήσεων το 2006</u> ➤ <u>Περιορισμένη απορροφητικότητα κονδυλίων</u> ➤ <u>Υπερπροσφορά δωματίων μετά το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων</u>

Πηγή: **Κάκου Θύμιος, «Στρατηγική Ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού», Τουριστική Αγορά, Μάρτιος 2002**

1.4.1 Η Ζήτηση του Ελληνικού Τουρισμού

Οι **αφίξεις** των τουριστών στην Ελλάδα σημείωσαν μακροχρόνια αυξητική τάση, σημειώνοντας ωστόσο διακυμάνσεις εξαιτίας της ιδιαιτερότητας που παρουσιάζει η ζήτηση του τουριστικού προϊόντος, χωρίς όμως να διακόπτεται η ανοδική πορεία. Ο αριθμός των τουριστών που επισκέφθηκε τη χώρα μας υπερδιπλασιάστηκε την περίοδο 1980-1999. Η σημαντικότερη όμως αύξηση σημειώθηκε την περίοδο 1980-1990 (76,6%), ενώ η αύξηση την περίοδο 1990-1999 ήταν σημαντικά μικρότερη (22,0%). Σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία της ΕΣΥΕ και τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού για τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατά το έτος 2001, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15η θέση στην παγκόσμια κατάταξη των χωρών υποδοχής. Η αύξηση του συνόλου των αφίξεων αλλοδαπών κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2001, σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2000, έφθασε το +7,16%, με 14.033.378 αφίξεις.

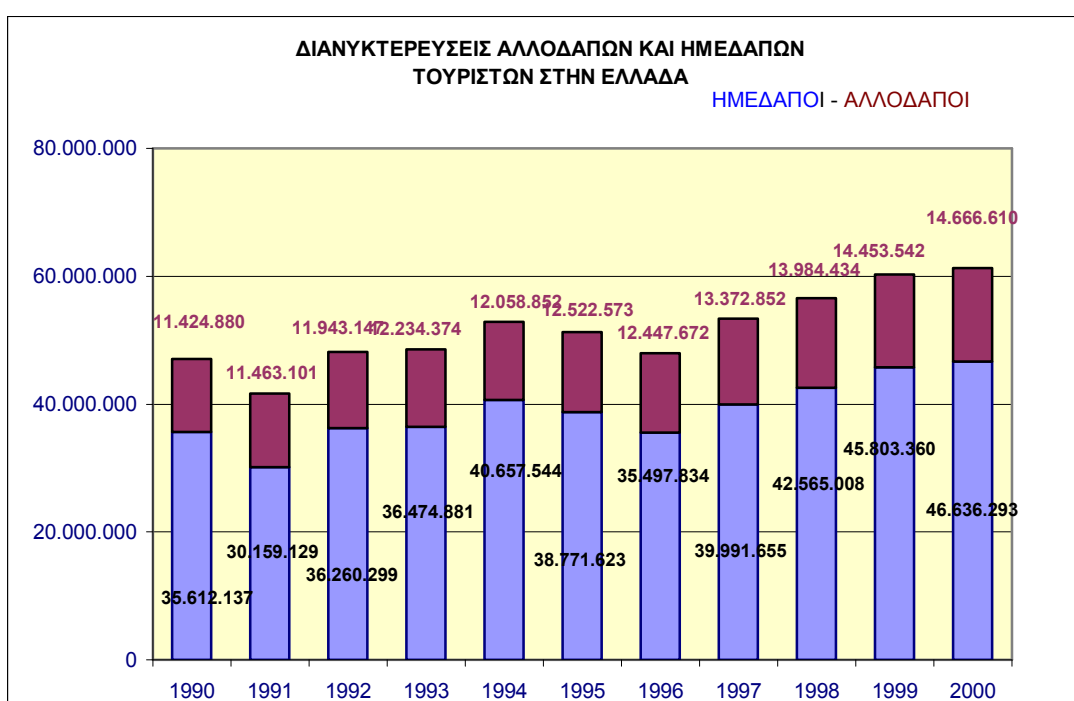


Διάγραμμα 3: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (1990-2000)
Πηγή: Ε.Ο.Τ.

Οι αεροπορικές αφίξεις αλλοδαπών το 2001 ήταν αυξημένες κατά +2,88% έναντι του 2000 και αποτέλεσαν το 79,83% του συνόλου των αφίξεων. Ιδιαίτερα υψηλό είναι το ποσοστό των ναυλωμένων πτήσεων (55-59% του συνόλου των αφίξεων) τα τελευταία χρόνια, γεγονός που δείχνει το σημαντικό βαθμό εξάρτησης του ελληνικού τουρισμού από τους tour operators (Τουριστική Αγορά, Μάρτιος 2002). Η συμμετοχή των αφίξεων με αεροπλάνο αυξάνεται σταθερά λόγω και της απελευθέρωσης των αεροπορικών συγκοινωνιών και της μείωσης των ναύλων, ενώ μειώνεται αντίστοιχα η συμμετοχή των άλλων μέσων μεταφοράς. Οι αφίξεις ξένων επισκεπτών με κρουαζιέρες, εμφανίζουν τα τελευταία χρόνια κάμψη κατά 20% έναντι του

1996. Η φθίνουσα αυτή τάση οφείλεται κυρίως στην εξάρτηση από την αμερικάνικη αγορά.

Στις ξενοδοχειακές μονάδες το 2001 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 1.567.209 **διανυκτερεύσεις** αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών (αύξηση 0,43% έναντι του 2000). Οι Έλληνες εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικό μέγεθος της ζήτησης, δεδομένου ότι πραγματοποίησαν 14.983.243 διανυκτερεύσεις, ενώ οι αλλοδαποί 46.636.293.



Διάγραμμα 4: Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών στην Ελλάδα
Πηγή: Ε.Ο.Τ.

Τα **έσοδα** από τουριστικές υπηρεσίες στην Ελλάδα έχουν σημειώσει σημαντική άνοδο τα τελευταία 30 χρόνια. Σε τρέχουσες τιμές η κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη έχει τριπλασιαστεί.

Οι εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες κατά το 2001 έφθασαν τα 10.248 εκ. ευρώ (ή 9.121 εκ. δολάρια), παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,9% έναντι του 2000, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος. Με βάση τον

σχετικό πίνακα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, η Ελλάδα κατατάσσεται έτσι στην 10η θέση από άποψη τουριστικών εισπράξεων.

Η μέση δαπάνη κατά κεφαλήν αφικνούμενου αλλοδαπού τουρίστα, σε τρέχουσες τιμές, κυμαινόταν γύρω στα 300 δολ. ΗΠΑ στη διάρκεια της δεκαετίας του '80, άρχισε να αυξάνεται όμως σημαντικά προς το τέλος της δεκαετίας του '90. Το 2000 έφθασε τα 704 δολάρια ΗΠΑ (ή 776 ευρώ). Το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης (40%), προορίζεται για διαμονή και διατροφή. Μετά το 1985 η κατάσταση σταδιακά εξομαλύνεται, καθώς γίνονται και οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, η Ελλάδα εξακολουθεί να θεωρείται χώρα φιλοξενίας τουριστών χαμηλής εισοδηματικής στάθμης.

Η κυριότερη πηγή άντλησης τουριστών είναι η Ευρώπη, με τη Γερμανία και την Αγγλία να καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις και να ακολουθούν με σημαντικά μικρότερα μερίδια η Ιταλία, η Σουηδία και η Ολλανδία. Το έτος 2001, ποσοστό 67,6% των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στα σύνορα πραγματοποιήθηκαν από πολίτες της Ε.Ε., 25% από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ενώ μόλις 1,9% πραγματοποιήθηκαν από την Αμερικανική Ήπειρο (Πίνακας 2). Αν ληφθεί υπόψη ότι οι τουρίστες που προέρχονται από τις Η.Π.Α. έχουν την υψηλότερη κατά κεφαλήν δαπάνη, γίνονται φανερές οι επιπτώσεις που έχει η μείωση του μεριδίου τους (22,4% το 1960) στην εισροή συναλλάγματος στη χώρα μας (Ε.Ο.Τ.; Τουριστική Αγορά, Μάρτιος 2002).

Πίνακας 2: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στα σύνορα της χώρας

Χώρες προέλευσης	ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ	
	2000	2001	2001/2000	2000	2001
I.ΧΩΡΕΣ ΕΥΡΩΠΗΣ	12.080.211	13.032.334	7,88	92,25	92,87
-ΧΩΡΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	9.219.271	9.484.582	2,88	70,40	67,59
II.ΧΩΡΕΣ ΑΣΙΑΣ	586.569	606.640	3,42	4,48	4,32
III.ΧΩΡΕΣ ΑΦΡΙΚΗΣ	60.955	57.891	-5,03	0,47	0,41
IV.ΧΩΡΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	300.213	266.723	-11,16	2,29	1,90
V.ΧΩΡΕΣ ΩΚΕΑΝΙΑΣ	67.597	69.790	3,24	0,52	0,50
ΣΥΝΟΛΟ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	13.095.545	14.033.378	7.16	100,00	100,00
ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ	471.908	621.357	31,67		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	13.567.453	14.654.735	8.01		

Πηγή: **ΕΣΥΕ**

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ζήτησης είναι το υψηλό ποσοστό επαναλαμβανόμενου τουρισμού (repeaters), που το καλοκαίρι του 1998 ήταν 55%.

Σημαντικό τμήμα της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών προέρχεται από την εσωτερική αγορά και μάλιστα βαίνει αυξανόμενο. Το 25% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιούνται από ημεδαπούς, αλλά μόνο το 10% γίνεται από έλληνες τουρίστες που κάνουν διακοπές, και άλλο ένα 10% ταξιδεύει για επιχειρηματικούς σκοπούς. Ο εσωτερικός τουρισμός καλύπτει συχνά τα ελλείμματα σε περιόδους ύφεσης της κίνησης από το εξωτερικό.

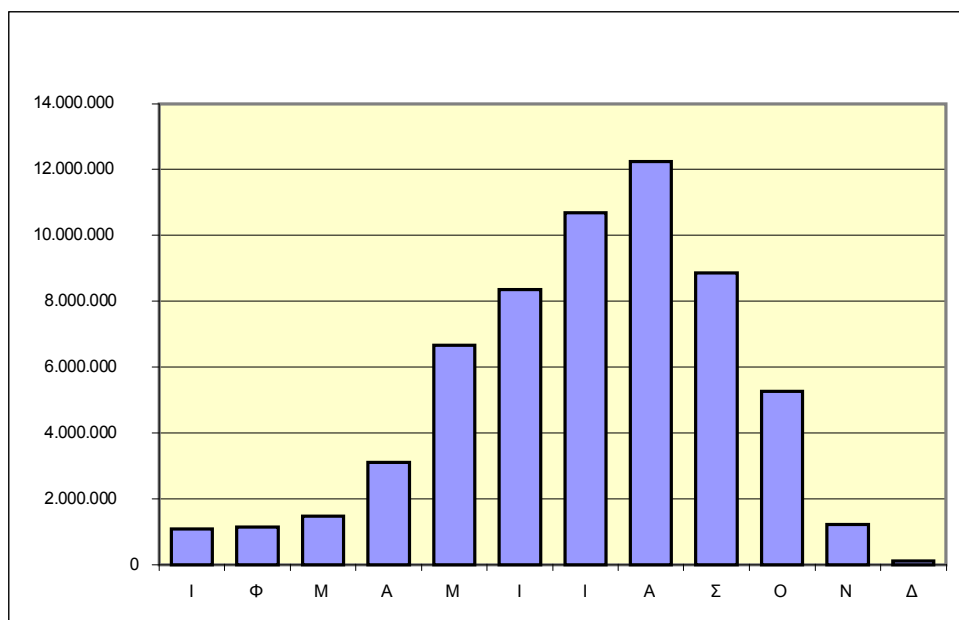
Η Ελλάδα επιλέγεται από τους τουρίστες κυρίως ως προορισμός που προσφέρει φθηνές διακοπές με κύρια χαρακτηριστικά τον ήλιο και τη θάλασσα. Με άλλα λόγια προσφέρεται ως τόπος αναψυχής ενώ το πολιτιστικό στοιχείο αποτελεί κίνητρο για τους τουρίστες που θέλουν να συνδυάσουν την ψυχαγωγία με την επιμόρφωση. Οι ειδικές ή εναλλακτικές μορφές τουρισμού αποτελούν μεσοπρόθεσμα «αγορές-θύλακες», που διακινούν μικρά μεν, πλην όμως ενδιαφέροντα, από τη σκοπιά της οικονομικής απόδοσης, μεγέθη (Ε.Ο.Τ.; Τουριστική Αγορά, Μάρτιος 2002).

Η **διάρκεια παραμονής** των αλλοδαπών τουριστών ποικίλλει ανάλογα με το σκοπό του ταξιδιού και την περιοχή του προορισμού τους. Σύμφωνα με τον Ε.Ο.Τ., η μέση διάρκεια των διακοπών αλλοδαπών στα ελληνικά θέρετρα είναι 15 ημέρες, ενώ η μέση διάρκεια παραμονής τους σε ξενοδοχειακά καταλύματα είναι 6 ημέρες. Μελέτες (ΙΤΕΠ, Δ. Ψωινού και Ινστιτούτου Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Μελετών Ρόδου) έχουν δείξει, όμως, ότι η μέση διάρκεια παραμονής των ξένων τουριστών στη χώρα μας, είναι 9-10 ημέρες.

Ένα από τα αδύνατα σημεία του ελληνικού τουρισμού είναι η έντονη **εποχικότητα** που παρουσιάζει, η οποία επηρεάζει αρνητικά το κόστος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με αρνητικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητά του.

Η εξ αλλοδαπής τουριστική ζήτηση εμφανίζει υψηλό βαθμό χρονικής συγκέντρωσης και κατευθύνεται κυρίως σε προορισμούς στους οποίους κυριαρχεί η μορφή του μαζικού παραθεριστικού τουρισμού. Η τουριστική αιχμή ενισχύεται τα τελευταία χρόνια και αυτό οξύνει ακόμα περισσότερο τα προβλήματα ανταπόκρισης των υποδομών.

Η ζήτηση της παραδοσιακής 7μηνης τουριστικής περιόδου (Απρίλιος-Οκτώβριος) παρουσιάζει μία αυξανόμενη εποχικότητα. Το σύνολο των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται στη διάρκεια του επταμήνου ήταν το 92% του γενικού συνόλου το 2000. Το ίδιο ισχύει για το τετράμηνο, που αποτελεί την αιχμή της τουριστικής περιόδου (Ιούνιος-Σεπτέμβριος), το οποίο ήταν το 67% του συνόλου το 2000.



Διάγραμμα 5: Εποχικότητα Διανυκτερεύσεων Τουριστών στην Ελλάδα (2000)
 Πηγή: Ε.Ο.Τ.

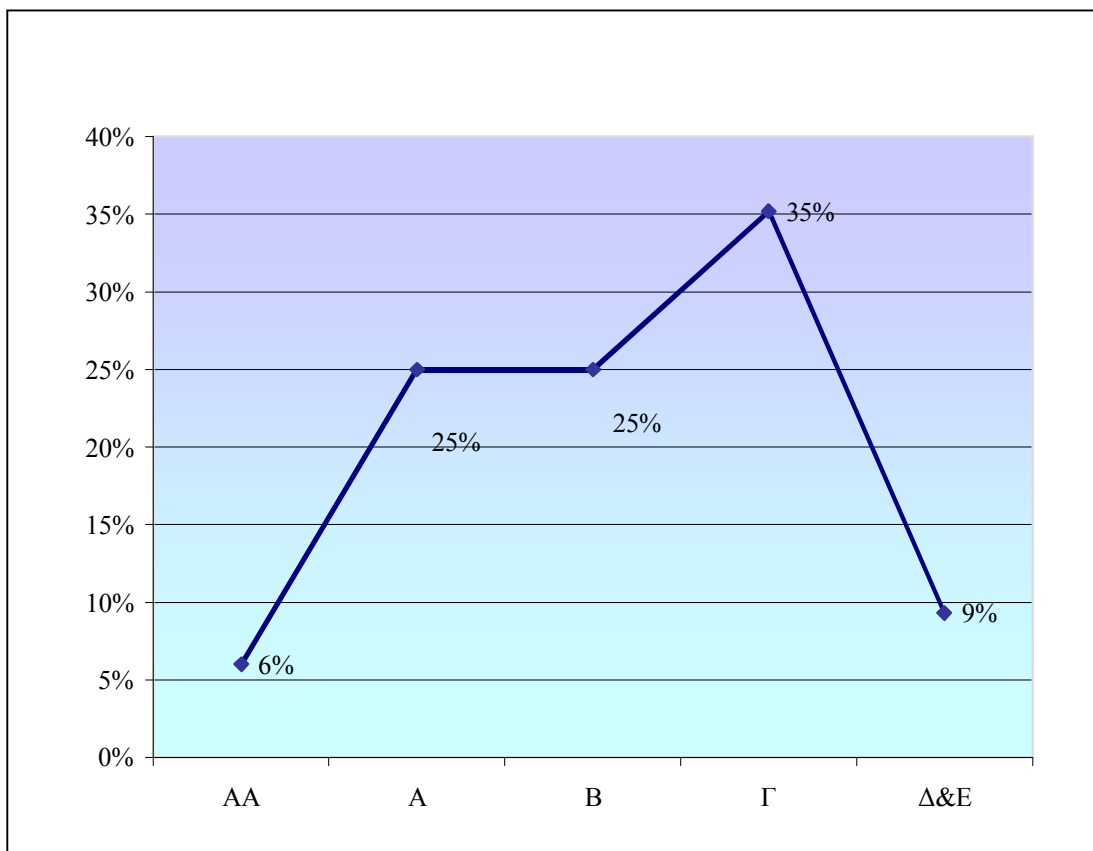
1.4.2 Η Προσφορά Τουριστικών Υπηρεσιών

1.4.2.1 Τουριστικά καταλύματα

Κατά γενική ομολογία, η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία βρίσκεται τα τελευταία κυρίως χρόνια σε τροχιά ανάπτυξης, καθώς μια σειρά από καθοριστικούς παράγοντες ευνοούν την ανάπτυξη σημαντικών επιχειρηματικών σχεδίων. Οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, στην υλοποίηση μεγάλου αριθμού έργων υποδομής, στον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, στη θεσμοθέτηση νέων χρηματοδοτικών μηχανισμών, στην αξιοποίηση της περιουσίας του Ε.Ο.Τ., στην άρση του ξενοδοχειακού κορεσμού στην Αττική και πιθανόν και στη Θεσσαλονίκη, καθώς επίσης στην είσοδο της χώρας στην ΟΝΕ με τη συνεπακόλουθη οικονομική σταθερότητα που αυτή συνεπάγεται (Τουριστική Αγορά, Μάρτιος 2002, ICAP).

Η δομή της ξενοδοχειακής αγοράς χαρακτηρίζεται ως μονοπωλιακά ανταγωνιστική γιατί ο κλάδος αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόν ελαφρά διαφοροποιημένο.

Η ξενοδοχειακή προσφορά από 423.660 κλίνες το 1990 αυξήθηκε στις 593.990 το 2000, δηλαδή 170.330 κλίνες περισσότερες ή αύξηση σε ποσοστό 40%. Το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας είναι σήμερα 601.034 κλίνες σε 8.209 ξενοδοχειακές μονάδες. Η κατανομή των υφιστάμενων μονάδων σε τάξεις, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6, δείχνει μια αγορά σχετικά χαμηλής ποιότητας. Έχει μόλις το 6% σε μονάδες πολυτελείας (ΑΑ') και το 44% στις χαμηλές κατηγορίες (Γ, Δ, Ε). Ποσοστιαία έχουμε βελτίωση στις ΑΑ' και Α' τάξεις, από 27,04% του συνόλου των κλινών το 1990, σε 31,30% το 2000. Η εικόνα αυτή είναι πλασματική σε ό,τι αφορά την ποιότητα, δεδομένου ότι τα μέχρι και το 2000 ισχύοντα κριτήρια κατάταξης σε τάξεις δεν περιελάμβαναν ποιοτικές μεταβλητές (ΣΕΤΕ, Τουριστική Αγορά, Σεπτέμβριος 2002). Η αγορά χαρακτηρίζεται επίσης από το μικρό μέγεθος των μονάδων, αφού το ήμισυ σχεδόν των μονάδων έχει κάτω από 100 κλίνες. Η μέση μηνιαία πληρότητα των ξενοδοχείων είναι 65% (στοιχεία 2000).



Διάγραμμα 6: Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά κατηγορία
Πηγή:Ε.Ο.Τ

Υπάρχουν επίσης άλλες 420.000 κλίνες σε 28.000 μονάδες ενοικιαζομένων δωματίων και διαμερισμάτων καθώς και 30.643 θέσεις κατασκήνωσης και 949 οικίσκοι σε 351 camping, που μπορούν να φιλοξενήσουν άλλα 94.776 άτομα. Μαζί με τις ξενοδοχειακές κλίνες, το σύνολο των νομίμων τουριστικών καταλυμάτων κάθε κατηγορίας έχει δυναμικότητα φιλοξενίας 1.100.000 ατόμων.

1.4.2.2 Εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής

Ουσιαστικό ρόλο στην εύρυθμη και προσοδοφόρα λειτουργία των τουριστικών μηχανισμών σε κάθε χώρα διαδραματίζουν μια σειρά από υποστηρικτικές υποδομές, όπως τα συνεδριακά κέντρα, οι εγκαταστάσεις γκολφ, οι μαρίνες και άλλες εγκαταστάσεις αναψυχής.

Αναφορικά με το **συνεδριακό τουρισμό**, η Ελλάδα δεν έχει προσανατολιστεί επαρκώς στην ανάπτυξή του και η υφιστάμενη υποδομή περιορίζεται στη λειτουργία 9 μόλις συνεδριακών κέντρων. Επίσης, λειτουργούν με ειδικό σήμα του Ε.Ο.Τ. 453 αίθουσες συνεδρίων και συσκέψεων, δυναμικότητας 10 έως και πλέον των 1000 ατόμων, σε 150 ξενοδοχεία.

Η ανάπτυξη του τουρισμού που βασίζεται στο **γκολφ** αποτελεί ακόμα μια μείζονος σημασίας δράση διεύρυνσης του προσφερόμενου ελληνικού τουριστικού προϊόντος, που υπαγορεύεται από το διαγραφόμενο προφίλ της διεθνούς τουριστικής ζήτησης. Η εξαιρετικά περιορισμένη υφιστάμενη υποδομή (5 διάσπαρτα, μεμονωμένα γήπεδα γκολφ) δεν επιτρέπει επί του παρόντος την προώθηση του συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος ως χαρακτηριστικού συστατικού της ελληνικής τουριστικής προσφοράς.

Όσον αφορά στο **θαλάσσιο τουρισμό**, στην Ελλάδα λειτουργούν μόνο 15 μαρίνες. Η υστέρηση αυτή που παρουσιάζει η Ελλάδα οδήγησε τους αρμόδιους φορείς στην εκπόνηση σχεδιασμού αναβάθμισης της υφιστάμενης υποδομής και επέκτασης μέσω της σταδιακής προσθήκης 35 μαρίνων μέσα στην επόμενη πενταετία.

Σχετικά με το **χειμερινό τουρισμό**, όπου εντάσσονται δραστηριότητες όπως ορειβασία, ποδηλασία στο βουνό, πεζοπορία, καγιάκ, χιονοδρομίες, διαπιστώνεται ότι η Ελλάδα ενώ διαθέτει τις απαραίτητες φυσικές

προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των σχετικών δραστηριοτήτων, αυτές τυγχάνουν κυρίως ημεδαπής ζήτησης. Η προώθηση του χειμερινού τουρισμού είναι έντονα δυσχερής καθώς οι συγκεκριμένοι προορισμοί δεν προσφέρουν ικανοποιητικό αριθμό κλινών, ώστε η εκμετάλλευσή τους από τους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς να είναι επικερδής. Στη χώρα μας λειτουργούν 19 χιονοδρομικά κέντρα.

Αναφορικά με τον **τουρισμό υγείας**, στην Ελλάδα, επί του παρόντος, λειτουργούν 5 ξενοδοχειακά συγκροτήματα με ανεπτυγμένες υποδομές Spa και το περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξης είναι έκδηλο.

Τέλος, στην Ελλάδα διαπιστώνεται ανυπαρξία υποδομών σε σχέση με την προσφορά υπηρεσιών αναψυχής, όπως θεματικά πάρκα, θαλάσσια πάρκα και άλλες εγκαταστάσεις οργανωμένων δραστηριοτήτων τέτοιου τύπου (Κάκου, 2002).

1.4.2.3 Άλλες τουριστικές επιχειρήσεις

Στην Ελλάδα λειτουργούν επίσης οι εξής τουριστικές επιχειρήσεις (Ε.Ο.Τ.):

- 4.500 τουριστικά γραφεία,
- 738 Τουριστικές Επιχειρήσεις Οδικών Μεταφορών,
- 1.455 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων ΙΧ χωρίς οδηγό
- 200 ναυλομεσιτικά γραφεία
- 2000 περίπου διπλωματούχοι ξεναγοί ως ατομικοί επαγγελματίες.

1.4.2.4 Διάρθρωση Τουριστικών Επιχειρήσεων

- **Γεωγραφική κατανομή:**

Με βάση τη γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων, γύρω από τα οποία συγκεντρώνονται συνήθως οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, διαπιστώνεται μια έντονη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε λίγες περιοχές της χώρας. Πέντε από τις 13 Περιφέρειες συγκεντρώνουν το 75% των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, ενώ παρουσιάζονται σημαντικές οι διαφορές συγκέντρωσης και εντός της περιφέρειας. Οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις σε κλίνες παρατηρούνται στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (24% του συνόλου), την Κρήτη (19%), τα Ιόνια Νησιά (11%), την Αττική (11%) και την Κεντρική Μακεδονία (10%).

- **Συγκέντρωση και καθετοποίηση:**

Το κύριο χαρακτηριστικό των μονάδων είναι το μικρό μέγεθος, το οποίο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για μια σειρά αδυναμιών και δυσλειτουργιών, όπως αδυναμία επίτευξης οικονομιών κλίμακας, χαμηλή στάθμη προσφερομένων υπηρεσιών, αδυναμία παρακολούθησης των εξελίξεων των αγορών και των απαιτήσεων της ζήτησης, καθώς και των τάσεων της προσφοράς σε ανταγωνιστικούς προορισμούς.

Όλες οι μονάδες ενοικιαζομένων δωματίων και διαμερισμάτων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν 15 έως 20 δωμάτια. Άνω του 98% των λοιπών μορφών τουριστικών επιχειρήσεων (τουριστικά γραφεία, ναυλομεσιτικά γραφεία, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, κλπ) είναι μικρού μεγέθους και απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα η καθεμία.

Η τάση μεγέθυνσης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ασθενής. Υπάρχουν 47 μικρές αλυσίδες ξενοδοχείων οι οποίες όμως, δεν είναι ομοιογενείς και

συγκρίσιμες γιατί περιλαμβάνουν ξενοδοχεία της αυτής ή διαφορετικής ιδιοκτησίας, αλυσίδες απλής διοίκησης (management), συνενώσεις σε επίπεδο μάρκετινγκ και πωλήσεων ή και διεθνή δίκτυα πωλήσεων.

Καθετοποίηση με άλλα τμήματα της τουριστικής αλυσίδας παρατηρείται σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις (π.χ. κρουαζιερόπλοια, tour-operating, περιηγήσεις κλπ). Τα τελευταία χρόνια ενισχύεται η τάση εξαγοράς ελληνικών ξενοδοχείων και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων από ξένους οίκους, με ιδιαίτερη παρουσία κυπριακών συμφερόντων. Πρέπει επίσης να σημειωθεί η συμμετοχή τουριστικών επιχειρήσεων σε αεροπορικές εταιρείες και handling.

▪ ***Εποχικότητα λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων:***

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της ελληνικής τουριστικής προσφοράς είναι η εποχική λειτουργία και εκμετάλλευση. Η εποχική λειτουργία χαρακτηρίζει και την υπόλοιπη τουριστική προσφορά των συμπληρωματικών τουριστικών επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής, οι οποίες όπως είναι φυσικό συγκεντρώνονται και λειτουργούν όπου και όταν υφίσταται σημαντική δυναμικότητα σε ξενοδοχειακές κλίνες.

Στους παραδοσιακούς παραθεριστικούς προορισμούς, η εποχικότητα λειτουργίας εμφανίζεται ακόμα πιο έντονη με έντονη επίδραση στην ανεργία (Ε.Ο.Τ.).

▪ ***Χρηματοδοτική Διάρθρωση του Κλάδου***

Η χρηματοδοτική διάρθρωση του κλάδου χαρακτηρίζεται ως ανορθολογική. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων (μικρό μέγεθος, οικογενειακός χαρακτήρας κτλ.) όσο και στην κρατική και τραπεζική πολιτική που ακολουθήθηκε έναντι του κλάδου. Η ανεπάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε συνδυασμό με τα περιορισμένα κεφάλαια που κατευθύνθηκαν

στον κλάδο από το κράτος και το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσαν το βασικό εμπόδιο στην αναπτυξιακή πορεία του. Η πτωτική πορεία του δείκτη των ιδίων κεφαλαίων οδήγησε σε αύξηση της δανειακής εξάρτησης του κλάδου με συνέπεια το τουριστικό προϊόν να επιβαρύνεται με μεγαλύτερα χρηματοοικονομικά έξοδα και συνεπώς να επιδεινώνεται η ανταγωνιστικότητά του. Παράλληλα, η αύξηση του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για να εισπράξουν οι τουριστικές επιχειρήσεις τις απαιτήσεις τους, σε συνδυασμό με τη μείωση του χρονικού διαστήματος που χορηγούν πίστωση οι προμηθευτές τους, συνέβαλε στη χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων για ολόκληρο τον κλάδο είναι αρνητική. Ωστόσο, την καλύτερη απόδοση ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, γεγονός που φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερη λειτουργία και διαχείριση (Πατσουράτης, 2002).

1.5 Ο Τουρισμός στην Κρήτη

Καθώς το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας αναφέρεται σε ξενοδοχειακή μονάδα της Κρήτης, θεωρείται σκόπιμη μια σύντομη εξέταση της κατάστασης του τουρισμού στο συγκεκριμένο νησί.

Η Κρήτη εκτός από το να είναι το μεγαλύτερο σε έκταση και πληθυσμό νησί της Ελλάδος αποτελεί και το μεγαλύτερο τουριστικό προορισμό της χώρας. Ο συνδυασμός της κρητικής φύσης, της πληθώρας σημαντικότερων αρχαιολογικών, ιστορικών και θρησκευτικών μνημείων και του ιδιαίτερα ευνοϊκού για την ανάπτυξη του τουρισμού κλίματος, οδήγησε έναν στους πέντε τουρίστες (περίπου 2.500.000) που επισκέπτονται τη χώρα μας να

προτιμούν την Κρήτη ως τόπο των διακοπών τους. Σύμφωνα με έρευνες (ICAP,2001), το 41% των τουριστών αυτών έχει επισκεφθεί το νησί στο παρελθόν 3,5 φορές κατά μέσο όρο, ενώ υψηλό εμφανίζεται και το ποσοστό της πρόθεσης για επαναληπτική επίσκεψη στο μέλλον (83%). Αναλογικά υψηλό ποσοστό θεωρεί την Κρήτη το καλύτερο μέρος που έκανε διακοπές (23%), σε σύγκριση με άλλους προορισμούς της Ελλάδας και σε σύγκριση με όλες τις χώρες του κόσμου που έχει επισκεφθεί, συμπεριλαμβανομένων χωρών όπου οι διακοπές ήταν διαφορετικού τύπου. Υψηλό, επίσης, εμφανίζεται το ποσοστό θετικής σύγκρισης των διακοπών των τουριστών στην Κρήτη (72%) με το πιο αγαπημένο τους μέρος θερινών διακοπών.

Σύμφωνα με στοιχεία του Ε.Ο.Τ. Κρήτης, κύρια **πηγή άντλησης τουριστών** αποτελεί η Γερμανία (31,9%), δεύτερες, με μεγάλη διαφορά, κατατάσσονται οι σκανδιναβικές χώρες (18,1%), ακολουθεί η Αγγλία (14,9%), ενώ την τέταρτη θέση καταλαμβάνει η Ολλανδία (8%). Αξιοσημείωτη θεωρείται η κατάταξη των χωρών από την Ανατολική Ευρώπη στην πέμπτη θέση, με 129.103 αφίξεις (5,3%), δεκαπλασιάζοντας μέσα σε μια δεκαετία τις επισκέψεις τους, αφού το 1990 είχαν έρθει μόλις 11.864 άτομα (Κάκου, 2002).

Η Κρήτη είναι ένας τόπος που στηρίζει τον τουρισμό της κατά 90% στις **αφίξεις** αλλοδαπών, και αυτό σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει σε όλη τη χώρα, όπου η αναλογία των διανυκτερεύσεων ημεδαπών στο γενικό σύνολο κυμαίνεται στο 25%. Η αγορά της Κρήτης είναι προσανατολισμένη από την αρχή της ανάπτυξής της στις ξένες αγορές, ενώ την τελευταία εικοσαετία οι αφίξεις αλλοδαπών δεν έχουν πέσει ποτέ κάτω από το 90% επί του συνόλου. Ενώ διατηρούν το υψηλό ποσοστό συμμετοχής τους, παράλληλα αυξάνουν διαρκώς τις **διανυκτερεύσεις** τους σε απόλυτα νούμερα την τελευταία

εικοσαετία. Έτσι, οι 4.952.960 διανυκτερεύσεις του 1980 δείχνουν να σταθεροποιούνται πάνω από τα 11.000.000 τα τελευταία χρόνια, υπερδιπλασιάζοντας τη συμμετοχή τους. Τη ραγδαία αύξησή τους δεν ακολουθούν οι διανυκτερεύσεις ημεδαπών, οι οποίοι, όμως, παρουσίασαν μία σημαντική άνοδο από το 1996 και μετά, καθώς δείχνουν να σταθεροποιούνται πάνω από τις 800.000 (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας και της Κρήτης

	2001			2000			01/00
	ΗΜΕΔΑΠΩΝ	ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ	ΗΜΕΔΑΠΩΝ	ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	14.933.656	46.573.553	61.567.209	14.666.610	46.636.293	61.302.903	0,43
ΚΡΗΤΗ	907.984	11.671.913	12.579.897	815.666	11.641.701	12.457.367	0,98

Πηγή: **ΕΣΥΕ**

Η αθρόα προσέλευση των ξένων οδήγησε, όπως ήταν αναμενόμενο, σε αύξηση της **πληρότητας** των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στο νησί, που έφθασε το 82,2% το 1999, ποσοστό που μειώθηκε την αμέσως επόμενη χρονιά κατά 2,3%, αφού μειώθηκαν οι αφίξεις τόσο των ημεδαπών (κατά 5,82%) όσο και των αλλοδαπών (κατά 4,97) τουριστών. Πάντως, η πληρότητα των ξενοδοχείων στην Κρήτη εξακολουθεί να παραμένει αισθητά υψηλότερη από το μέσο όρο της χώρας, που έφθασε το 64,9% το 2000, ενώ για τη μεγαλόνησο ήταν 79,9% (Κάκου, 2002).

Αν και ο τουρισμός στην Κρήτη άργησε λίγο να έρθει σε σχέση με άλλους παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς της χώρας μας, το μοντέλο ανάπτυξής της όσον αφορά στην **ξενοδοχειακή υποδομή** σε σχέση με την προσέλκυση της πολυπόθητης κατηγορίας τουριστών υψηλής εισοδηματικής στάθμης θεωρείται άκρως ικανοποιητικό. Η περιφέρεια Κρήτης κατατάσσεται πρώτη ανάμεσα στις δεκατρείς της χώρας μας στην προσφορά ξενοδοχειακού δυναμικού ΑΑ' (πολυτελείας) και Α' κατηγορίας. Ένα στα τέσσερα ξενοδοχεία

πολυτελείας που λειτουργούν στη χώρα μας λειτουργεί στην Κρήτη (24,7%), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας είναι 21,8%. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας είναι 18,1%, για τα Γ' κατηγορίας 17,3%, ενώ ιδιαίτερα μειωμένη παρουσιάζεται η προσφορά σε ξενοδοχεία Δ' και Ε' κατηγορίας, με ποσοστά 9,5% και 9,9 % αντίστοιχα. Αναλυτικότερα, το ξενοδοχειακό δυναμικό της Κρήτης για το 2000 (σύμφωνα με το Ξ.Ε.Ε. και τον Ε.Ο.Τ.) απαριθμούσε 1367 μονάδες. Κατά την τελευταία δεκαετία, αν και ο αριθμός των ξενοδοχείων παρουσιάζει μια αργή αλλά σταθερή αύξηση, δυναμική ανοδική πορεία παρατηρείται στην προσφορά των κλινών. Αυτό οφείλεται κυρίως στη δημιουργία ξενοδοχείων υψηλής δυναμικότητας (Κάκου, 2002).

Αρνητικό, όμως, γεγονός για την εξέλιξη του τουρισμού στην Κρήτη παραμένει έως σήμερα η υπερσυγκέντρωση των ξενοδοχειακών μονάδων στο βόρειο τμήμα της. Καθώς περνούν τα χρόνια, παρατηρείται μεγαλύτερη συγκέντρωση ξενοδοχείων στις ήδη υπεραναπτυγμένες τουριστικά περιοχές και όχι διασπορά τους στο υπόλοιπο νησί. Στην ενδοχώρα, τη Δυτική και την Ανατολική Κρήτη, υπάρχουν οι υποδομές και ο τουρισμός αναπτύσσεται πιο φυσιολογικά, ενώ το νότιο τμήμα είναι το λιγότερο αξιοποιημένο, με μικρή συγκέντρωση ξενοδοχείων. Αυτό αποδεικνύει και η μελέτη του ξενοδοχειακού επιμελητηρίου της Ελλάδος καθώς, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματά της, σε μόνο 15 περιοχές, με δυναμικό κλινών μεγαλύτερο των 2000, συσσωρεύονται περίπου τα 2/3 της ξενοδοχειακής ανωδομής του νησιού. Το 1999 τα μερίδια των κλινών των τεσσάρων νομών είχαν διαμορφωθεί ως εξής: Ν. Ηρακλείου 46%, Ν. Λασιθίου 17%, Ν. Ρεθύμνης 19% και Ν. Χανίων 17,8%.

Το γενικό συμπέρασμα, πάντως, είναι ότι τα σημαντικά πλεονεκτήματα του τουρισμού της Κρήτης υπερκαλύπτουν οποιεσδήποτε αδυναμίες και οι περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης είναι από τις πλέον αισιόδοξες του ελληνικού χώρου, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, με την προϋπόθεση ιδιαίτερου σχεδιασμού σε σχέση με τις υποδομές και ιδιαίτερης ευαισθητοποίησης με σκοπό τη διατήρηση ενός από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα για τον τουρισμό- αυτό του περιβάλλοντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός τουριστικού κορεσμού της Κρήτης είναι ο χαμηλότερος, με σημαντικές διαφορές μεταξύ εναλλακτικών νησιώτικων προορισμών όπως της Ρόδου, της Κέρκυρας και της Κω (ICAP,2001).

Εκτιμάται ότι, μέχρι το 2010, η Κρήτη μπορεί να φιλοξενήσει τον σχεδόν διπλάσιο αριθμό τουριστών, στον οποίο τείνουν να οδηγήσουν οι ρυθμοί ανάπτυξης των τελευταίων δεκαετιών. Προς την κατεύθυνση αυτή θα βοηθήσουν ουσιαστικά και αποτελεσματικά τα ακόλουθα:

- Οι βελτιωμένες αεροπορικές και οδικές μεταφορικές υποδομές, με έμφαση στις πολύ λίγο τουριστικά αναπτυγμένες περιοχές της Νότιας Κρήτης.
- Η δημιουργία Φορέα Μάρκετινγκ και Προώθησης του τουρισμού της Κρήτης, ο οποίος θα διεξάγει ετήσιες έρευνες αγοράς και θα σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα Μάρκετινγκ.
- Η δημιουργία φορέων προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, με έμφαση στη διατήρηση της καθαριότητας των κοινόχρηστων χώρων, καθώς και στη διατήρηση ενός αρχιτεκτονικού χαρακτήρα που να συνάδει με την ατμόσφαιρα, την παράδοση και την εικόνα του νησιού.

Παράλληλα, μπορεί να υπάρξει αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των υφιστάμενων υποδομών με στόχο κυρίως την επιμήκυνση της τουριστικής

περιόδου με έμφαση σε μορφές τουρισμού, όπως: συνεδριακός, κινήτρων, σχολικός, φυσιολατρικός, τρίτης ηλικίας και εσωτερικός (ICAP,2001).

1.6 Η Ποιότητα ως Στοιχείο Ανταγωνισμού του Τουριστικού Προϊόντος

Η ευρωπαϊκή τουριστική επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα εξωτερικό μικροοικονομικό περιβάλλον με δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Πατσουράτης, 2002). Το πρώτο αναφέρεται στον συνεχώς αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό που είναι αποτέλεσμα της παρουσίας νέων προορισμών στη διεθνή τουριστική σκηνή. Η όξυνση του ανταγωνισμού οδήγησε σε μεταβολή των μεριδίων των διαφόρων προορισμών και ήταν ιδιαίτερα έντονη στην περίπτωση του μεσογειακού τουρισμού, κύριο χαρακτηριστικό του οποίου είναι οι διακοπές του «ήλιου και της θάλασσας».

Το δεύτερο στοιχείο που χαρακτηρίζει την τουριστική αγορά είναι οι γρήγορες αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Με άλλα λόγια, σημειώνεται μια ζήτηση για το τουριστικό προϊόν που συνεχώς αλλάζει χαρακτηριστικά, με ένα καταναλωτή πιο ενήμερο και πιο απαιτητικό που γνωρίζει ακριβώς τι ζητάει. Η σχέση τιμής/ εκπλήρωσης προσδοκιών είναι ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις μεγάλου μέρους των τουριστών. Η βελτίωση, λοιπόν της εν λόγω σχέσης οδηγεί σε βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης ενός προορισμού, σε υψηλότερους ρυθμούς αφίξεων, αλλά και σε μείωση της ανταγωνιστικής θέσης των ανταγωνιστικών προορισμών.

Η όξυνση αυτή του ανταγωνισμού στον τουριστικό τομέα και η «ωρίμανση» των τουριστών οδήγησε τις επιχειρήσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα να αναγνωρίσουν τη σημασία της ποιότητας ως βασικού παράγοντα διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος αναφέρεται σε κάθε μία από τις υπηρεσίες της τουριστικής βιομηχανίας, δηλαδή αφορά τη γενική υποδομή (αεροδρόμια, λιμάνια, χερσαίοι σταθμοί, αυτοκινητόδρομοι, τηλεπικοινωνίες, κτλ.), την ειδική υποδομή (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κτλ.), την ανωδομή (ξενοδοχεία και όμοια καταλύματα), καθώς και όλες τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που υποστηρίζουν την τουριστική προσφορά (ενοικίαση αυτοκινήτων, εκδρομές, τράπεζες, ανταλλακτήρια συναλλάγματος, κέντρα αναψυχής κτλ.). Με άλλα λόγια, η σύγχρονη αντίληψη για την ποιότητα απαιτεί αυτή να υπάρχει σε όλο το φάσμα των τουριστικών υπηρεσιών και όχι μόνο στην τουριστική επιχείρηση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, το τουριστικό πακέτο είναι ενιαίο και αν η αλυσίδα σπάσει κάπου, οι εντυπώσεις χάνονται ή τουλάχιστον μετριάζονται.

Με βάση τα παραπάνω, τα στοιχεία που συνθέτουν την οντότητα του ποιοτικού τουριστικού προϊόντος είναι κυρίως (Υπουργείο Ανάπτυξης, 1998):

- Ανθρώπινο δυναμικό: αριθμός (αναλογία προσωπικού προς κλίνες σε συνάρτηση με την περίοδο και την πληρότητα), επαγγελματική και επιστημονική κατάρτιση (αναλογία υπαλλήλων αποφοίτων τουριστικών σχολών προς το σύνολο των απασχολούμενων)
- Περιβάλλον με την ευρεία έννοια (ανθρωπογενές και φυσικό)
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Πληροφόρηση
- Μηχανισμός επίλυσης απρόβλεπτων ή συνήθων δυσχερειών
- Μηχανισμός ελέγχου και αυτοελέγχου

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω απαιτείται στενή συνεργασία του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας (Πατσουράτης, 2002). Ο δημόσιος τομέας έχει υποχρέωση να:

- Εξασφαλίζει τη γενική υποδομή και μέρος της ειδικής υποδομής
- Εποπτεύει και ελέγχει όλο το φάσμα των τουριστικών υπηρεσιών
- Συμπληρώνει και ενεργοποιεί το θεσμικό πλαίσιο προστασίας του καταναλωτή
- Εξασφαλίζει γενική πληροφόρηση-ενημέρωση των τουριστών
- Βελτιώνει τις συνθήκες λειτουργίας των αρχαιολογικών τόπων

Από την άλλη πλευρά, ο ιδιωτικός τομέας θα πρέπει να:

- Εξασφαλίζει μέρος της ειδικής υποδομής που απαιτεί ο ποιοτικός τουρισμός
- Προσφέρει ποιοτικού επιπέδου ανωδομή
- Προσφέρει ποιότητα σε όλο το κύκλωμα διαχείρισης και διακίνησης τουριστών
- Προσφέρει ποιότητα στις συμπληρωματικές υπηρεσίες.

1.6.1 Η ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος

Είναι γεγονός ότι επικρατεί η αντίληψη πως το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι χαμηλό σε σχέση με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς και σε αυτό οφείλεται ως επί το πλείστον η προσέλευση μαζικού τουρισμού. Τα παράπονα των τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα εστιάζονται κατά κύριο λόγο στην ποιότητα των προσφερόμενων καταλυμάτων, καθώς επίσης στις υφιστάμενες συγκοινωνιακές υποδομές,

τόσο σε επίπεδο υπηρεσιών όσο και σε ποιότητα εγκαταστάσεων και μέσων (Κάκου, 2002).

Τα κέντρα υποδοχής και διαμετακόμισης τουριστών της χώρας μας προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθώς είναι μικρά και ελλιπή σε σχέση με τον όγκο των διακινούμενων τουριστών. Η έλλειψη λιμενικών εγκαταστάσεων στα νησιά και οι μεγάλες καθυστερήσεις που παρατηρούνται στα αεροδρόμια της χώρας αμβλύνουν σε σημαντικό βαθμό την όποια θετική εικόνα έχει σχηματίσει ο τουρίστας κατά την επίσκεψή του.

Από την άλλη πλευρά, αποτελεί γενική διαπίστωση ότι η ποιότητα των ελληνικών καταλυμάτων, των υψηλών τουλάχιστον κατηγοριών, θεωρείται ικανοποιητική, χωρίς βέβαια να λείπουν οι εξαιρέσεις, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Το ισχύον σύστημα κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, αφού στηρίζεται αποκλειστικά σε κριτήρια που έχουν σχέση με την κατασκευή του ξενοδοχείου και όχι με το επίπεδο και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά ούτε και με την ποιότητα της κατασκευής.

Σύμφωνα με τις διαθέσιμες ενδείξεις σχετικά με την ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η γενική εικόνα δεν είναι θετική, αλλά διασώζεται από τα αρχαιολογικά και τα ιστορικά μνημεία, τα νησιωτικά συμπλέγματα, την περιβαλλοντική ποικιλία και άλλους κυρίως φυσικούς και πολιτισμικούς πόρους που διαθέτει η χώρα μας (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Βαθμός Ικανοποίησης Τουριστών

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ (%)			
Τουριστικές υπηρεσίες	Πολύ ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Καθόλου ικανοποιημένος
Διαμονή	40,7	53,2	6,1
Σίτιση	48,1	45,1	6,8
Διασκέδαση	47,1	46,4	6,5
Χερσαίες Μεταφορές	23,7	53,4	22,9
Αεροπορικές Μεταφορές	34,7	51,3	14,0
Θαλάσσιες Μεταφορές	37,1	49,9	27,3
Τηλεπικοινωνίες	27,8	44,9	27,3
Τουριστικά Καταστήματα	34,4	54,0	11,6
Ταξιδιωτικά Γραφεία	34,8	50,3	14,9
Κρουαζιέρες	36,4	51,0	12,6
Συνθήκες Υγιεινής	11,3	52,5	36,2

Πηγή: *ΙΤΕΠ, Ιαν., 1997*

Η γενική παρατήρηση που μπορεί να γίνει με βάση τα στοιχεία του πίνακα είναι ότι καμία ποιοτική διάσταση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος δεν ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τον τουρίστα. Η σίτιση και η διασκέδαση αφήνουν το 48% των τουριστών πολύ ικανοποιημένους και ακολουθεί η διαμονή με το 41% των τουριστών να είναι πολύ ικανοποιημένοι. Η κατάσταση που επικρατεί στις άλλες υπηρεσίες είναι απογοητευτική με αποκορύφωμα τις συνθήκες υγιεινής, όπου το 88% των τουριστών είναι μέτρια έως και καθόλου ευχαριστημένοι.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις εξηγούν τη σχέση τιμής-ποιότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Η σχέση αυτή επιβεβαιώνεται και από μια άλλη έρευνα, σύμφωνα με την οποία μόνο το 38% των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα μας θεωρεί δίκαιη τη σχέση τιμής προς υπηρεσίες. Έρχονται, επίσης, να επιβεβαιώσουν τη θέση τουριστικών φορέων ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν είναι υπεριμμημένο (ΣΕΤΕ, 1995). Η παραπάνω

θέση επιβεβαιώνεται και από τη χαμηλή δαπάνη ανά τουρίστα που επισκέπτεται τη χώρα μας.

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνεται ότι δεν έχει συνειδητοποιηθεί από τους φορείς της οικονομικής πολιτικής ο δυνητικός ρόλος του τουρισμού ως μοχλού αναπτύξεως, με συνέπεια την παραμέληση αυτού όχι μόνο σε υποδομές αλλά και σε ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας, σε εποπτεία και κατευθυντήριες γραμμές. Οι ιθύνοντες του τουρισμού οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι οι μοναδικότητες που χαρακτηρίζουν τους φυσικούς και πολιτισμικούς τουριστικούς πόρους της χώρας έχουν εξαντλήσει την αυτόνομη ικανότητά τους να ελκύουν πρόσθετους επισκέπτες (Παυλόπουλος, 2002). Κρίνεται απαραίτητο, λοιπόν, να τεθούν οι παρακάτω γενικοί στρατηγικοί στόχοι (Πατσουράτης, 2002):

- Βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών σε ολόκληρη την αλυσίδα του τουριστικού κυκλώματος.
- Προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας μας, χωρίς να εγκαταλειφθεί το παραδοσιακό προϊόν «τουρισμός θερινών διακοπών» με αιχμή τον ήλιο και τη θάλασσα. Αντίθετα, θα πρέπει να αναβαθμιστούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες αυτής της μορφής τουρισμού προκειμένου να προσελκυσθούν τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου.
- Μείωση της εποχικότητας. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την προσφορά και άλλων μορφών τουρισμού εκτός αυτών που προσφέρονται σήμερα. Οι νέες μορφές τουρισμού που ενδείκνυνται να προσφέρει η χώρα μας θα πρέπει να καθοριστούν με βάση τη ζήτηση που υπάρχει και τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει η Ελλάδα.

- Χάραξη και εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης αναπτυξιακής τουριστικής πολιτικής για ολόκληρη τη χώρα για να αναδειχθούν και αξιοποιηθούν και νέες τουριστικές περιοχές.

Όπως αναφέρει ο Δασκαλάκης (2002), η επιδίωξη του στόχου για ποιοτικό τουρισμό δεν είναι ουτοπία. Αυτό που είναι ουτοπία είναι να πιστεύουμε ότι αυτό το μη συγκροτημένο, μη σχεδιασμένο και μη επικαιροποιημένο τουριστικό μοντέλο ανάπτυξης θα μας οδηγήσει στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Ορισμοί Ποιότητας

Η ποιότητα είναι μια έννοια που προκαλεί συχνά σύγχυση, επειδή ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται (Δερβιτσιώτης, 1997). Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 86 επιχειρήσεις των ανατολικών Η.Π.Α. και ζητούσε από τους διευθυντές να ορίσουν την ποιότητα κατέληξε σε πολλές διαφορετικές απόψεις, ορισμένες από τις οποίες είναι οι εξής: τελειότητα, συνέπεια, εξάλειψη ελαττωματικών, ταχύτητα εξυπηρέτησης, συμμόρφωση με πολιτικές και διαδικασίες, παροχή καλού, εύχρηστου προϊόντος, παροχή σωστής εξυπηρέτησης από την πρώτη φορά, ευχαρίστηση πελατών, πλήρης εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών (Evans, Lindsay, 2002).

Γι' αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθούν οι διάφορες πλευρές από τις οποίες αντιμετωπίζεται η ποιότητα, προκειμένου να εκτιμηθεί ο ρόλος που καλείται να παίξει μέσα σε μια επιχείρηση.

Πέντε κύριες προσεγγίσεις έχουν προσδιοριστεί όσον αφορά τον ορισμό της ποιότητας (Evans, Lindsay, 2002; Garvin, 1988). Σύμφωνα με τον υπερβατικό ορισμό, η ποιότητα είναι συνώνυμη με την «έμφυτη τελειότητα ή υπεροχή». Είναι απόλυτη (αυθύπαρκτη) και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, μια ένδειξη ασυμβίβαστων προτύπων και υψηλών επιτευγμάτων. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί με ακρίβεια, ότι είναι μια απλή ιδιότητα που δεν επιδέχεται ανάλυση και την οποία μαθαίνει κάποιος να την αναγνωρίζει μόνο μέσω της εμπειρίας-απλά την αντιλαμβάνεται όταν τη

δει. Ο ορισμός αυτός, όμως, είναι πολύ αφηρημένος και υποκειμενικός και τα κριτήρια της υπεροχής μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των ατόμων. Έτσι, η προσέγγιση αυτή είναι μικρής πρακτικής αξίας για τα στελέχη. Δεν παρέχει ένα τρόπο διάκρισης μεταξύ ποιοτικών και μη ποιοτικών προϊόντων, ούτε ένα μέσο με το οποίο η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί ή να καθοριστεί ως βάση για τη λήψη αποφάσεων.

Αντίθετα με την παραπάνω προσέγγιση, οι ορισμοί που βασίζονται σε κριτήρια που αφορούν το προϊόν θεωρούν την ποιότητα ως μια συγκεκριμένη, μετρήσιμη μεταβλητή. Οι διαφορές στην ποιότητα αντιπροσωπεύουν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή χαρακτηριστικού γνωρίσματος ενός προϊόντος. Αυτή η προσέγγιση δίνει μια ιεραρχική διάσταση στην ποιότητα καθώς τα προϊόντα κατατάσσονται σύμφωνα με την ποσότητα του επιθυμητού χαρακτηριστικού που διαθέτουν. Μια τέτοια κατάταξη βέβαια θα ήταν σαφής υπό την προϋπόθεση ότι τα εν λόγω χαρακτηριστικά κατατάσσονται με την ίδια σειρά από όλους σχεδόν τους καταναλωτές. Υπάρχουν δύο προφανή πορίσματα από την προσέγγιση αυτή. Πρώτον, η υψηλή ποιότητα μπορεί να αποκτηθεί μόνο με υψηλό κόστος. Εφόσον η δημιουργία πολλών χαρακτηριστικών κοστίζει, τα ποιοτικά αγαθά είναι και πιο ακριβά. Δεύτερον, η ποιότητα θεωρείται ως ένα έμφυτο χαρακτηριστικό των αγαθών, παρά ένα χαρακτηριστικό που τους αποδίδεται αυθαίρετα αφού αντιπροσωπεύει την παρουσία ή την απουσία μετρήσιμων χαρακτηριστικών. Ενώ η αντικειμενικότητα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι πολύ σημαντική, η αντιστοιχία αυτή μεταξύ ποσότητας χαρακτηριστικών και ποιότητας δεν ισχύει πάντα, όπως και η αντιστοιχία υψηλής τιμής και υψηλής ποιότητας. Όταν μάλιστα η ποιότητα είναι θέμα αισθητικής, η

προσέγγιση αυτή υστερεί καθώς δεν υπολογίζει διαφορές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Μια τρίτη προσέγγιση της ποιότητας βασίζεται στην υπόθεση ότι η ποιότητα καθορίζεται από τις προτιμήσεις του πελάτη. Κάθε πελάτης έχει διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες, κατά συνέπεια έχει διαφορετικά πρότυπα ποιότητας και θεωρεί τα αγαθά που ικανοποιούν καλύτερα τις δικές του προτιμήσεις ως ποιοτικά. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί μια προσωπική και πολύ υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Juran (1974), η ποιότητα ορίζεται ως «καταλληλότητα για χρήση» ή με άλλα λόγια πόσο καλά εκτελεί ένα προϊόν τη λειτουργία για την οποία προορίζεται. Η προσέγγιση, όμως, αυτή παρουσιάζει δύο προβλήματα. Το πρώτο είναι πρακτικό: πώς να συνδυαστούν τόσες ευρύτατα ποικίλες ατομικές προτιμήσεις έτσι ώστε να οδηγήσουν σε ουσιαστικούς ορισμούς της ποιότητας σε επίπεδο αγοράς. Το δεύτερο είναι πιο βασικό: πώς μπορούν να διακριθούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που συνεπάγονται ποιότητα από εκείνα που απλά μεγιστοποιούν την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Μια τέταρτη προσέγγιση της ποιότητας είναι αυτή που ορίζει την ποιότητα με βάση την παραγωγική διαδικασία. Έτσι, η ποιότητα ορίζεται ως «συμμόρφωση με τις προδιαγραφές»(Crosby,1979). Οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές θεωρείται υποβάθμιση της ποιότητας. Η υπεροχή σε αυτή την περίπτωση σχετίζεται με την παραγωγή του προϊόντος σωστά από την πρώτη φορά. Η προσέγγιση αυτή βρίσκει εφαρμογή και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με την έννοια της συνέπειας στην απόδοση. Η εκπλήρωση των προδιαγραφών είναι ένας από τους κύριους ορισμούς της ποιότητας επειδή παρέχει ένα τρόπο μετρήσεως της. Οι προδιαγραφές, όμως,

δεν έχουν καμία σημασία αν δεν αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά που οι πελάτες θεωρούν σημαντικά.

Ένας πέμπτος ορισμός της ποιότητας είναι αυτός που βασίζεται στην «αξία», δηλαδή τη σχέση μεταξύ χρησιμότητας ή ικανοποίησης και τιμής. Από αυτή την προοπτική, ένα ποιοτικό προϊόν είναι εκείνο που είναι τόσο χρήσιμο όσο και τα ανταγωνιστικά προϊόντα και πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, ή εκείνο που προσφέρει μεγαλύτερη χρησιμότητα ή ικανοποίηση σε συγκρίσιμη τιμή. Η προσέγγιση αυτή αντανάκλα το στόχο της επιχείρησης να εξισορροπήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (την άποψη του καταναλωτή για την ποιότητα) με την εσωτερική αποδοτικότητα (την άποψη της επιχείρησης για την ποιότητα). Παρά την προφανή της σπουδαιότητα, η προσέγγιση αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη. Η «οικονομικά ανεκτή υπεροχή» που υποστηρίζει δεν έχει σαφώς ορισμένα όρια και είναι συχνά πολύ υποκειμενική.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Αμερικάνικου Ινστιτούτου Εθνικών Προδιαγραφών και της Αμερικάνικης Ένωσης για την ποιότητα, «ποιότητα είναι το σύνολο των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που καθορίζει την ικανότητά του/της να ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες» (Lindsay, Evans, 2002).

Ο ορισμός που τυγχάνει σήμερα ευρείας αποδοχής είναι εκείνος που εξισώνει την ποιότητα με την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη (Parasuraman, 1990).

2.1.1 Ποιότητα Υπηρεσιών

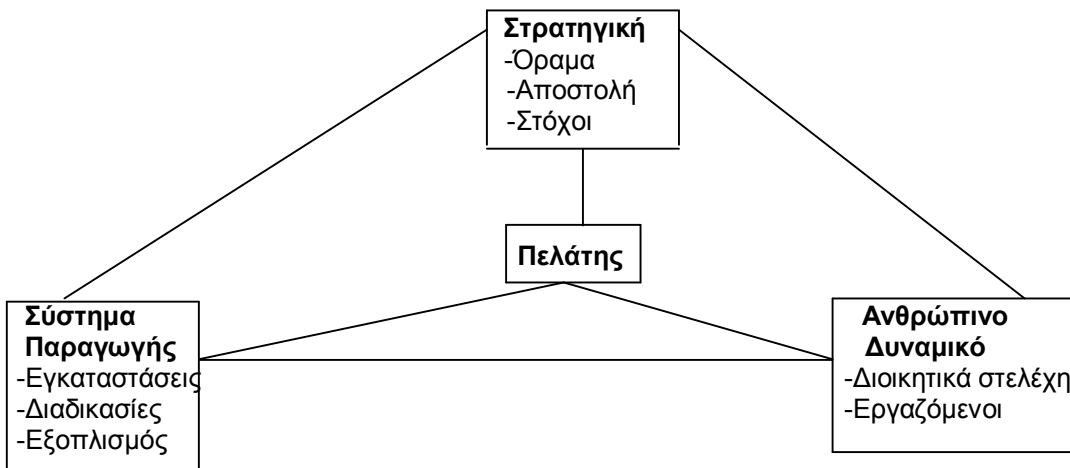
Ο όρος υπηρεσία αναφέρεται σε «οποιαδήποτε κύρια ή συμπληρωματική δραστηριότητα που δεν παράγει άμεσα ένα υλικό αγαθό-αφορά, δηλαδή, το μη υλικό μέρος της συναλλαγής μεταξύ πελάτη και παραγωγού» (Evans, Lindsay, 2002)

Η παροχή υπηρεσιών διαφέρει από την παραγωγή προϊόντων σε πολλά σημεία, τα κυριότερα από τα οποία είναι (Evans, Lindsay, 2002; Fitzsimmons, 1998; Murdick, Render, Russell, 1990; Bergman, Klefsjo, 1994; Schmenner, 1995; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, Johns, 1999, Gummesson, 1991):

- Οι υπηρεσίες είναι άυλες και ανομοιογενείς και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο τόσο να οριστούν προδιαγραφές ποιότητας από τον παραγωγό όσο και να αξιολογηθούν από τον πελάτη.
- Η παραγωγή και η κατανάλωση των υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα, οπότε οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν, να μεταφερθούν, ή να ελεγχθούν πριν την παροχή τους.
- Ο πελάτης συχνά συμμετέχει στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας.
- Ο πελάτης δεν καθίσταται ιδιοκτήτης ενός αγαθού όταν αγοράζει μια υπηρεσία.
- Οι υπηρεσίες είναι εντάσεως εργασίας, κατά συνέπεια η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, η στρατολόγηση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η παρακίνηση του προσωπικού είναι αποφασιστικοί παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.

➤ Οι υπηρεσίες αποτελούνται συχνά από ένα σύστημα ενδιάμεσων υπηρεσιών. Ο πελάτης αξιολογεί την ποιότητα της υπηρεσίας εκτιμώντας όχι μόνο το αποτέλεσμα αλλά ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής της.

Η παροχή των υπηρεσιών γενικά βασίζεται στο ακόλουθο σύστημα που έχει προταθεί από τους Albrecht και Zemke (Δερβιτσιώτης, 1997):



Διάγραμμα 1: Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, (1997), σελ.354

Οι γραμμές που συνδέουν τα βασικά στοιχεία στο παραπάνω σύστημα αντιπροσωπεύουν τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που υπάρχουν μεταξύ τους.

Η γραμμή μεταξύ της στρατηγικής και του πελάτη αναφέρεται στη σημασία που έχει ο πελάτης στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η ανεπαρκής ανάλυση των αναγκών του πελάτη είναι ένα δείγμα αδυναμίας της στρατηγικής να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την αποτελεσματικότητά της.

Η γραμμή μεταξύ στρατηγικής και ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει τη βαρύτητα που δίνει η επιχειρησιακή στρατηγική στην προσέλκυση, εκπαίδευση και υποκίνηση των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας το βασικό τους ρόλο για την επιτυχή λειτουργία του συστήματος.

Η γραμμή μεταξύ του συστήματος παραγωγής και των πελατών αναφέρεται στα φυσικά μέσα και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών που προσδιορίζουν την ικανότητα και επιθυμία της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τον κάθε πελάτη με κατανόηση, αίσθημα ευθύνης και ευγένεια.

Η γραμμή μεταξύ του συστήματος παραγωγής και του προσωπικού αναφέρεται στα μέσα και τις διαδικασίες που η επιχείρηση διαθέτει στους εργαζομένους για την αποτελεσματική κάλυψη όχι μόνο των αναγκών των πελατών αλλά και των ίδιων των εργαζομένων που θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες. Η δημιουργία μιας τέτοιας νοοτροπίας συμβάλλει καθοριστικά στον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον τελικό εξωτερικό πελάτη.

Τέλος, η πιο κρίσιμη ίσως σχέση του συγκεκριμένου συστήματος είναι εκείνη μεταξύ του προσωπικού και του πελάτη. Σε πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η εικόνα που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση είναι αυτή που διαμορφώνει από τις επαφές που έχει με τα άτομα που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι επαφές αυτές είναι τόσο κρίσιμες για την ικανοποίηση του πελάτη που καθορίζουν τη σχέση του με την ίδια την επιχείρηση. Αυτός είναι ο λόγος που αποκαλούνται «στιγμές αλήθειας» και αθροιστικά προσδιορίζουν την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Όπως προκύπτει και από την προηγούμενη ανάλυση, ο πελάτης έχει κεντρικό ρόλο στο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Η ποιότητα εξυπηρέτησης σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεών του και το κατά πόσο το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις προσδοκίες

του (Dale, 1994). Συνεπώς, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως το χάσμα που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των πελατών (πριν την παροχή της υπηρεσίας) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (μετά την παροχή της) (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).

Ο Peter Drucker ορίζει την ποιότητα ως την αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει.

Η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα που παρέχει μια επιχείρηση, διαμορφώνεται από την αξιολόγηση ενός «πακέτου» υπηρεσιών.

Ο πελάτης εκτιμά τόσο τις άμεσες υπηρεσίες για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η επιχείρηση, όσο και τα συνοδευτικά προϊόντα και τις φυσικές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών καθώς και τις έμμεσες υπηρεσίες που παρέχονται υπό μορφή ψυχολογικών ικανοποιήσεων των πελατών. Ο βασικός παράγοντας για τον επιτυχή σχεδιασμό της εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ο σωστός προσδιορισμός των στοιχείων που αποτελούν το «πακέτο» υπηρεσιών, το οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται στη βάση των πελατών της επιχείρησης και στους διαθέσιμους πόρους της (Δερβιτσιώτης, 1997; Murdick, Render, Russell, 1990).

Στην Ελλάδα ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί το 64% του Α.Ε.Π. και απασχολεί το 60% του ανθρώπινου δυναμικού. Καλύπτει ζωτικούς χώρους της ελληνικής οικονομίας όπως είναι ο τουρισμός, οι μεταφορές και οι επικοινωνίες, η υγεία και η εκπαίδευση. Καθίσταται, επομένως, εμφανής η στρατηγική σημασία της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικής αιχμής (Άννινος, 2002).

2.2 Διαστάσεις Ποιότητας

Κατά τον David Garvin, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις, οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες και η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε μια από αυτές καθορίζεται από τις ανάγκες των πελατών. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής (Garvin,1988; Harvard Business Review, 1991; Δερβιτσιώτης, 1997; Τσιότρας,1995):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (χαρακτηριστικά ή λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών)
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (χαρακτηριστικά που υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος και συμβάλλουν στη διαμόρφωση ευνοϊκότερης αντίληψης για το προϊόν)
3. Αξιοπιστία (προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης του προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας)
4. Ποιότητα παραγωγής (ο βαθμός τήρησης των τεχνικών προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά)
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (διάρκεια χρησιμοποίησης του προϊόντος πριν κριθεί σκόπιμη η αντικατάσταση του)
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης (ταχύτητα, ευγένεια, διαθεσιμότητα ικανού προσωπικού, ευελιξία και κόστος αποκατάστασης βλαβών)
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά (η εμφάνιση του προϊόντος και τα ερεθίσματα που προκαλεί στις αισθήσεις του πελάτη)

8. Υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας (διαμόρφωση αντίληψης για την ποιότητα του προϊόντος από την εικόνα, τη φήμη, τη διαφήμιση και γενικότερα τις διάφορες πηγές πληροφόρησης).

Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών έχουν μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές. Ο Gronroos (1984) διέκρινε (Dale, 1994; Bergman, Klefsjo, 1994):

- την τεχνική ποιότητα, η οποία σχετίζεται με το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης και απαντά στο ερώτημα «τι παρέχεται στον πελάτη» και περιλαμβάνει τα συστήματα, τις μεθόδους, τα μέσα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό
- και την λειτουργική ποιότητα, η οποία σχετίζεται με τη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας και απαντά στο ερώτημα «πώς παρέχεται η υπηρεσία». Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τη στάση και τη συμπεριφορά, την εμφάνιση και την προσωπικότητα, την προθυμία εξυπηρέτησης και την ευκολία προσέγγισης του προσωπικού εξυπηρέτησης.

Οι Edvardsson et al. (1989) προσδιόρισαν τέσσερις διαστάσεις της ποιότητας που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών (Dale, 1994):

- Τεχνική ποιότητα: περιλαμβάνει δεξιότητες του προσωπικού εξυπηρέτησης και σχεδιασμό του συστήματος εξυπηρέτησης
- Ποιότητα ενοποίησης-αλληλεπίδρασης: η ευκολία με την οποία διαφορετικά τμήματα του συστήματος παροχής υπηρεσιών συνεργάζονται
- Λειτουργική ποιότητα: αφορά τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, το στυλ, το περιβάλλον, τη διαθεσιμότητα
- Τελική ποιότητα: αναφέρεται στο εάν η εξυπηρέτηση ανταποκρίνεται τόσο στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί όσο και στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.

Οι Parasuraman et al., ύστερα από εκτεταμένη έρευνα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, κατέληξαν στις εξής διαστάσεις ποιότητας (Parasuraman et al., 1990): Υλικά ή εμπράγματα στοιχεία, Συνέπεια-αξιοπιστία, Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση), Γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων, Ευγένεια, Σιγουριά και ασφάλεια, Εμπιστοσύνη, Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα, Επικοινωνία, Ενσυναίσθηση.

Οι διαστάσεις αυτές, στη συνέχεια, συνοψίσθηκαν στις ακόλουθες πέντε:

- Υλικά ή εμπράγματα στοιχεία: Εμφάνιση και απόδοση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των μέσων επικοινωνίας.
- Αξιοπιστία: Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την υπηρεσία αξιόπιστα και με ακρίβεια. Η αξιοπιστία είναι μια προσδοκία του πελάτη και σημαίνει ότι η υπηρεσία παρέχεται έγκαιρα, με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά και χωρίς λάθη.
- Ανταπόκριση: Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και να παρέχει σωστή και άμεση εξυπηρέτηση.
- Ασφάλεια: Οι γνώσεις και η ευγένεια του προσωπικού εξυπηρέτησης και η ικανότητά τους να εμπνέουν στους πελάτες εμπιστοσύνη και σιγουριά.
- Ενσυναίσθηση: Η παροχή εξατομικευμένης προσοχής και φροντίδας στους πελάτες. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει την ικανότητα προσέγγισης, την ευαισθησία και την προσπάθεια κατανόησης των αναγκών των πελατών.

Στις παραπάνω διαστάσεις ο Gronroos πρόσθεσε άλλη μια, την αποκατάσταση, η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα και διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να αντιμετωπίσει και να διορθώσει τα

προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την παροχή των υπηρεσιών (Dale, 1994).

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών και η έκταση στην οποία υπάρχουν, δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες του και ανάλογα με το βαθμό πραγματοποιήσεώς τους, ο πελάτης καθορίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός την αντιλαμβάνεται (Χυτήρης, 1999).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, ειδικότερα, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη ποιότητα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Δείκτες ποιότητας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ποιότητα	Διαστάσεις Ποιότητας	
	Τεχνική Διάσταση	Λειτουργική διάσταση
Ποιότητα πριν την παροχή υπηρεσιών (Δυνητική ποιότητα)	Αρχιτεκτονική ξενοδοχείου, τεχνικός εξοπλισμός, κατηγορία ξενοδοχείου, κτλ	Φήμη, εμφάνιση και συμπεριφορά εργαζομένων, κτλ
Ποιότητα κατά την παροχή υπηρεσιών (ποιότητα διαδικασιών)	Διατροφή, παροχή δωματίου και ανέσεις, δραστηριότητες (επιχειρηματικό κέντρο, κτλ)	Ατμόσφαιρα, προσανατολισμός εξυπηρέτησης, στάση προσωπικού
Ποιότητα στο τέλος και μετά την παροχή των υπηρεσιών (τελική ποιότητα)	Ψυχαγωγία, μεταφορά στο αεροδρόμιο/ σταθμό, check-out, κτλ	Ικανοποίηση, αποδοχή παραπόνων/ σχολίων, επικοινωνία, κτλ

Πηγή: Meyer A., Westerbarkey P., “Measuring and Managing Hotel Guest Satisfaction”, “Service Quality in Hospitality Organizations”, (1992), p.p.187

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι είναι σημαντικό όχι μόνο το τι προσφέρεται στον πελάτη του ξενοδοχείου (τεχνική ποιότητα), αλλά και το πώς προσφέρεται (λειτουργική ποιότητα). Ο Morris (1985), εντόπισε σε μια έρευνα ενός ξενοδοχείου στον Καναδά, ότι 44% των παραπόνων των πελατών σχετιζόνταν με χαρακτηριστικά της τεχνικής ποιότητας και το 56% με χαρακτηριστικά της λειτουργικής ποιότητας.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία τριών έως πέντε αστέρων στην Αυστραλία (Mei, Dean, White, 1999), εντοπίστηκαν τρεις διαστάσεις

ποιότητας: οι εργαζόμενοι, τα υλικά στοιχεία και η αξιοπιστία, με πρωταρχικό δείκτη ποιότητας τους εργαζόμενους. Σε μια αντίστοιχη έρευνα σε ξενοδοχεία της Κρήτης (Ingram, Daskalakis, 1999), διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες θεωρούν τα υλικά στοιχεία του ξενοδοχείου πιο σημαντικά από τη συμπεριφορά του προσωπικού. Μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των πελατών όσον αφορά τα εμπράγματα στοιχεία, ο παράγοντας της ενσυναίσθησης γίνεται πιο σημαντικός. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα στελέχη των ξενοδοχείων αυτών πίστευαν ότι τα υλικά στοιχεία ήταν τα λιγότερο σημαντικά για τους πελάτες τους.

Σύμφωνα με τους Ropeter και Kleiner (1997), όταν οι πελάτες ερωτώνται για τον πιο σημαντικό παράγοντα επιλογής ξενοδοχείου η πρώτη τους απάντηση είναι η καθαριότητα. Άλλες απαντήσεις περιλαμβάνουν την τιμή, την τοποθεσία, την αξία, τις συγκεκριμένες περιστάσεις και την εξυπηρέτηση. Μια έρευνα που πραγματοποίησαν τα ξενοδοχεία Hilton (Huckestein, Duboff, 1999), έδειξε ότι τα κυριότερα χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι πελάτες είναι τα εξής: Καθαριότητα μπάνιου, αίσθηση ασφάλειας, γενική καθαριότητα δωματίου, καλό ντους, διαθεσιμότητα του δωματίου που έκλεισαν, ήσυχο δωμάτιο, άρωμα δωματίου(κατά την πρώτη είσοδο), ανταπόκριση στις απαιτήσεις, βοήθεια και ευγένεια στο check-in, αντιμετώπιση λαθών στους λογαριασμούς. Η έρευνα πρότεινε ότι αν οι ξενοδόχοι δεν ικανοποιήσουν αυτές τις βασικές επιθυμίες, όλες οι υπόλοιπες υπηρεσίες του ξενοδοχείου δεν έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες.

Σύμφωνα με έρευνα των Heide, Gronhaug και Engset (1999) , οι πελάτες των ξενοδοχείων θεωρούν ως πιο σημαντικούς παράγοντες ποιότητας τα εμπράγματα στοιχεία του τμήματος δωματίων και τα άυλα στοιχεία του

τμήματος υποδοχής. Συνιστούν μάλιστα στα στελέχη να επιδιώξουν τη διατήρηση ενός «αρκετά καλού» επιπέδου ποιότητας για τα μη ουσιώδη χαρακτηριστικά και να συγκεντρώσουν την προσοχή και τους πόρους τους στις περιοχές εκείνες που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αξιολόγηση της ποιότητας του ξενοδοχείου είναι η στιγμή της εξυπηρέτησης, όπου ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με το προσωπικό και τα εμπράγματα στοιχεία του ξενοδοχείου (Lockwood,1994, Browns,1994). Οι διαπροσωπικές ικανότητες των εργαζομένων, η ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τον πελάτη είναι ένας ζωτικός παράγοντας αξιολόγησης της ποιότητας (Sparks, Callan, 1996). Ακόμη, η αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες προσπάθεια που καταβάλλει το προσωπικό για την εξυπηρέτησή τους επηρεάζει την αξιολόγηση της ποιότητας του ξενοδοχείου. Γενικότερα, όσο πιο εξατομικευμένη και φιλική είναι η προσέγγιση του πελάτη τόσο πιο μεγάλη είναι η προσπάθεια που αντιλαμβάνεται ότι καταβάλλει ο εργαζόμενος και τόσο πιο θετικά αξιολογεί την εξυπηρέτηση που λαμβάνει (Crosby, Evans and Cowles, 1990; Solomon et al.1985; Mohr and Bitner,1995).

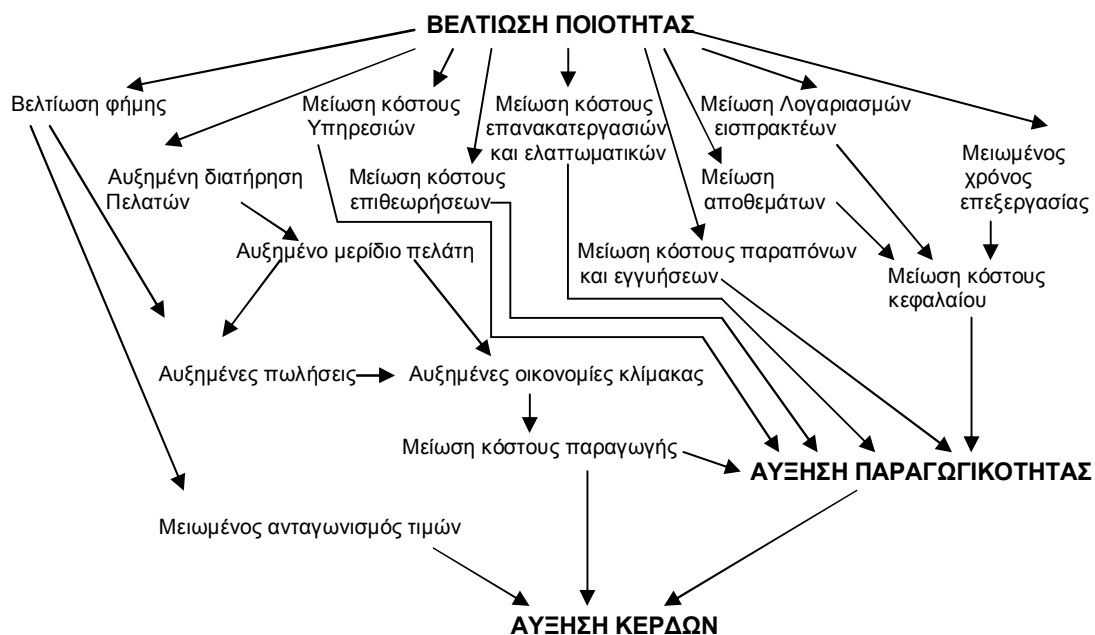
Ο Clark (1984) αντιλαμβάνεται την ποιότητα υπηρεσιών στα ξενοδοχεία ως εξής: « Ποιότητα σημαίνει ότι, ο,τιδήποτε προσφέρεις στους πελάτες, το παρέχεις σωστά. Σημαίνει ευελιξία στην ανταπόκριση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών καθώς και προνοητικότητα και συνέπεια στην ανταπόκριση αυτή. Σημαίνει προσδιορισμό προδιαγραφών που σχετίζονται με τους πελάτες και τήρησή τους...σημαίνει να δίνεις στους εργαζόμενους τα εργαλεία-την εκπαίδευση, τα επίπεδα στελέχωσης, το περιβάλλον, την

ευκαιρία να ακουστούν-να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Εν ολίγοις, η ποιότητα έχει πιο πολύ να κάνει με το να μπεις στη θέση των πελατών και των υπαλλήλων σου παρά με το να βρεις ιδέες για να πλεονεκτήσεις έναντι του ανταγωνισμού» (Yasin, Czuchry, Dorsch, 1996).

Από την παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνεται ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα στελέχη θα πρέπει να δώσουν έμφαση τόσο στην τεχνική όσο και στη λειτουργική διάσταση της ποιότητας. Εντοπίζοντας τα χαρακτηριστικά που έχουν αξία για τους πελάτες τους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, να σχεδιάσουν το κατάλληλο «πακέτο» υπηρεσιών που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Σημαντικό είναι, επίσης, οι υπηρεσίες που παρέχονται να ανταποκρίνονται στην εικόνα του ξενοδοχείου και στην τιμή στην οποία προσφέρονται (Mei, Dean, White, 1999). Οι περισσότεροι πελάτες δε θα πληρώσουν για υπηρεσίες που δεν επιθυμούν και θα αποφύγουν τα ξενοδοχεία που οι υψηλές τιμές τους δεν σχετίζονται ξεκάθαρα με την αξία (Motwani, Kumar, Youssef, 1996). Πρέπει να δούμε τις υπηρεσίες από την πλευρά του πελάτη για να μπορέσουμε να τις παρέχουμε με τον καλύτερο πραγματικά τρόπο (Stefanelli, 1994).

2.3 Ποιότητα - Παραγωγικότητα - Κερδοφορία

Η ποιότητα, η παραγωγικότητα και η κερδοφορία είναι τρεις έννοιες πολύ στενά συνδεδεμένες, οι οποίες έχουν στόχο την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Ο Gummesson (1998) χαρακτηριστικά αναφέρει: «Η ποιότητα, η παραγωγικότητα και η κερδοφορία είναι τρίδυμα. Ο διαχωρισμός τους δημιουργεί μια δυστυχισμένη οικογένεια». Η αλληλοσύνδεση των εννοιών αυτών παρουσιάζεται γραφικά στο παρακάτω διάγραμμα.

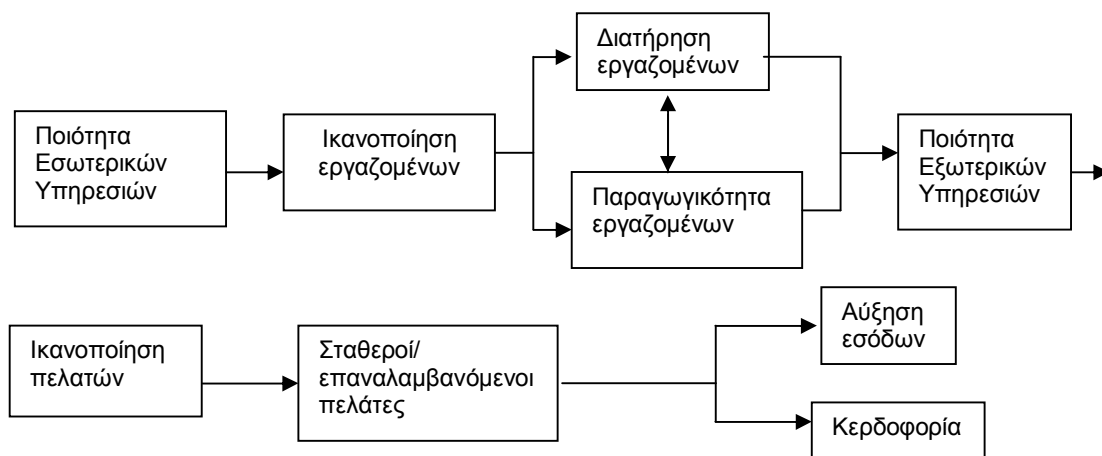


Διάγραμμα 2: Η Σχέση μεταξύ Ποιότητας, Παραγωγικότητας και Κερδοφορίας
Πηγή: Gummesson E., "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1998

Το σχήμα ξεκινάει με την ποιότητα, η οποία ορίζεται ως εκτέλεση των εργασιών με το σωστό τρόπο από την αρχή και ως παροχή των χαρακτηριστικών εκείνων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας με αυτήν την έννοια, μπορεί να επηρεάσει θετικά τα έσοδα, το κόστος και τα κεφάλαια που απασχολεί η επιχείρηση. Όταν βελτιωθεί η λειτουργία και η αξιοπιστία της επιχείρησης,

ενισχύεται η εικόνα της στην αγορά, αυξάνεται η διατήρηση των πελατών της καθώς και το μερίδιο του πελάτη (το ποσοστό αγορών του πελάτη από την επιχείρηση). Αυτές οι μεταβολές προκαλούν αύξηση των πωλήσεων, διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και την κάνουν να εξαρτάται λιγότερο από τον ανταγωνισμό τιμών. Το κόστος υπηρεσιών (συντήρησης) μειώνεται καθώς επίσης και το κόστος επιθεώρησης, ελέγχου, επανακατεργασιών, ελαττωματικών, παραπόνων και εγγυήσεων. Τα κεφάλαια που απασχολούνται μειώνονται καθώς λιγότερα αποθέματα χρειάζεται να αποθηκευτούν, οι λογαριασμοί εισπρακτέοι μειώνονται επειδή οι πληρωμές γίνονται νωρίτερα και λιγότερες πληρωμές καθυστερούν λόγω παραπόνων, ενώ ο μειωμένος χρόνος επεξεργασίας απαιτεί λιγότερους πόρους. Καθώς οι ταμειακές ροές εισπράττονται με μεγαλύτερη ταχύτητα, τα χρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κάποιο άλλο σκοπό και το κόστος κεφαλαίου μειώνεται. Η αυξημένη παραγωγικότητα οδηγεί σε κερδοφορία ενώ κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία μέσω αυξημένων εσόδων (Gummesson, 1998)

Η αλυσίδα εξυπηρέτησης – κέρδους συσχετίζει επίσης τις έννοιες της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας και απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Διάγραμμα 3: Αλυσίδα εξυπηρέτησης-κέρδους

Πηγή: *Heskett et al., "Putting the Service-Profit Chain to Work", H.B.R., 1994*

Όπως απεικονίζει το παραπάνω σχήμα, η κερδοφορία και η αύξηση των εσόδων προέρχονται από πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες, οι οποίοι ικανοποιήθηκαν από την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν. Η ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών δημιουργείται από ικανοποιημένους, αφοσιωμένους και παραγωγικούς εργαζόμενους, η ικανοποίηση των οποίων προέρχεται από επενδύσεις στην τεχνολογία, στην εκπαίδευση και σε μια πολιτική ενδυνάμωσης του προσωπικού (Fitzsimmons, 1998).

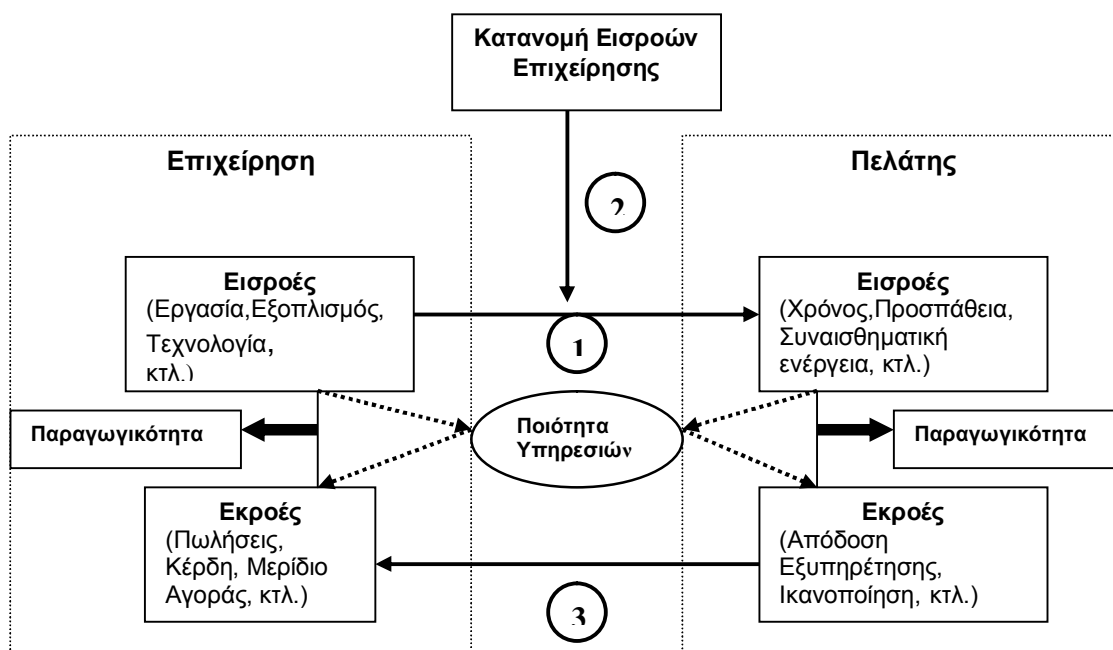
Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αναφέρεται στο περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι και περιλαμβάνει την επιλογή, ανάπτυξη, ανταμοιβή και αναγνώριση του προσωπικού, την πρόσβαση σε πληροφορίες για την εξυπηρέτηση των πελατών, την τεχνολογία και τα εργαλεία που τους παρέχονται, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, καθώς επίσης και τις σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Η ικανοποίηση που αντλούν οι υπάλληλοι από την εργασία τους επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητά τους καθώς και την αφοσίωση που έχουν στην επιχείρηση. Έρευνες αποδεικνύουν ότι ο ρυθμός αντικατάστασης εργαζομένων που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι τρεις φορές μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο ρυθμό των ικανοποιημένων εργαζομένων. Επίσης, ο χαμηλός

ρυθμός αντικατάστασης του προσωπικού συνδέεται με υψηλή παραγωγικότητα και αυξημένη ικανοποίηση πελατών. Η διατήρηση του προσωπικού και η υψηλή παραγωγικότητα του αυξάνουν την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης, η οποία προέρχεται από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων που λαμβάνει σε σχέση με το συνολικό κόστος που καταβάλλει για την παροχή των υπηρεσιών. Όταν η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της, οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι και πρόθυμοι να συνεχίσουν να συνεργάζονται με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική για την κερδοφορία της, αφού μια αύξηση της τάξεως του 5% της αφοσίωσης των πελατών μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 25% έως 85%. Υπολογίζεται ότι παρατείνοντας τον κύκλο ζωής του πελάτη κατά 3 χρόνια, τα κέρδη ανά πελάτη μπορούν να τριπλασιαστούν. Κατά μέσο όρο, εκτιμάται ότι κοστίζει 5 φορές περισσότερο να προσελκύσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις ένα παλιό. Ο σταθερός πελάτης ξοδεύει περισσότερο με την πάροδο του χρόνου και συνήθως αγοράζει μια ευρύτερη ποικιλία υπηρεσιών που πολλές φορές έχουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Συνήθως κοστίζει λιγότερο η εξυπηρέτησή του καθώς η επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες του και μπορεί να τον εξυπηρετήσει πιο αποτελεσματικά και ο ίδιος έχει εξοικειωθεί με τις διαδικασίες και δεν επιβαρύνει το σύστημα εξυπηρέτησης. Επίσης, ο αφοσιωμένος πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει υψηλότερες τιμές καθώς επίσης και να παρέχει δωρεάν διαφήμιση στην επιχείρηση αναφέροντας τη στα άτομα του περιβάλλοντός του και συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση των πωλήσεων (Fitzsimmons, 1998; Miller, Morris, 2000; Haemoon Oh, 1999; Payne, 1994; Reicheld & Sasser, 1991; Schmenner, 1995; Heskett et al.,

1994; Smith, 1997; Χυτήρης, 1998; Storbacka, Strandvik, Gronroos, 1994; Τσακλαγκάνος, 1995).

Η αλυσίδα εξυπηρέτησης κέρδους, λοιπόν, τονίζει την έμφαση που πρέπει να δώσουν οι επιχειρήσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες τους προκειμένου να επιβιώσουν και να πετύχουν υψηλά επίπεδα ανάπτυξης και κερδοφορίας.

Ο Parasuraman (2002), λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και το σημαντικό ρόλο που έχει ο πελάτης ως συμπαραγωγός στη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών αυτών, προτείνει το παρακάτω μοντέλο, που περιγράφει τη σχέση της ποιότητας υπηρεσιών με την παραγωγικότητα από την πλευρά τόσο του παραγωγού όσο και του πελάτη.



Διάγραμμα 4: Μοντέλο αλληλεπίδρασης ποιότητας υπηρεσιών και παραγωγικότητας

Πηγή: Parasuraman A. , “Service Quality and Productivity: A synergistic perspective”, *Managing Service Quality*, 2002

Όπως φαίνεται στο σχήμα, οι εισροές τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Με αμετάβλητα τα υπόλοιπα στοιχεία, μπορεί να υποτεθεί ότι υψηλότερα επίπεδα εισροών της επιχείρησης- και χαμηλότερα επίπεδα εισροών του πελάτη- θα οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών (με το ίδιο σκεπτικό, χαμηλά επίπεδα εισροών της επιχείρησης και υψηλά επίπεδα εισροών του πελάτη είναι πιθανό να μειώσουν την ποιότητα υπηρεσιών). Η ποιότητα υπηρεσιών, στη συνέχεια, επηρεάζει τις εκροές τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών, μπορεί να υποτεθεί ότι υψηλότερα (χαμηλότερα) επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών θα συμβάλλουν σε υψηλότερες(χαμηλότερες) εκροές τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη. Η σχέση 1 στο σχήμα υποδηλώνει ότι καθώς η επιχείρηση διοχετεύει περισσότερους πόρους στην παροχή υπηρεσιών, οι εισροές του πελάτη θα μειωθούν και το αντίστροφο. Η σχέση 2 δείχνει ότι ο βαθμός στον οποίο οι μεταβολές στις εισροές της επιχείρησης προκαλούν μεταβολές στις εισροές του πελάτη, θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση κατανέμει τους πόρους που διαθέτει. Ειδικότερα, αν η επιχείρηση αυξήσει τις εισροές της αλλά τις κατανείμει ανάρμοστα, η αντίστοιχη μείωση των εισροών του πελάτη θα είναι μικρότερη από εκείνη που θα ήταν αν η επιχείρηση κατένειμε τους πόρους της με τον κατάλληλο τρόπο. Κάτι ανάλογο θα συνέβαινε και στην περίπτωση που η επιχείρηση, αναγκασμένη να μειώσει τις εισροές της, έκανε περικοπές σε περιοχές όπου δεν ήταν απαραίτητο. Τέλος, η σχέση 3 υποδηλώνει ότι οι εκροές από την πλευρά του πελάτη έχουν θετική επίδραση στις εκροές της επιχείρησης.

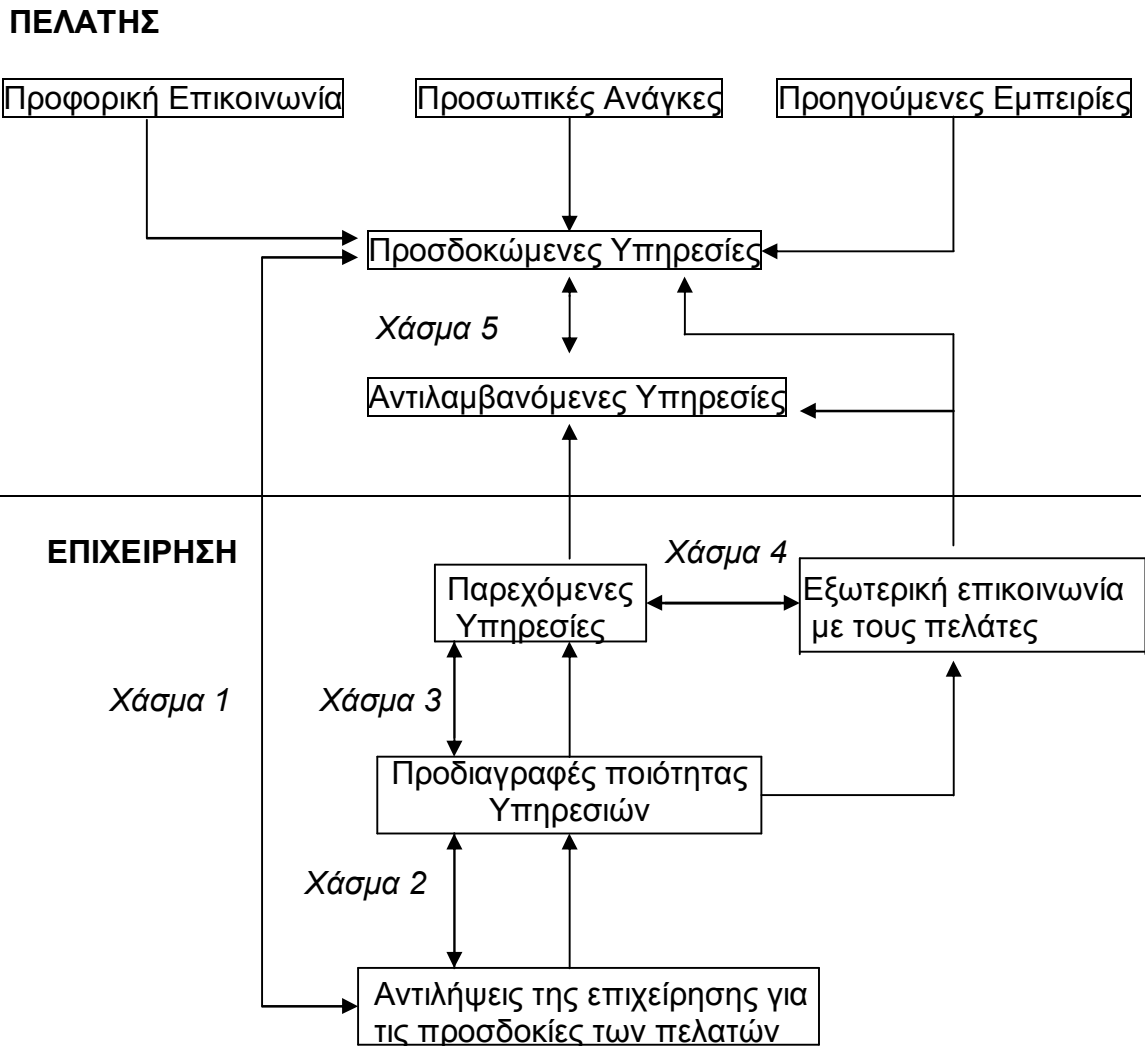
Ο Parasuraman, με την ανάπτυξη του παραπάνω υποδείγματος, προτείνει στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να εξετάσουν την παραγωγικότητα τόσο από την πλευρά του παραγωγού όσο και του πελάτη και να μην εστιάσουν μόνο στη μία από τις δύο σκοπιές, γιατί αν τις αντιμετωπίσουν ως ανεξάρτητες μεταβλητές, οι έννοιες αυτές έρχονται σε σύγκρουση (Parasuraman, 2002).

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνεται ο σημαντικός ρόλος που έχει η ποιότητα για την ανάπτυξη της επιχείρησης, αφού συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητάς της και τη βελτίωση της κερδοφορίας της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΧΑΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

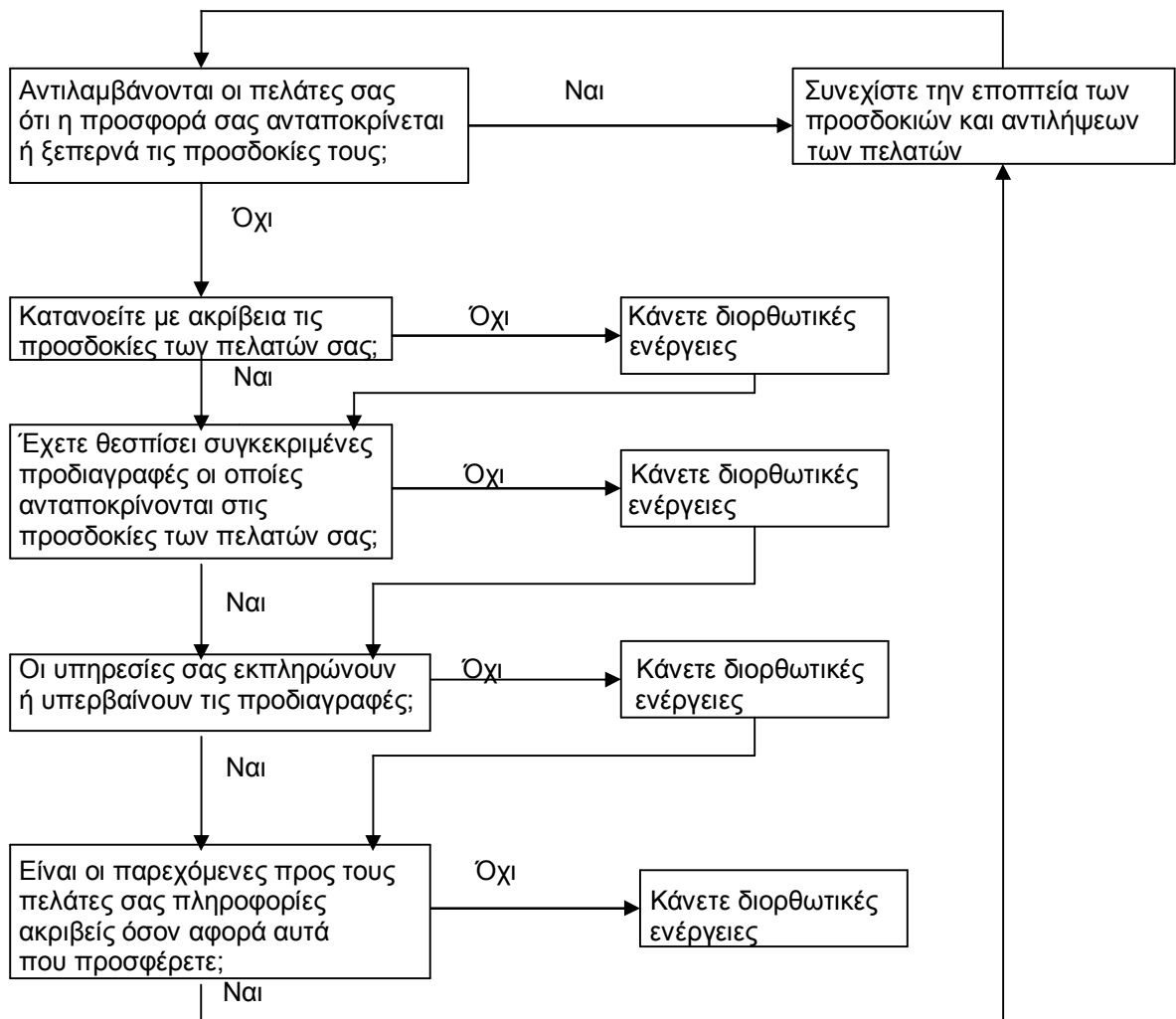
Η έννοια των χασμάτων ποιότητας αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry ύστερα από εκτεταμένη έρευνα που πραγματοποίησαν σε τέσσερις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Κατά τη δεκαετία του '80 διαμόρφωσαν την κλίμακα SERVQUAL, η οποία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και στη συνέχεια να τη βελτιώσουν. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα, ο πελάτης αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει συγκρίνοντας τις προσδοκίες που έχει πριν την παροχή της υπηρεσίας με την αντίληψη που σχηματίζει για την ποιότητα της υπηρεσίας μετά την παροχή της. Η διαφορά αυτή μεταξύ προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί το πέμπτο χάσμα ποιότητας, το οποίο αφορά τους πελάτες και προκαλείται από τα υπόλοιπα τέσσερα χάσματα ποιότητας που εντοπίζονται μέσα στην επιχείρηση. Στο βαθμό στον οποίο υπάρχει ένα από τα χάσματα 1 έως 4, οι πελάτες αντιλαμβάνονται ελλείψεις στην ποιότητα εξυπηρέτησης. Το υπόδειγμα των χασμάτων απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1: Το Υπόδειγμα των χασμάτων ποιότητας υπηρεσιών

Πηγή: Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., “*Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations*”, 1990

Το Υπόδειγμα στο διάγραμμα 1 υποδηλώνει μια λογική διαδικασία την οποία μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να μετρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2. Η σειρά των ερωτήσεων στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος αντιστοιχούν στα πέντε χάσματα ποιότητας. Συγκεκριμένα, η διαδικασία ξεκινάει με την κατανόηση της φύσης και της έκτασης του 5^{ου} χάσματος και στη συνέχεια διερευνάται διαδοχικά η ύπαρξη των χασμάτων 1 έως 4, λαμβάνοντας διορθωτικά μέτρα όπου κρίνεται απαραίτητο.



Διάγραμμα 2: Διαδικαστικό Υπόδειγμα για τη διαρκή Μέτρηση Και Βελτίωση της Ποιότητας Παροχής Υπηρεσιών
 Πηγή: Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., “*Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations*”, 1990

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι προκειμένου να κλείσει το 5^ο χάσμα θα πρέπει να κλείσουν τα χάσματα 1-4 και να παραμείνουν κλειστά. Μια ανάλυση των χασμάτων ποιότητας κρίνεται απαραίτητη για την κατανόησή τους και παρατίθεται στις παρακάτω ενότητες.

3.1 Χάσμα 1: Προσδοκίες Πελατών-Αντίληψη της Διοίκησης για τις

Προσδοκίες των Πελατών

Το πρώτο και ενδεχομένως πιο κρίσιμο βήμα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι η γνώση των προσδοκιών που έχουν οι πελάτες για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Προκειμένου μια επιχείρηση να προσφέρει υπηρεσίες που οι πελάτες της θεωρούν ποιοτικές, πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς προσδοκούν οι πελάτες της. Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες αυτές αποτελεί το πρώτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών.

Συνήθως, το χάσμα αυτό προκύπτει επειδή οι επιχειρήσεις αγνοούν ή υποτιμούν την ανάγκη που υπάρχει για πλήρη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών τους. Ενώ δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, πολλές επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να σκέφτονται από μέσα προς τα έξω-γνωρίζουν τι πρέπει να θέλουν οι πελάτες και αυτό παρέχουν-αντί από έξω προς τα μέσα. Τα στελέχη μπορεί να μη γνωρίζουν πάντα ποια χαρακτηριστικά θεωρούν οι πελάτες ως απαραίτητα για να χαρακτηρίσουν μια υπηρεσία ποιοτική, ή ακόμα και αν γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά αυτά, δεν ξέρουν πολλές φορές τα επίπεδα απόδοσης που απαιτούν οι πελάτες. Όταν, λοιπόν, τα στελέχη που έχουν την αρμοδιότητα και την ευθύνη να ορίζουν τις προτεραιότητες της επιχείρησής τους, δε κατανοούν πλήρως τις προσδοκίες των πελατών τους, οδηγούνται σε λανθασμένες αποφάσεις και σπαταλούν χρήμα, χρόνο και άλλους πόρους σε πράγματα που δεν έχουν αξία για τους πελάτες. Όταν συμβαίνει αυτό, οι επιχειρήσεις προσφέρουν υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις

προσδοκίες των πελατών: σημαντικά χαρακτηριστικά παραλείπονται και τα επίπεδα απόδοσης που παρέχονται δεν είναι ικανοποιητικά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική απώλεια πελατών και σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να απειλήσει ακόμα και την ύπαρξη της επιχείρησης.

Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του 1^{ου} χάσματος ποιότητας

Οι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 1^{ου} χάσματος ποιότητας υπηρεσιών είναι οι εξής:

1. Έλλειψη προσανατολισμού προς την έρευνα μάρκετινγκ, που αποδεικνύεται από την ανεπαρκή έρευνα αγοράς, από την ελλιπή χρησιμοποίηση των πορισμάτων της έρευνας, καθώς και από την έλλειψη επαφής μεταξύ διοίκησης και πελατών.
2. Ανεπαρκής «προς τα πάνω» επικοινωνία, από το προσωπικό πρώτης γραμμής προς τη διοίκηση.
3. Ύπαρξη πολλών διοικητικών επιπέδων μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και ανώτατης διοίκησης.

Πιο αναλυτικά:

1. Έλλειψη προσανατολισμού προς την έρευνα μάρκετινγκ

Ο προσανατολισμός προς την έρευνα μάρκετινγκ εκφράζει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών χρησιμοποιώντας τυπικές και άτυπες μεθόδους συλλογής πληροφοριών.

- *ανεπαρκής έρευνα αγοράς*

Πολλές επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα λειτουργιών παρά σε θέματα μάρκετινγκ, πιστεύοντας ότι οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία της. Έτσι, δεν εστιάζονται στους πελάτες και

αποτυγχάνουν να γνωρίσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Επειδή η έρευνα μάρκετινγκ είναι το βασικό μέσο αναγνώρισης των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για τις υπηρεσίες, μια επιχείρηση που δε συγκεντρώνει τέτοιου είδους πληροφορίες είναι πολύ πιθανό να έχει ένα μεγάλο χάσμα αυτής της μορφής. Μεγάλο χάσμα μπορεί να παρουσιάζει και μια επιχείρηση που πραγματοποιεί έρευνα αγοράς, αλλά με θέμα διαφορετικό από τις προσδοκίες των πελατών.

Για να κλείσει το συγκεκριμένο χάσμα, η έρευνα μάρκετινγκ πρέπει να εστιασθεί σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών, όπως ποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά για τους πελάτες, ποια επίπεδα απόδοσης προσδοκούν οι πελάτες για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τι πιστεύουν οι πελάτες ότι μπορεί και πρέπει να κάνει μια επιχείρηση όταν προκύπτουν προβλήματα στην παροχή των υπηρεσιών.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών. Μια επιχείρηση μπορεί, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει, να επιλέξει οποιαδήποτε από τις παρακάτω μεθόδους. Κατά κανόνα, όσο πιο μεγάλη είναι η ακρίβεια προσέγγισης των δεδομένων που είναι επιθυμητό να επιτευχθεί, τόσο πιο μεγάλο είναι το κόστος για να αποκτηθούν τα δεδομένα. (Ford, Bach, 1997)

-Στρατηγική χρησιμοποίηση των παραπόνων

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πιο απλή και οικονομική μέθοδο, τη συλλογή πληροφοριών μέσω των παραπόνων των πελατών. Οι πελάτες μπορούν να εκφράσουν τα παράπονά τους είτε απευθείας στο προσωπικό εξυπηρέτησης, είτε μέσω εντύπων που παρέχει η επιχείρηση, είτε μέσω των ειδικών ατελών τηλεφωνικών γραμμών εξυπηρέτησης πελατών, που έχει

δημιουργήσει η επιχείρηση, προκειμένου οι πελάτες να καλούν και να εκφράζουν τα σχόλια και τα παράπονά τους για τις υπηρεσίες που έλαβαν.

Δυστυχώς, έρευνες έχουν δείξει ότι τα παράπονα των πελατών είναι μια ανεπαρκής πηγή πληροφοριών (Evans, Lindsay,2002; Eccles,Durand,1998). Μόνο το 4% των πελατών που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα εκφράζουν το παράπονό τους στην επιχείρηση. Το υπόλοιπο 96% παραμένουν δυσαρεστημένοι εκφράζοντας τη δυσαρέσκειά τους σε 9 έως 10 άλλους ανθρώπους. Επίσης, για κάθε παράπονο που εκφράζεται, η επιχείρηση έχει 26 ακόμα πελάτες που αντιμετωπίζουν προβλήματα , 6 εκ των οποίων το πρόβλημα είναι σοβαρό. Από τους πελάτες που εκφράζουν κάποιο παράπονο, περισσότεροι από τους μισούς θα επιστρέψουν στην επιχείρηση αν επιλύθηκε το πρόβλημά τους. Αν μάλιστα ο πελάτης πιστεύει ότι η αντιμετώπιση ήταν άμεση, τα ποσοστά αυξάνεται στο 95%. Έρευνα έδειξε ότι με την εμφάνιση του διαδικτύου, 4% ευχαριστημένων πελατών εξέφρασαν τα αισθήματά τους στο διαδίκτυο, ενώ 15% δυσαρεστημένων πελατών έκαναν το ίδιο. Τέλος, έχει διαπιστωθεί ότι η επίλυση των παραπόνων των πελατών ισοδυναμεί με, αν όχι είναι πιο σημαντική από, την παροχή σωστής εξυπηρέτησης από την αρχή. Γενικά, ο πελάτης θα πει σε 5 άτομα του περιβάλλοντός του για τον τρόπο που αντιμετωπίστηκε το πρόβλημά του, ενώ αν λάβει σωστή εξυπηρέτηση από την αρχή θα ενημερώσει μόνο 3 άτομα.

Αν και η ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών είναι σπάνια επαρκής για την αναγνώριση των προσδοκιών τους, τα παράπονα μπορούν να αποτελέσουν μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας διατήρησης επαφής με τους πελάτες. Συγκεκριμένα, αν συγκεντρωθούν, αναλυθούν και επιδοθούν στους

υπαλλήλους που μπορούν να διορθώσουν τα συγκεκριμένα προβλήματα, τα παράπονα μπορούν να γίνουν μια οικονομική και συνεχής πηγή πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία εξυπηρέτησης, οδηγώντας κάθε φορά στην κατάλληλη προσαρμογή της.

-Εξέταση προσδοκιών των πελατών σε παρόμοιους κλάδους παροχής υπηρεσιών

Οι διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών και ορισμένες φορές ο τρόπος που εκδηλώνονται είναι παρόμοια στους διάφορους κλάδους. Τα στελέχη, λοιπόν, μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες από άλλους κλάδους που οι πελάτες τους έχουν κοινές προσδοκίες.

-Έρευνα των ενδιάμεσων πελατών

Οι ενδιάμεσοι πελάτες, όπως το προσωπικό, οι αντιπρόσωποι, οι πράκτορες, είναι άνθρωποι που εξυπηρετεί η επιχείρηση και οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους τελικούς πελάτες. Ερευνώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες αυτών των πελατών μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για τους τελικούς καταναλωτές. Η συναναστροφή με τους ενδιάμεσους πελάτες δίνει την ευκαιρία αναγνώρισης των προσδοκιών των πελατών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Μπορεί, επίσης, να βοηθήσει την επιχείρηση να μάθει και στη συνέχεια να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των ενδιάμεσων πελατών, μια διαδικασία πολύ σημαντική για την παροχή από την πλευρά τους ποιοτικών υπηρεσιών.

-Μελέτες βασικών πελατών

Όταν η επιχείρηση έχει ως πελάτες άλλες επιχειρήσεις ή ενδιάμεσους, παρά τελικούς καταναλωτές, μερικοί από τους πελάτες αυτούς είναι αρκετά μεγάλοι και σημαντικοί για να εξεταστούν ξεχωριστά και σε βάθος. Οι έρευνες αυτές

μπορούν να εφαρμοστούν και για τελικούς καταναλωτές, όταν οι βασικοί πελάτες, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι ή πιο σημαντικοί από τους άλλους, μπορούν να αναγνωριστούν.

-Δημιουργία πάνελ πελατών

Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες πελατών, οι οποίες θα συναντιούνται τακτικά και θα αντλούνται έτσι πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται καθώς και για τις ανάγκες των πελατών.

-Έρευνα ικανοποίησης πελατών αμέσως μετά τη διεκπεραίωση της συναλλαγής

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι πελάτες ερωτώνται αμέσως μετά από μια συναλλαγή για την ικανοποίηση που έλαβαν από το προσωπικό με το οποίο ήρθαν σε επαφή. Αυτός ο τύπος έρευνας είναι απλός και παρέχει επίκαιρες πληροφορίες στη διοίκηση. Ακόμη, επιτρέπει στη διοίκηση να συσχετίσει την απόδοση με κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, έτσι ώστε η υψηλή απόδοση να ανταμειφθεί και η χαμηλή απόδοση να διορθωθεί. Τέλος, λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση επειδή γνωρίζουν πώς και πότε αξιολογούνται.

-Διαδίκτυο

Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη του διαδικτύου προσφέρει στις επιχειρήσεις μια πηγή πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις των πελατών για τις υπηρεσίες που παρέχουν. Οι χρήστες του διαδικτύου συχνά αναζητούν πληροφορίες από άλλους χρήστες όσον αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα προϊόντων, μοιράζονται εμπειρίες σχετικές με την ποιότητα εξυπηρέτησης, ή εκφράζουν συγκεκριμένα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν. Παρακολουθώντας τα στελέχη τις πληροφορίες αυτές μπορούν να

έχουν επίγνωση των αντιλήψεων των πελατών και των προβλημάτων ποιότητας που αντιμετωπίζουν. Το κόστος αυτής της μεθόδου είναι ελάχιστο σε σύγκριση με άλλες ερευνητικές μεθόδους, αν και πολλές φορές οι πληροφορίες που αντλούνται δεν είναι πολύ χρήσιμες λόγω έλλειψης δομής και εστίασης των «ηλεκτρονικών συζητήσεων». (Evans,Lindsay,2002)

-Διεξαγωγή πολυσύνθετων ερευνών για τις προσδοκίες των πελατών

Η πιο χρονοβόρα και ακριβή μέθοδος συλλογής πληροφοριών είναι οι πολυσύνθετες έρευνες πελατών. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλές μεθόδους ταυτόχρονα για να αντλήσει πληροφορίες, όπως ερωτηματολόγια προς εργαζομένους και πελάτες, προσωπικές συνεντεύξεις, έρευνες μέσω τηλεφώνου ή ταχυδρομείου, focus groups, ανάλυση παραπόνων. Απαραίτητη προϋπόθεση για να λειτουργήσει ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι η απόλυτη αφοσίωση της διοίκησης να μάθει την αλήθεια για τους πελάτες της και έτσι να διαθέσει τους πόρους και το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίησή του.

- *ελλιπής χρησιμοποίηση των πορισμάτων της έρευνας*

Η διεξαγωγή της έρευνας αγοράς είναι μόνο το πρώτο βήμα για την κατανόηση των αναγκών του πελάτη. Η επιχείρηση θα πρέπει, επίσης, να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της έρευνας. Η λανθασμένη χρήση ή η μη χρήση των δεδομένων της έρευνας μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη αναγνώριση των προσδοκιών των πελατών. Όταν τα στελέχη δε μελετούν τις ερευνητικές αναφορές επειδή είναι απασχολημένοι με τις καθημερινές προκλήσεις της δουλειάς, όταν δε γνωρίζουν πώς να ερμηνεύσουν τα δεδομένα επειδή η έρευνα είναι πολύ περίπλοκη και χρησιμοποιεί τεχνικούς όρους, ή όταν δεν έχουν εμπιστοσύνη στην έρευνα, οι επιχειρήσεις

αποτυγχάνουν να αξιοποιήσουν τις διαθέσιμες πηγές και το χάσμα 1 διευρύνεται.

Τα στελέχη πρέπει να μάθουν να μετατρέπουν τις πληροφορίες της έρευνας σε πράξεις. Η πιο πολυσύνθετη έρευνα δε βοηθάει μια επιχείρηση να επιτύχει εάν οι πληροφορίες δεν μεταφέρονται στους κατάλληλους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση την κατάλληλη στιγμή.

- *έλλειψη επαφής μεταξύ διοίκησης και πελατών*

Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο είναι για τα στελέχη της διοίκησης να έρθουν σε άμεση επαφή με τους πελάτες και να έχουν έτσι πληροφορίες για τις προσδοκίες των πελατών τους από πρώτο χέρι. Ακόμα και όταν μελετούν και αφομοιώνουν πορίσματα ερευνών, τα στελέχη μπορούν να χάσουν την πραγματική εικόνα των πελατών τους αν δεν έχουν ποτέ την ευκαιρία να βιώσουν την πραγματική εξυπηρέτηση. Μια θεωρητική άποψη σχετικά με τον τρόπο που υποτίθεται ότι πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση δεν μπορεί να συγκριθεί με την πραγματική εμπειρία της εξυπηρέτησης.

Τα στελέχη μπορούν να περάσουν το χρόνο τους στους χώρους εξυπηρέτησης των πελατών, να έρθουν σε επαφή μαζί τους και να βιώσουν προσωπικά την παροχή των υπηρεσιών. Ένα επίσημο πρόγραμμα που θα ενθαρρύνει την άτυπη αυτή επικοινωνία είναι συχνά ο καλύτερος τρόπος για την εξασφάλισή της. Η άμεση επαφή με τους πελάτες προσδίδει στα στελέχη μια πιο καθαρή και σε βάθος εικόνα για τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών, με συνέπεια να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες αυτές.

2. *Ανεπαρκής « προς τα πάνω» επικοινωνία, από το προσωπικό πρώτης γραμμής προς τη διοίκηση*

Η «προς τα πάνω» επικοινωνία εκφράζει το βαθμό στον οποίο η ανώτατη διοίκηση αναζητά, παρακινεί και διευκολύνει τη ροή πληροφοριών από τους υπαλλήλους που εργάζονται σε κατώτερα επίπεδα.

Το προσωπικό πρώτης γραμμής έχει καθημερινή επαφή με τους πελάτες και έτσι μπορεί να καταλάβει πολλά για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους. Αν οι πληροφορίες που αντλούν οι υπάλληλοι αυτοί μπορούν να διαβιβαστούν στην ανώτατη διοίκηση, τα στελέχη μπορούν να βελτιώσουν την αντίληψη που έχουν για τους πελάτες τους. Η αντίληψη που διαμορφώνουν τα στελέχη για τους πελάτες εξαρτάται σημαντικά από το βαθμό και τους τύπους επικοινωνίας που επικρατούν μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού πρώτης γραμμής ή του προσωπικού εκτός επιχείρησης που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες και εκπροσωπεί την επιχείρηση και τις υπηρεσίες της. Όταν αυτά τα κανάλια επικοινωνίας είναι κλειστά, η διοίκηση δεν μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για τα προβλήματα που υπάρχουν στην παροχή υπηρεσιών καθώς και για τις αλλαγές στις προσδοκίες των πελατών.

Η επικοινωνία από το προσωπικό πρώτης γραμμής προς τη διοίκηση παρέχει πληροφορίες στα στελέχη σχετικά με τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις ολόκληρης της επιχείρησης. Οι τύποι επικοινωνίας μπορεί να έχουν είτε επίσημο χαρακτήρα όπως ειδικά έντυπα αναφορών των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την παροχή των υπηρεσιών, είτε μη επίσημο χαρακτήρα όπως συζητήσεις μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και ανώτερων στελεχών. Η διοίκηση που διατηρεί επαφή με το προσωπικό επωφελείται όχι μόνο επειδή με τον τρόπο αυτό ευχαριστεί τους

εργαζομένους αλλά και επειδή μαθαίνει περισσότερα για τους πελάτες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει, να εκτιμά και να ανταμείβει αυτήν την «προς τα πάνω» επικοινωνία.

3. Υπαρξη πολλών διοικητικών επιπέδων μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και ανώτατης διοίκησης.

Τα διοικητικά επίπεδα είναι ο αριθμός των επιπέδων που υπάρχουν μεταξύ των ανώτατων και κατώτατων θέσεων εργασίας.

Ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και ανώτατης διοίκησης μπορούν να επηρεάσουν το μέγεθος του 1^{ου} χάσματος. Τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης εμποδίζουν την επικοινωνία γιατί τοποθετούν φραγμούς μεταξύ των ανώτερων στελεχών, που θέτουν τα πρότυπα της ποιότητας των υπηρεσιών, και του προσωπικού επαφής, που παρέχει την ποιότητα στους πελάτες. Η «προς τα πάνω» επικοινωνία, που αναφέρθηκε παραπάνω, γίνεται λιγότερο αποτελεσματική όσο περισσότερα είναι τα διοικητικά επίπεδα, επειδή οι πληροφορίες είναι πιθανό να χαθούν ή να παρερμηνευθούν από επίπεδο σε επίπεδο. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιπέδων, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα οι πληροφορίες που έχει το προσωπικό πρώτης γραμμής για τις προσδοκίες των πελατών να φτάσουν στη διοίκηση.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την αξία της μείωσης των διοικητικών επιπέδων που κάνουν τις επιχειρήσεις νωθρές και τις εμποδίζουν να αναπτυχθούν. Μόνο ελαττώνοντας τα μη αναγκαία στρώματα και διδάσκοντας τα στελέχη να εστιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον- στους πελάτες και τους ανταγωνιστές-μπορεί μια μεγάλη επιχείρηση να συμπεριφερθεί γρήγορα και ευέλικτα σε όλες τις αγορές που εξυπηρετεί. Η

εξάλειψη των διοικητικών επιπέδων επιτρέπει στα στελέχη να είναι πιο κοντά στους πελάτες και να καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Μπορεί αυτή η μείωση των επιπέδων να αποτελεί μια οδυνηρή διαδικασία βραχυπρόθεσμα για τους υπαλλήλους, αλλά τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα της γνώσης των πελατών, της ευελιξίας και της δημιουργικότητας κάνουν αυτή την αλλαγή να αξίζει τον κόπο.

3.2 Χάσμα 2: Αντίληψη Διοίκησης για τις Προσδοκίες των Πελατών- Προσδιορισμός των Κριτηρίων Ποιότητας των Υπηρεσιών

Όπως προαναφέρθηκε, η γνώση των προσδοκιών των πελατών είναι το πρώτο βήμα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Μόλις, όμως, η διοίκηση κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών αντιμετωπίζει μια δεύτερη πρόκληση: τον προσδιορισμό προτύπων ποιότητας που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Η διοίκηση μπορεί να μην είναι πρόθυμη ή ικανή να κάνει τις αλλαγές που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις ανάγκες των πελατών της. Διάφοροι παράγοντες, όπως περιορισμένοι πόροι, εστίαση στο βραχυπρόθεσμο κέρδος, συνθήκες αγοράς ή αδιαφορία της διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν το χάσμα 2, τη διαφορά μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και των προδιαγραφών που καθορίζουν για την παροχή των υπηρεσιών. Πολλά στελέχη πιστεύουν ότι είναι αδύνατο να θέσουν κριτήρια ποιότητας που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί, κατά τη γνώμη τους, οι προσδοκίες των πελατών είναι παράλογες, οι υπηρεσίες λόγω της μεταβλητότητάς τους δεν επιδέχονται προτυποποίηση, η ζήτηση των υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθεί και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης δεν μπορεί να αλλάξει. Η αλλαγή, που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, μπορεί να απαιτεί νέο εξοπλισμό ή νέα τεχνολογία, καθώς και ευθυγράμμιση των απόψεων των στελεχών από διαφορετικά τμήματα προς μια κοινή αντίληψη της ποιότητας υπηρεσιών, ποιότητας όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Αυτό που απαιτεί σίγουρα η αλλαγή είναι η διάθεση αποδοχής νέων,

διαφορετικών τρόπων δομής, λειτουργίας και παρακολούθησης της παροχής των υπηρεσιών.

Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του 2^{ου} χάσματος ποιότητας

Οι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 2^{ου} χάσματος ποιότητας υπηρεσιών είναι οι εξής:

1. Ελλιπής αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα των υπηρεσιών
2. Αντίληψη μη εφικτότητας
3. Ανεπαρκής τυποποίηση καθηκόντων
4. Έλλειψη στόχων

Πιο αναλυτικά:

1. Ελλιπής αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα των υπηρεσιών

Η αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα των υπηρεσιών εκφράζει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση αντιμετωπίζει την ποιότητα υπηρεσιών ως βασικό στρατηγικό στόχο.

Πολλές φορές τα στελέχη δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε στόχους που είναι πιο εύκολο να μετρηθούν και να παρατηρηθούν, όπως η μείωση του κόστους και το βραχυπρόθεσμο κέρδος, με αποτέλεσμα η ποιότητα των υπηρεσιών να παραμελείται. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι είναι αφοσιωμένες στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά η αφοσίωσή τους αυτή στηρίζεται στη δική τους εσωτερική, τεχνική έννοια της ποιότητας. Η ποιότητα σε ορισμένες επιχειρήσεις ορίζεται ως η ικανοποίηση κριτηρίων παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που η επιχείρηση έχει θέσει και πολλά από τα οποία οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται ή επιθυμούν. Σε άλλες επιχειρήσεις, η ποιότητα ορίζεται σε όρους υψηλής τεχνολογίας- ικανοποίηση προτύπων που είναι απαραίτητα προκειμένου η επιχείρηση να συμβαδίζει με τους ανταγωνιστές

σε θέματα, όμως, που οι πελάτες δεν επιθυμούν και για τα οποία δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Σύμφωνα με τον Parasuraman et al., αφοσίωση στην ποιότητα δε σημαίνει ικανοποίηση κριτηρίων που θέτει η επιχείρηση ή οι ανταγωνιστές, αλλά παροχή υπηρεσιών που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως υψηλά ποιοτικές. Όταν τα στελέχη δεν είναι αφοσιωμένα στην ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, εστιάζουν τους πόρους μόνο σε άλλους επιχειρησιακούς στόχους όπως πωλήσεις, κέρδη και μερίδιο αγοράς. Δεν καθιερώνουν εσωτερικές διαδικασίες για την ποιότητα των υπηρεσιών και δεν αναγνωρίζουν ότι οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας οδηγούν την επιχείρηση σε υψηλότερη απόδοση.

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτεί ηγεσία και αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση. Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να είναι διατεθειμένα να αποδεχθούν προσωρινά τις δυσκολίες που συνεπάγεται η αλλαγή και να καθοδηγήσουν τα υπόλοιπα στελέχη και το προσωπικό προς την κατεύθυνση αυτή. Θα πρέπει να έχουν ως όραμα την ποιότητα, να την αντιμετωπίζουν σαν ένα αποφασιστικό παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης, μια στρατηγική κέρδους και βάση ανταγωνισμού. Να δίνουν σημασία στις λεπτομέρειες της υπηρεσίας, να βλέπουν ευκαιρίες σε μικρές πράξεις που οι ανταγωνιστές θεωρούν ασήμαντες αλλά έχουν αξία για τον πελάτη, να θέτουν υψηλά πρότυπα ποιότητας και να παρέχουν την υπηρεσία σωστά την πρώτη φορά. Ένας πραγματικός ηγέτης θα πρέπει να δίνει έμφαση στην προσωπική επικοινωνία με τους υφισταμένους του γιατί αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος να διαμορφώσει και να δώσει περιεχόμενο και αξιοπιστία στο όραμα της ποιότητας, αλλά και για να αντλήσει πληροφορίες για την παροχή των υπηρεσιών. Τέλος, ένας ηγέτης πρέπει να έχει προσωπική ακεραιότητα. Να

είναι συνεπής στους στόχους του, δίκαιος και αληθινός έτσι ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του. Όπως υποστηρίζει και ο Peter Drucker :«Η τελική απαίτηση για μια αποτελεσματική ηγεσία είναι να εμπνέεις εμπιστοσύνη. Διαφορετικά δε θα υπάρξουν οπαδοί- και ο μοναδικός ορισμός του ηγέτη είναι κάποιος που έχει οπαδούς».

Αν η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης είναι το μέσο για τον προσδιορισμό των προτύπων ποιότητας, η αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης είναι το μέσο που θα οδηγήσει στην εφαρμογή τους. Αν τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν την ποιότητα υπηρεσιών σαν άλλο ένα «πρόγραμμα του μήνα», θα αντισταθούν σε αυτό και δε θα το υποστηρίξουν. Πρέπει να μεταδώσουν αυτό το πνεύμα αφοσίωσης, κάνοντας γνωστά τα πρότυπα ποιότητας, θέτοντας πρότυπα για τα δικά τους τμήματα και ενισχύοντας την εφαρμογή τους με παρακίνηση και υποστήριξη. Πολλές φορές είναι απαραίτητο να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετικά με τις ικανότητες που χρειάζονται για την ηγεσία των εργαζομένων, ένα πρόγραμμα που θα τους κάνει πιο αποφασιστικούς, πιο δημιουργικούς, πιο ευαίσθητους στις ανάγκες των υφισταμένων τους και πιο αποτελεσματικούς όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν την κρίση τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες. Τα ανώτερα στελέχη, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι προσπάθειές τους προς τη βελτίωση της ποιότητας γίνονται αντιληπτές και εκτιμώνται. Για το λόγο αυτό, πρέπει να δοθούν κίνητρα που θα ανταμείβουν τη συμπεριφορά που συντελεί στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

2. Αντίληψη μη εφικτότητας(επιτευξιμότητας)

Η αντίληψη επιτευξιμότητας εκφράζει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση πιστεύει ότι οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να ικανοποιηθούν.

Πολλές φορές, ενώ η διοίκηση έχει αναγνωρίσει επιτυχώς τις ανάγκες των πελατών δεν έχει τα μέσα που απαιτούνται για την ικανοποίησή τους. Για παράδειγμα, μπορεί η επιχείρηση να μη διαθέτει την κατάλληλη τεχνολογία για τη βελτίωση του συστήματος παροχής υπηρεσιών, να υπάρχουν εμπόδια οικονομικής φύσεως που περιορίζουν την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, όπως επίσης είναι πιθανό κάποιες απαιτήσεις των πελατών να είναι υπερβολικές και να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διοίκηση δεν έχει άλλη επιλογή παρά να αποδεχθεί ότι οι προσδοκίες των πελατών είναι αδύνατο να ικανοποιηθούν. Από την έρευνα των Parasuraman et al. προέκυψε, όμως, ότι η αντίληψη αυτή της διοίκησης είναι συχνά αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμης και περιορισμένης σκέψης από την πλευρά των στελεχών-μια απροθυμία να σκεφθούν δημιουργικά και αισιόδοξα και μια δικαιολογία προκειμένου να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

Τα στελέχη πρέπει να είναι διατεθειμένα να αποδεχθούν καινοτομίες, να εφαρμόσουν νέες και πιθανώς καλύτερες μεθόδους, να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία, να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους. Στελέχη πολύ επιτυχημένων επιχειρήσεων πιστεύουν πως ο,τιδήποτε επιθυμεί ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιηθεί. Τα στελέχη αυτά είναι πρόθυμα να αλλάξουν τον τρόπο που εργάζονται, αν είναι απαραίτητο, και να επενδύσουν χρήμα, χρόνο και προσπάθεια για να ικανοποιήσουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους.

3. Ανεπαρκής τυποποίηση καθηκόντων

Η τυποποίηση των καθηκόντων αφορά το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείται η τεχνολογία για να τυποποιήσει τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν.

Η μετατροπή των αντιλήψεων της διοίκησης σε συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα που επιτελούνται μπορούν να τυποποιηθούν. Μερικά στελέχη πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν-ότι προκειμένου να παρασχεθεί υψηλή ποιότητα οι υπηρεσίες πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις του πελάτη. Θεωρούν ότι η τυποποίηση των καθηκόντων είναι απρόσωπη και ανεπαρκής και ότι οι υπηρεσίες είναι από τη φύση τους τόσο απροσδιόριστες (άυλες) που δεν μπορούν να τυποποιηθούν. Αυτή η άποψη οδηγεί σε ασαφή και αόριστο προσδιορισμό προτύπων με ελάχιστη ή καθόλου μέτρηση και άντληση πληροφοριών.

Στην πραγματικότητα πολλά καθήκοντα αποτελούν ρουτίνα, ακόμα και σε επιχειρήσεις που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στον κάθε πελάτη χωριστά, και για αυτά θα μπορούσαν να τεθούν αρκετά εύκολα συγκεκριμένοι κανόνες και πρότυπα. Σύμφωνα με τον Ted Levitt, η τυποποίηση των υπηρεσιών μπορεί να πάρει τρεις μορφές:

- Υποκατάσταση της προσωπικής επαφής και της ανθρώπινης προσπάθειας από την τεχνολογία
- Βελτιώσεις στις μεθόδους εργασίας και
- Συνδυασμός των δύο παραπάνω μεθόδων

Η χρησιμοποίηση των μεθόδων αυτών διευκολύνουν την τυποποίηση των υπηρεσιών που απαιτείται για τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Η ανάλυση των καθηκόντων και η αποτελεσματική εκτέλεσή τους επιτρέπει

στην επιχείρηση να ελέγχει τα πρότυπα εξυπηρέτησης, όπως η διάρκεια μιας συναλλαγής, η ακρίβεια εκτέλεσης των λειτουργιών, και ο αριθμός των προβλημάτων που προκύπτουν. Ακόμη, η επιχείρηση κατανοεί πλήρως τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και με τον τρόπο αυτό θέτει πιο εύκολα κριτήρια ποιότητας.

Η τεχνολογία μπορεί να απλοποιήσει και να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών, ειδικά όταν απαλλάσσει το προσωπικό από τη ρουτίνα και από τα επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και συναλλαγές. Οι υπάλληλοι με τον τρόπο αυτό μπορούν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο για τον πελάτη και να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Εκτός από την αυτοματοποίηση των συναλλαγών, πολύ χρήσιμες είναι και οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, οι οποίες περιέχουν πληροφορίες για τα ενδιαφέροντα και τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών και επιτρέπουν έτσι τη διαμόρφωση προτύπων που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τους.

Όταν η εξυπηρέτηση των πελατών αφορά διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, οι εμπλεκόμενες διαδικασίες πρέπει να προσαρμοστούν και να συντονιστούν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνεπής και ποιοτική παροχή των υπηρεσιών. Ένα πλεονέκτημα αυτής της τυποποίησης των συναλλαγών είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να διαθέσει τους πόρους που εξοικονομούνται για να βελτιώσει και να δώσει πιο προσωπικό χαρακτήρα στην εξυπηρέτηση των καλύτερων πελατών της. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επιχείρηση να προσδιορίσει τους πελάτες αυτούς διαμορφώνοντας κριτήρια για τον εύκολο εντοπισμό τους.

4. Έλλειψη στόχων

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι στόχοι για την ποιότητα των υπηρεσιών βασίζονται σε πρότυπα που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Ενώ αρκετές φορές υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των προτύπων που θέτουν οι επιχειρήσεις, υπάρχουν παραδείγματα όπου οι επιχειρήσεις μετρούν και ελέγχουν χαρακτηριστικά τα οποία δεν ενδιαφέρουν τους πελάτες και συγχρόνως αγνοούν τα χαρακτηριστικά που πραγματικά επιθυμούν.

Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να οριστούν στόχοι που θα είναι αποτελεσματικοί και θα οδηγούν σε παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να βασίζονται στις προσδοκίες των πελατών
- Να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, έτσι ώστε το προσωπικό να γνωρίζει επακριβώς τι του ζητείται να παρέχει
- Να είναι αποδεκτοί από τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να τους ακολουθούν με συνέπεια και να αποφεύγονται αντιδράσεις, δυσφορία και συστηματικές απουσίες
- Να ορίζουν ποιες διαστάσεις της υπηρεσίας είναι πιο σημαντικές, θέτοντας προτεραιότητες και δίνοντας έμφαση στα πιο σημαντικά καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται
- Να είναι μετρήσιμοι και να αναθεωρούνται όποτε κρίνεται απαραίτητο
- Να προκαλούν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων έτσι ώστε να ενισχύεται η επίτευξή τους και να είναι ρεαλιστικοί για να μην οδηγούν σε απογοητεύσεις όταν δεν επιτυγχάνονται.

3.3 Χάσμα 3: Προδιαγραφές Ποιότητας των Υπηρεσιών - Παροχή

Υπηρεσιών

Ένα χάσμα ποιότητας που παρουσιάζουν πολλές επιχειρήσεις είναι η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας που έχουν τεθεί για τις υπηρεσίες και της πραγματικής παροχής των υπηρεσιών. Επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εντάσεως εργασίας, όπου υπάρχει υψηλή αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών, και των οποίων οι υπηρεσίες παρέχονται σε πολλαπλές τοποθεσίες είναι πιο επιρρεπείς στο συγκεκριμένο χάσμα.

Κύριες αιτίες δημιουργίας του χάσματος αυτού είναι η απροθυμία και/ή η ανικανότητα των υπαλλήλων να παρέχουν τις υπηρεσίες στα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας που έχουν οριστεί. Η απροθυμία μπορεί να οριστεί ως η διαφορά «μεταξύ της μέγιστης προσπάθειας που θα μπορούσε κάποιος να καταβάλλει για τη δουλειά του και της ελάχιστης προσπάθειας που απαιτείται προκειμένου να αποφευχθεί η απόλυση ή η τιμωρία του». Η απροθυμία αυτή των υπαλλήλων μπορεί να οφείλεται σε μεγάλο φόρτο εργασίας, σε πολλούς πελάτες με παράλογες απαιτήσεις, σε πολλούς κανόνες και περιορισμούς και σε ελάχιστη αναγνώριση των προσπαθειών τους. Μπορεί, επίσης, να έχουν αυτή τη στάση επειδή παρατηρούν μια αντίστοιχη αδιαφορία και από τους συναδέλφους τους. Σε άλλες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι απλά δεν έχουν την ικανότητα να αποδώσουν στα απαιτούμενα επίπεδα. Μια επιχείρηση μπορεί να μην προσφέρει τα επίπεδα αμοιβών για να προσελκύσει ειδικευμένο προσωπικό, ή να μην παρέχει επαρκή εκπαίδευση στους υπαλλήλους της ή και τα δύο. Μπορεί, επίσης, οι υπάλληλοι να προάγονται σε υψηλότερες θέσεις χωρίς να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε αυτές.

Για τη διατήρηση, λοιπόν, της ποιότητας των υπηρεσιών δεν αρκεί να αναγνωριστούν οι ανάγκες των πελατών και να διαμορφωθούν σωστές προδιαγραφές ποιότητας αλλά να διατεθούν επαρκείς και κατάλληλοι πόροι (προσωπικό, συστήματα, τεχνολογία) που θα μπορούν να τις υποστηρίξουν.

Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του 3^{ου} χάσματος ποιότητας

Οι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 3^{ου} χάσματος ποιότητας υπηρεσιών είναι οι εξής:

1. Ασάφεια ρόλων
2. Σύγκρουση ρόλων
3. Ανεπαρκής εναρμόνιση υπαλλήλου – θέσης εργασίας
4. Ανεπαρκής εναρμόνιση τεχνολογίας – θέσης εργασίας
5. Ακατάλληλα εποπτικά συστήματα ελέγχου, που οδηγούν σε ακατάλληλα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής
6. Έλλειψη αντιλαμβανόμενου ελέγχου από την πλευρά των υπαλλήλων
7. Έλλειψη ομαδικής εργασίας

Πιο αναλυτικά:

1. Ασάφεια ρόλων

Η ασάφεια ρόλων εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι όσον αφορά τις προσδοκίες που έχουν οι προϊστάμενοι τους για αυτούς και τον τρόπο που μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες αυτές.

Ο ρόλος που αποδίδεται σε μια θέση εργασίας αντιπροσωπεύει το σύνολο των συμπεριφορών και δραστηριοτήτων που πρέπει να ασκούνται από το άτομο που κατέχει τη θέση αυτή. Ο ρόλος ορίζεται μέσω των προσδοκιών, των απαιτήσεων και των αναγκών που διαβιβάζονται στους υπαλλήλους από άτομα που έχουν έντονο ενδιαφέρον για τον τρόπο που εκτελούν οι

εργαζόμενοι τα καθήκοντά τους. Όταν οι υπάλληλοι δεν έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες ή την εκπαίδευση που απαιτείται για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους, είναι αβέβαιοι για το τι προσδοκούν οι ανώτεροι τους από αυτούς και πώς μπορούν να το επιτύχουν, δεν έχουν τα προσόντα να προσφέρουν την εξυπηρέτηση που θα ικανοποιήσει τους πελάτες και δε γνωρίζουν πώς θα αξιολογηθεί και θα ανταμειφθεί η απόδοσή τους.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό, η διοίκηση πρέπει να προβεί σε ενέργειες που να εξασφαλίζουν τη σαφήνεια των ρόλων που έχουν να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν ακριβείς πληροφορίες για τους ρόλους που έχουν αναλάβει, γι'αυτό πρέπει να επικοινωνούν συχνά με τους ανωτέρους τους για να γνωρίζουν τι ακριβώς προσδοκούν από αυτούς. Είναι, επίσης, απαραίτητο να γνωρίζουν τους στόχους και τις στρατηγικές καθώς και τη γενικότερη φιλοσοφία τόσο της επιχείρησης όσο και των δικών τους τμημάτων. Ακόμη, πρέπει να έχουν επίκαιρες και πλήρεις πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Σημαντικό είναι να γνωρίζουν και τους πελάτες που εξυπηρετεί η επιχείρηση- ποιοι είναι, τι προσδοκούν και ποια προβλήματα αντιμετωπίζουν κατά την παροχή των υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να έχουν γνώση της απόδοσής τους σε σύγκριση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί και τις προσδοκίες της διοίκησης. Η γνώση της επίδοσης τους, τους ενδυναμώνει όταν είναι αποδεκτή ενώ στην αντίθετη περίπτωση δίνει την ευκαιρία για διορθωτικές ενέργειες.

Τέλος, σημαντικό είναι οι υπάλληλοι να νιώθουν αυτοπεποίθηση στη δουλειά τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εμπνεύσουν την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων εκπαιδεύοντας τους στις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να

ικανοποιήσουν τους πελάτες. Η εκπαίδευση που σχετίζεται με τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση βοηθά τον εργαζόμενο να είναι και να νιώθει ικανός όταν έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Η επιμόρφωση πάνω σε ικανότητες επικοινωνίας, ειδικά στην προσεκτική ακρόαση και κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, δίνει στους υπαλλήλους μια αίσθηση ελέγχου των αναπόφευκτων προβλημάτων που προκύπτουν κατά την παροχή των υπηρεσιών.

2. Σύγκρουση ρόλων

Η σύγκρουση ρόλων αφορά το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις απαιτήσεις των ατόμων (εντός και εκτός επιχείρησης) που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Πολλές φορές, αυτό συμβαίνει γιατί πάρα πολλοί πελάτες απαιτούν εξυπηρέτηση την ίδια στιγμή, ή γιατί οι προσδοκίες της επιχείρησης συγκρούονται με αυτές των πελατών.

Η σύγκρουση των ρόλων συχνά προκύπτει όταν η διοίκηση δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις πωλήσεις παρά στην εξυπηρέτηση και έχει την απαίτηση από τους εργαζόμενους να πωλήσουν ενώ εξυπηρετούν. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι πρέπει να προωθήσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα στους πελάτες και πολλοί αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα μεταξύ των προσδοκιών της επιχείρησης και της επιθυμίας τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες. Το δίλημμα αυτό γίνεται μεγαλύτερο όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και ανταμείβονται με βάση της πωλήσεις που πραγματοποιούν. Η επιδίωξη πώλησης υπηρεσιών δεν έρχεται πάντα σε σύγκρουση με την εξυπηρέτηση των πελατών. Όταν ο υπάλληλος και ο πελάτης έχουν αρκετό χρόνο στη διάθεσή τους και ο πελάτης δείχνει ενδιαφέρον, η παροχή πληροφοριών σχετικά με τις

προσφορές της επιχείρησης μπορεί να είναι ένα δείγμα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Αλλά όταν η διοίκηση ζητάει από τους εργαζόμενους να πωλήσουν με επιθετικό χαρακτήρα ή σε μια θέση (όπως στο ταμείο) όπου η πώληση είναι ανάρμοστη, τότε η σύγκρουση ρόλων είναι αναπόφευκτη.

Η διοίκηση μπορεί επίσης παρά τη θέλησή της να προκαλεί σύγκρουση ρόλων στους υπαλλήλους μέσω της υπερβολικής γραφικής εργασίας ή των διάφορων δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν την ίδια στιγμή. Για παράδειγμα, το προσωπικό πρώτης γραμμής έχει συχνά την υποχρέωση να συμπληρώσει έγγραφα για τις υπηρεσίες που παρέχει και τα προβλήματα που προκύπτουν, ενώ συγχρόνως πρέπει να εξυπηρετήσει τον πελάτη που περιμένει στη σειρά ή στο τηλέφωνο.

Μια τελευταία αιτία της σύγκρουσης ρόλων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας που απορρέει από το μεγάλο αριθμό πελατών που καλούνται να εξυπηρετήσουν και οδηγεί πολλές φορές και σε μια συναισθηματική υπερκόπωση λόγω της αυξημένης προσωπικής επαφής.

Η σύγκρουση ρόλων προκαλεί εντάσεις, άγχος και δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους, ενώ επηρεάζει την απόδοσή τους και συχνά οδηγεί σε συστηματικές απουσίες και παραιτήσεις.

Η σύγκρουση ρόλων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Καταρχήν η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τους ρόλους και τα πρότυπα με βάση τις προσδοκίες των πελατών και στη διαδικασία αυτή να εμπλέξει και τους εργαζόμενους, καθώς αυτοί γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Το πλεονέκτημα της συμμετοχής αυτής των εργαζομένων είναι ότι αισθάνονται

ευθύνη για τις αλλαγές που γίνονται όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών, αφού έχουν συμβάλει και οι ίδιοι στη διαμόρφωσή τους, έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα σχετικά με το τι αναμένεται από αυτούς και αποδέχονται την αλλαγή γιατί κατανοούν τους λόγους για τους οποίους έγινε.

Προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα η αλλαγή θα μπορούσε να ενισχυθεί και με άλλες τακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η χρησιμοποίηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης που εστιάζονται στον πελάτη, παρά ή σε συνάρτηση, με άλλους εσωτερικούς στόχους απόδοσης είναι ένας τρόπος να υποστηριχθεί ξεκάθαρα η προτεραιότητα της ποιότητας εξυπηρέτησης. Ένας άλλος τρόπος είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων στον καθορισμό προτεραιοτήτων και στη διαχείριση του χρόνου, καθώς και η αμοιβή που συνδέεται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (που εκτιμάται με βάση την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωσή τους και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης) παρά, ή σε συνάρτηση με άλλους παράγοντες.

Για τους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν υπερβολικό φόρτο εργασίας, συχνά διαλείμματα και ποικιλία καθηκόντων θα τους βοηθήσουν να χαλαρώσουν και να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στην εργασία τους.

3. Ανεπαρκής εναρμόνιση υπαλλήλου – θέσης εργασίας

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην εναρμόνιση μεταξύ των ικανοτήτων των υπαλλήλων και των θέσεων εργασίας τους.

Πολλές φορές προβλήματα ποιότητας προκύπτουν επειδή το προσωπικό δεν είναι κατάλληλο για τις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνει. Επειδή το προσωπικό πρώτης γραμμής που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες ανήκει συνήθως στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης, τα άτομα

που το απαρτίζουν έχουν συχνά τη λιγότερη μόρφωση και τις χαμηλότερες αμοιβές στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι αυτοί να μην έχουν τα προσόντα που χρειάζονται για να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλή κινητικότητα υπαλλήλων πρώτης γραμμής και συνηθίζουν να συμπληρώνουν τις κενές θέσεις γρήγορα, ακόμα και αν αναγκάζονται να προσλάβουν άτομα με έλλειψη εμπειρίας και ικανοτήτων. Η διοίκηση συνήθως δε δίνει τη δέουσα προσοχή και δε διαθέτει επαρκείς πόρους σε διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλάβουν τη σπουδαιότητα που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Θα πρέπει να υιοθετήσουν καινοτόμες μεθόδους στρατολόγησης προσωπικού και να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας που θα μπορούν να προσελκύσουν ικανά άτομα. Οι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται σύμφωνα με τις ικανότητες τους και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που καλούνται να καταλάβουν. Θα πρέπει, επίσης, να εκπαιδεύονται σωστά, έτσι ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και να γίνονται πιο αποτελεσματικοί. Όταν οι υπάλληλοι εξελίσσονται σε προσωπικό και οικονομικό επίπεδο (με την παροχή αμοιβών που ανταποκρίνονται στα προσόντα τους), η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της ένα αφοσιωμένο προσωπικό εκπαιδευμένο και ευέλικτο έτοιμο να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε περιόδους αιχμής ή έλλειψης εργαζομένων.

4. Ανεπαρκής εναρμόνιση τεχνολογίας – θέσης εργασίας

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην καταλληλότητα των εργαλείων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα αυτό. Η τεχνολογία και ο εξοπλισμός μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό η τεχνολογία που επιλέγεται πρέπει να είναι κατάλληλη και αξιόπιστη. Η σωστή τεχνολογία χρησιμοποιούμενη με το σωστό τρόπο είναι καθοριστικής σημασίας για την παροχή των υπηρεσιών που προσδοκούν οι πελάτες.

Οι υπηρεσίες πρέπει να αναλυθούν έτσι ώστε να αναγνωριστούν τα στοιχεία που μπορούν να αυτοματοποιηθούν και τα στοιχεία για τα οποία οι πελάτες προτιμούν να λαμβάνουν προσωπική εξυπηρέτηση. Η τεχνολογία πρέπει να εστιάζεται στον πελάτη, ο οποίος μπορεί να βρίσκεται εντός ή εκτός της επιχείρησης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από το αν προσθέτει αξία στον πελάτη. Μια επιτυχημένη τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να δουλέψουν πιο έξυπνα και πιο γρήγορα ή μπορεί να τους απαλλάξει από πληκτικές ενασχολήσεις και να τους δώσει την ευκαιρία να εργαστούν πιο δημιουργικά και ευχάριστα. Η τεχνολογία προσθέτει αξία και στους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης καθώς τους προσφέρει γρήγορη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση.

Προκειμένου, λοιπόν, οι υπηρεσίες να βελτιωθούν ουσιαστικά μέσω της τεχνολογίας απαιτείται σωστός συνδυασμός τεχνολογίας και προσωπικής εξυπηρέτησης, ξεκάθαρη στρατηγική, και εστίαση στον πελάτη. Απαραίτητη είναι, επίσης, η προθυμία για πειραματισμό και αλλαγή, καθώς και η υιοθέτηση από τη διοίκηση μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής, αφού τα αποτελέσματα από την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας μπορεί να εμφανιστούν αρκετό καιρό μετά την εφαρμογή της.

5. Ακατάλληλα εποπτικά συστήματα ελέγχου

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην καταλληλότητα των συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής των υπαλλήλων που υπάρχουν στην επιχείρηση. Σε πολλές επιχειρήσεις, η απόδοση των υπαλλήλων εκτιμάται με ποσοτικά κριτήρια (αριθμός μονάδων που παράγονται ανά ώρα, σύνολο πωλήσεων ανά εβδομάδα). Σε αυτά τα ελεγκτικά συστήματα, η απόδοση των υπαλλήλων ελέγχεται και ανταμείβεται όχι με κριτήριο την ποιοτική παροχή υπηρεσιών, αλλά με βάση άλλους στόχους ορισμένους από την επιχείρηση. Τα συστήματα αυτά, αν εφαρμόζονται μεμονωμένα, είναι ακατάλληλα και ανεπαρκή για να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν.

Πολλές έρευνες έχουν επισημάνει τα μειονεκτήματα των συμβατικών συστημάτων αξιολόγησης, ορισμένα από τα οποία είναι τα εξής (Evans,Lindsay,2002):

- Έχουν την τάση να καλλιεργούν τη μετριότητα και να αποθαρρύνουν την ανάληψη ρίσκου.
- Εστιάζονται σε βραχυπρόθεσμα και μετρήσιμα αποτελέσματα, αποθαρρύνοντας με τον τρόπο αυτό τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και αγνοώντας συμπεριφορές που είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν.
- Δίνουν έμφαση στο άτομο και έτσι τείνουν να αποθαρρύνουν ή να εκμηδενίζουν την ομαδική εργασία μέσα στα τμήματα ή τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων.
- Η διαδικασία είναι προσανατολισμένη προς την ανακάλυψη προβλημάτων παρά την πρόληψη αυτών.

- Είναι συνήθως άδικα, επειδή η διοίκηση συχνά δεν έχει την ακρίβεια της παρατήρησης
- Αποτυγχάνουν να διακρίνουν τους παράγοντες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο των εργαζομένων από τους παράγοντες που καθορίζονται από το σύστημα και τους οποίους οι υπάλληλοι αδυνατούν να ελέγξουν. Όπως αναφέρει ο W. Edwards Deming, το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί ένας υπάλληλος και που συχνά η απόδοσή του αξιολογείται με βάση το σύνολο αυτό, εξαρτάται όχι μόνο από τον ίδιο αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως η οικονομία, ο ανταγωνισμός, η σχέση του πελάτη με την επιχείρηση και η προηγούμενη εμπειρία του. Οι παράγοντες αυτοί δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους εργαζομένους, και για το λόγο αυτό δεν είναι σωστό η απόδοσή τους να αξιολογείται βάσει αποκλειστικά τέτοιων κριτηρίων.

Σε επιχειρήσεις όπου ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών έχει μεγάλη σημασία για την ικανοποίηση των πελατών, η απόδοση μπορεί να ελεγχθεί με τα λεγόμενα συστήματα ελέγχου της συμπεριφοράς. Τα συστήματα αυτά αποτελούνται από παρατηρήσεις ή άλλες αναφορές σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται ή συμπεριφέρεται ένας υπάλληλος. Για να αντληθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες, οι πελάτες ερωτώνται σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων που τους εξυπηρέτησαν, ενώ πολλές φορές ερευνητές προσποιούμενοι τους πελάτες αντλούν τα στοιχεία που χρειάζονται για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Σήμερα, πολλές ηγετικές επιχειρήσεις εστιάζονται στην αναγνώριση βασικών ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχία τους. Αυτές οι συμπεριφορές, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά αναμένονται από κάθε

μέλος της επιχείρησης. Χρησιμοποιούν, επίσης, περιγραφές των επιθυμητών συμπεριφορών που σε συνδυασμό με μια κλίμακα συχνότητας συμπεριφοράς, ελέγχουν πόσο συχνά ο υπάλληλος έχει τη συμπεριφορά που περιγράφεται και τον αξιολογούν ανάλογα. (Evans,Lindsay,2002)

Η απόδοση των υπαλλήλων πρέπει συνεχώς να ελέγχεται, να συγκρίνεται με τα πρότυπα και να ανταμείβεται όταν είναι εξαιρετική. Ένα σύστημα αξιολόγησης που συνδέεται με κατάλληλη ανταμοιβή μπορεί να αποτελεί ένα πολύ καλό κίνητρο για τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να υιοθετήσουν συμπεριφορές που αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών, ειδικά όταν γνωρίζουν ότι η απόδοσή τους θα γίνει ευρύτερα γνωστή. Ένα τέτοιο σύστημα βοηθάει, επίσης, τη διοίκηση να καθορίσει τα αποτελέσματα που έχουν οι αλλαγές πολιτικής και προσωπικού στην απόδοση των διαφόρων λειτουργιών και να εντοπίσει τα άτομα που παρουσιάζουν μη ικανοποιητική απόδοση.

Ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι ελκυστικό στους υπαλλήλους, κατανοητό, αποδεκτό και δίκαιο ενώ θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό. Οι αμοιβές μπορούν να έχουν διάφορες μορφές. Μπορεί να είναι ατομικές ή ομαδικές, καθαρά οικονομικές (αύξηση μισθού, επιπρόσθετες αμοιβές, συμμετοχή στα κέρδη), μπορεί να αφορούν επαγγελματική εξέλιξη ή αναγνώριση. Ένα αποτελεσματικό σύστημα θα πρέπει να συνδυάζει όλα τα παραπάνω.

6. Έλλειψη αντιλαμβανόμενου ελέγχου από την πλευρά των υπαλλήλων

Ο παράγοντας αυτός αφορά το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να ενεργήσουν ευέλικτα σε προβληματικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν κατά την παροχή των υπηρεσιών.

Ο έλεγχος που αντιλαμβάνονται ότι έχουν οι εργαζόμενοι πάνω στη δουλειά τους, αφορά την ικανότητα τους να αντιδρούν σε απειλητικές καταστάσεις και τη δυνατότητα που έχουν να τις επιλύουν και να παίρνουν αυτόνομες αποφάσεις. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο, είναι πιο χαλαροί, δεν έχουν πολύ άγχος και έτσι αποδίδουν καλύτερα. Στην αντίθετη περίπτωση, νιώθουν αβοήθητοι, αδύναμοι και αποθαρρύνονται όσον αφορά την εργασία τους.

Ο έλεγχος που ασκούν οι υπάλληλοι πάνω στην εργασία τους μπορεί να είναι χαμηλός όταν οι κανονισμοί, οι διαδικασίες και η κουλτούρα της επιχείρησης περιορίζουν την ευελιξία των υπαλλήλων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Μπορεί, επίσης, να είναι χαμηλός όταν η αρμοδιότητα για να αντιμετωπιστούν κάποια προβλήματα με τους πελάτες ανήκει σε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις είναι με τέτοιο τρόπο οργανωμένες που εμποδίζουν τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών. Όταν ένας υπάλληλος πρέπει να πάρει την έγκριση από άλλα τμήματα της επιχείρησης για να παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη, η ποιότητα της υπηρεσίας τίθεται σε κίνδυνο, όσο αφοσιωμένος και αν είναι ο υπάλληλος στην εργασία του. Τέλος, ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος μπορεί να είναι συνέπεια της μη προβλεψιμότητας της ζήτησης, ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις.

Προκειμένου, λοιπόν, οι εργαζόμενοι να επανακτήσουν τον έλεγχο της εργασίας τους πρέπει να τους δοθούν κάποιες επιπλέον εξουσίες. Πρέπει να είναι ελεύθεροι να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει με τον τρόπο που αυτοί κρίνουν ως πιο σωστό και κατάλληλο για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών που εξυπηρετούν. Διαδικασίες που είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένες πρέπει να αντικατασταθούν με πιο χαλαρές

που θα επιτρέπουν την ευελιξία των εργαζομένων, και θα τους δίνουν το δικαίωμα να λύσουν οποιοδήποτε πρόβλημα μόνοι τους χωρίς να χρειάζεται να εμπλακούν υπάλληλοι άλλων τμημάτων.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η ενδυνάμωση των υπαλλήλων, πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση (Evans,Lindsay,2002).

Συγκεκριμένα:

- Οι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδευθούν, να εμπυχωθούν και να εφοδιαστούν με τους απαραίτητους πόρους.
- Οι διάφορες πολιτικές και διαδικασίες θα πρέπει να ελεγχθούν προσεκτικά και να απαλλαχθούν από κανονισμούς που δεν είναι απαραίτητοι και περιορίζουν την ευέλικτη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και όχι δυσφορίας και τιμωρίας σε περίπτωση αποτυχίας.
- Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλους και να μη φυλάσσονται ως μια πηγή δύναμης και ελέγχου.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι οι προσπάθειες τους είναι επιθυμητές και απαραίτητες για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Πρέπει να δοθεί στα στελέχη η απαιτούμενη υποστήριξη και εκπαίδευση για να υιοθετήσουν ένα «μη παρεμβατικό» στυλ ηγεσίας.
- Οι εργαζόμενοι να εκπαιδευθούν σχετικά με το εύρος των αποφάσεων που επιτρέπεται να πάρουν. Η διαμόρφωση κανόνων αποφάσεων και η ανάθεση ρόλων σε ειδικά διαμορφωμένα σενάρια είναι εξαιρετικοί τρόποι εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να αποκτούν όλο και περισσότερες γνώσεις μειώνει το πιθανό βάρος που αντιμετωπίζουν τα στελέχη λόγω

υπερφόρτωσης πληροφοριών. Ακόμα και αν έχουν τις γνώσεις, τα στελέχη δεν μπορούν να ανταποκριθούν πολλές φορές τη συγκεκριμένη στιγμή που απαιτείται από τους πελάτες (Riley,1997). Παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, δείχνοντάς τους ότι η επιχείρηση εμπιστεύεται την κρίση τους, δημιουργεί αφοσίωση και υπερηφάνεια, αυξάνει την επαγγελματική τους εμπειρία και τους δίνει τη δυνατότητα να προάγουν την καριέρα τους. Επίσης, βελτιώνει και την εξυπηρέτηση των πελατών αφού μειώνει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και κάνει τις συναλλαγές πιο γρήγορες και πιο ευχάριστες. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η ενδυνάμωση θεωρείται αποφασιστικός παράγοντας πρόληψης των προβλημάτων και βελτίωσης της ποιότητας (Evans,Lindsay,2002).

Συχνά, τα στελέχη αναρωτιούνται πώς είναι δυνατό να τυποποιήσουν τις υπηρεσίες τους μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και χώρων εξυπηρέτησης πελατών, παρέχοντας ταυτόχρονα στους υπαλλήλους τον έλεγχο που χρειάζονται για να εργαστούν αποδοτικότερα. Ένας επιτυχημένος τρόπος για να εξισορροπηθούν αυτές οι δύο δυνάμεις είναι να απαιτηθεί από τους υπεύθυνους των τμημάτων να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους και πρότυπα, επιτρέποντας τους να επιλέξουν οι ίδιοι τον τρόπο επίτευξής τους.

Τέλος, σημαντικό είναι να τονίσουμε τη σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού από τη διοίκηση, η οποία θα πρέπει να προσλάβει άτομα που μπορούν να ανταποκριθούν στις αυξημένες αρμοδιότητες που επιβάλλει ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας, άτομα που μπορούν να διαχειριστούν τον κίνδυνο και να πάρουν αυτόνομες αποφάσεις(Evans,Lindsay,2002).

7. Έλλειψη ομαδικής εργασίας

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι συνεργάζονται μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση προς ένα κοινό σκοπό.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, παραδοσιακά, έχει εστιάσει στα άτομα, γεγονός που διαπιστώνεται από πρακτικές όπως το management by objectives, ατομική αξιολόγηση της απόδοσης, επαγγελματικό κύρος και προνόμια και ατομική προαγωγή. Η εστίαση στο άτομο συνεπάγεται αντιζηλίες, ανταγωνισμό, ευνοιοκρατία και εγωκεντρισμό, συμπεριφορές που εμποδίζουν την πραγματική αποστολή κάθε επιχείρησης: την εξυπηρέτηση των πελατών. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματικότητα τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων τους σχετίζεται θετικά με τη συνεργασία και αρνητικά με τον ανταγωνισμό (Evans,Lindsay,2002).

Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις, σχέσεις τόσο σε διαπροσωπικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, δηλαδή συνεργασίας για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για να υπάρξει τελική ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών χρειάζεται να δημιουργηθεί μια Αλυσίδα Εξυπηρέτησης μεταξύ όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Στην αλυσίδα αυτή κάθε εργαζόμενος ή ομάδα εργαζομένων θα προσθέτει αξία στο κομμάτι δουλειάς που της παραδίδει ο προηγούμενος, μέχρι η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, οι υπάλληλοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους ως πελάτες. Κάθε εργαζόμενος να παραδίδει μέρος της όλης εργασίας σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές και διαδικασίες, αλλά και με τον τρόπο που αυτός νομίζει, γνωρίζοντας τι περιμένει και ποιος είναι ο συνάδελφός του-

εσωτερικός πελάτης. Όπως ακριβώς θα έκανε και με τον εξωτερικό πελάτη (Χυτήρης,1999).

Η διοίκηση θα μπορούσε να ενισχύσει τη συνεργασία των εργαζομένων δημιουργώντας ομάδες υπαλλήλων με ικανότητες συμπληρωματικές μεταξύ τους, προσανατολισμένους προς ένα κοινό στόχο για την επίτευξη του οποίου είναι όλοι υπεύθυνοι. Ορισμένα από τα πιο συνηθισμένα είδη ομάδων που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής (Evans,Lindsay,2002):

- Κύκλοι ποιότητας: ομάδες υπαλλήλων και προϊσταμένων που συναντιούνται τακτικά για να εντοπίσουν προβλήματα στο χώρο εργασίας σχετικά με την ποιότητα και την παραγωγικότητα.
- Ομάδες επίλυσης προβλημάτων: ομάδες που συγκροτούνται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος και στη συνέχεια διαλύονται.
- Διοικητικές ομάδες: ομάδες που αποτελούνται κυρίως από στελέχη διάφορων λειτουργιών όπως πωλήσεις ή παραγωγή οι οποίοι συντονίζουν την εργασία μεταξύ των ομάδων.
- Ομάδες εργασίας: ομάδες που οργανώνονται για να αναλάβουν ολοκληρωμένες παρά εξειδικευμένες εργασίες. Όταν οι ομάδες εργασίας είναι ενδυναμωμένες, ονομάζονται αυτοδιοικούμενες ομάδες. Οι ομάδες αυτές είναι περίπλοκες και ποικίλλουν όσον αφορά τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους.
- Ομάδες ερευνητικών έργων: ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή την ανάπτυξη κάτι νέου ή την διεκπεραίωση ενός σύνθετου έργου.
- Εικονικές ομάδες: σχετικά νέες οι ομάδες αυτές, τα μέλη των οποίων επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, εναλλάσσονται όσον

αφορά την ηγεσία και εισέρχονται και εξέρχονται από την ομάδα όποτε είναι απαραίτητο.

Οι επιχειρήσεις πριν προβούν στην υιοθέτηση πρωτοβουλιών που βασίζονται στη δημιουργία ομάδων θα πρέπει να εξετάσουν τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης τους για να εκτιμήσουν κατά πόσο είναι έτοιμη να αναπτύξει και να υποστηρίξει τέτοιες πρωτοβουλίες. Ο Peter Scholtes, ένας από τις μεγαλύτερες αυθεντίες σχετικά με τη χρησιμοποίηση των ομάδων για τη βελτίωση της ποιότητας προτείνει 10 χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας (Evans,Lindsay,2002):

1. Ξεκάθαροι στόχοι της ομάδας. Για να ξεκινήσει σε μια σωστή βάση η ομάδα πρέπει να καθορίσει την αποστολή, τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της.
2. Ένα σχέδιο δράσης. Ένα σχέδιο καθοδηγεί την ομάδα στον καθορισμό χρονοδιαγραμμάτων βοηθώντας τη να αποφασίσει σχετικά με τις πληροφορίες, τη βοήθεια, την εκπαίδευση, τα υλικά και τους άλλους πόρους που μπορεί να χρειαστεί.
3. Ξεκάθαρα ορισμένοι ρόλοι. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να κατανοήσουν τα καθήκοντά τους και να γνωρίζουν ποιος είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένα θέματα και υποχρεώσεις.
4. Ανεμπόδιστη επικοινωνία. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να μιλούν ξεκάθαρα μεταξύ τους, να ακούν τους συναδέλφους τους και να μοιράζονται τις πληροφορίες.
5. Ωφέλιμες ομαδικές συμπεριφορές. Οι ομάδες πρέπει να ενθαρρύνουν τα μέλη τους να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές ικανότητες και πρακτικές για να διευκολύνουν τις συζητήσεις και τις συναντήσεις.

6. Σωστά καθορισμένες διαδικασίες αποφάσεων. Οι ομάδες θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που διαθέτουν ως βάση των αποφάσεών τους και να μάθουν να λειτουργούν ομόφωνα σε σημαντικά θέματα.
7. Ισορροπημένη συμμετοχή. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν, να συνεισφέρουν τα ταλέντα τους και να είναι αφοσιωμένοι στην επιτυχία της ομάδας.
8. Καθορισμένοι διαδικαστικοί κανόνες. Η ομάδα περιγράφει αποδεκτές και μη αποδεκτές συμπεριφορές.
9. Γνώση των ομαδικών διαδικασιών. Τα μέλη της ομάδας δείχνουν ευαισθησία στη μη λεκτική επικοινωνία, κατανοούν τη δυναμική της ομάδας, και ασχολούνται με θέματα ομαδικών διαδικασιών.
10. Χρησιμοποίηση επιστημονικής προσέγγισης. Με δομημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, οι ομάδες μπορούν πιο εύκολα να βρουν τις βασικές αιτίες των προβλημάτων.

Σημαντική, τέλος, είναι και η συνεργασία των εργαζομένων με τη διοίκηση. Η διοίκηση πρέπει να ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, να ακούει τις απόψεις τους και να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για την εργασία τους. Μέσα από σωστά συστήματα ανταμοιβής, παρακίνησης και ενδυνάμωσης η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ένα αφοσιωμένο προσωπικό που θα νιώθει προσωπική του υποχρέωση την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

3.4 Χάσμα 4: Παροχή Υπηρεσιών – Εξωτερική Επικοινωνία προς τους

Πελάτες σχετικά με τις Υπηρεσίες

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν τις προσδοκίες των πελατών είναι η εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχει. Οι υποσχέσεις που δίνει μια επιχείρηση μέσω της διαφήμισης, του προσωπικού πωλήσεων και των δημοσίων σχέσεων αυξάνουν τις προσδοκίες, τις οποίες χρησιμοποιούν οι πελάτες ως κριτήριο όταν αξιολογούν την ποιότητα υπηρεσιών. Η διαφορά μεταξύ των υποσχέσεων που δίνει η επιχείρηση και των υπηρεσιών που πραγματικά παρέχει αποτελεί το τέταρτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών.

Η κατάλληλη και ακριβής πληροφόρηση σχετικά με τις υπηρεσίες είναι ευθύνη τόσο του τμήματος μάρκετινγκ όσο και των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι του τμήματος μάρκετινγκ πρέπει να απεικονίζουν με ακρίβεια τι συμβαίνει κατά την παροχή των υπηρεσιών και οι υπάλληλοι των λειτουργικών τμημάτων, με τη σειρά τους, να παρέχουν τις υποσχεθείσες υπηρεσίες. Όταν δημιουργούνται μη ρεαλιστικές προσδοκίες στους πελάτες, η πραγματική εξυπηρέτηση τους απογοητεύει.

Το συγκεκριμένο χάσμα εμφανίζεται, επίσης, όταν οι επιχειρήσεις αμελούν να ενημερώσουν τους πελάτες για τις ιδιαίτερες προσπάθειες που κάνουν, προκειμένου να εξασφαλίσουν την όσο το δυνατό ποιοτικότερη εξυπηρέτησή τους. Όταν οι πελάτες γνωρίζουν ότι η επιχείρηση κάνει συγκεκριμένα βήματα για να προσφέρει ποιότητα υπηρεσιών, επιλέγουν την επιχείρηση αυτή έναντι άλλων, που μπορεί να κάνουν τις ίδιες προσπάθειες αλλά να μην το κοινοποιούν στους πελάτες. Δίνοντας μικρή σημασία στην ενημέρωση αυτή

των πελατών, πολλές επιχειρήσεις χάνουν την ευκαιρία να επηρεάσουν ευνοϊκά τις αντιλήψεις των πελατών για τις υπηρεσίες που έλαβαν.

Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του 4^{ου} χάσματος ποιότητας

Οι παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία του 4^{ου} χάσματος ποιότητας υπηρεσιών είναι οι εξής:

1. Ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία, ειδικά μεταξύ λειτουργιών, μάρκετινγκ και ανθρωπίνων πόρων, καθώς επίσης και μεταξύ υποκαταστημάτων.
2. Τάση για υπερβολικές υποσχέσεις στα επικοινωνιακά μέσα.

Πιο αναλυτικά:

1. Ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο υπάρχει επικοινωνία τόσο μεταξύ των υπαλλήλων ενός τμήματος όσο και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Η έλλειψη αυτή επικοινωνίας παρατηρείται κυρίως μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων από τη μια πλευρά και των τμημάτων διαφήμισης, πωλήσεων, ανθρωπίνων πόρων και μάρκετινγκ από την άλλη.

Πιο συγκεκριμένα:

- *Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ λειτουργικών τμημάτων και τμήματος διαφήμισης.*

Όταν μια επιχείρηση δημιουργεί διαφημίσεις που περιγράφουν την παροχή των υπηρεσιών, είναι απαραίτητο οι διαφημίσεις αυτές να απεικονίζουν επακριβώς τι αντιμετωπίζουν οι πελάτες κατά την εξυπηρέτησή τους. Η υπερβολική και πομπώδης διαφήμιση θέτει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών σε κίνδυνο, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση αποτυγχάνει συνεχώς να παρέχει το επίπεδο υπηρεσιών που απεικονίζεται στις διαφημίσεις.

Η διαφήμιση που παρουσιάζει πραγματικούς υπαλλήλους να εκτελούν την εργασία τους ή να εξηγούν τις υπηρεσίες που παρέχουν είναι ένας τρόπος συντονισμού των απεικονίσεων της διαφήμισης και της πραγματικής παροχής υπηρεσιών. Η διαφήμιση αυτού του είδους μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική για να μεταδώσει την υπεροχή και το αποτέλεσμα είναι εμφανές τόσο στους πελάτες όσο και στους εργαζόμενους. Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι που εμφανίζονται στη διαφήμιση γίνονται πρότυπα για τους υπόλοιπους υποδεικνύοντας την επιθυμητή απόδοση. Για τη δημιουργία αυτού του τύπου διαφήμισης το τμήμα διαφήμισης πρέπει να έρθει σε άμεση επαφή με τους υπαλλήλους. Επομένως, η επικοινωνία και ο συντονισμός που απαιτούνται για να δημιουργηθεί η διαφήμιση βοηθάει να κλείσει το χάσμα μεταξύ εξωτερικών επικοινωνιών και παροχής υπηρεσιών. Παρόμοια πλεονεκτήματα μπορούν να επιτευχθούν χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τύπους διαφήμισης αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία με άλλο τρόπο.

Οι έρευνες των Parasuraman et al. έδειξαν ότι ένα συνηθισμένο παράπονο των υπαλλήλων είναι ότι οι επιχειρήσεις προβάλλουν διαφημίσεις που υπόσχονται συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προνόμια, χωρίς να ενημερώσουν πριν τους υπαλλήλους για τις διαφημίσεις και συχνά πριν τους ενημερώσουν για τις υπηρεσίες. Έτσι, οι πελάτες έρχονται στην επιχείρηση και ζητούν τις υπηρεσίες και οι υπάλληλοι νιώθουν απληροφόρητοι, αποκομμένοι και αβοήθητοι. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να αποφευχθεί είτε ζητώντας πληροφορίες ή απόψεις από τους υπαλλήλους των λειτουργικών τμημάτων κατά τη διαδικασία δημιουργίας των διαφημίσεων είτε παρακολουθώντας την πραγματική παροχή των υπηρεσιών.

Πριν την προβολή των διαφημίσεων, θα ήταν καλό οι υπάλληλοι να δουν τις διαφημιστικές εκστρατείες για να προετοιμαστούν για την εξυπηρέτηση που οι πελάτες περιμένουν να τους παρέχουν. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινηθούν για να επιτύχουν τα επίπεδα ευγένειας, ανταπόκρισης και αξιοπιστίας που παρουσιάζονται στις διαφημίσεις.

Όταν το προσωπικό του τμήματος διαφήμισης και το προσωπικό των λειτουργιών επικοινωνούν μεταξύ τους και ειδικότερα όταν το προσωπικό πρώτης γραμμής δίνει πληροφορίες στο τμήμα διαφήμισης σχετικά με την δυνατότητα παροχής των υποσχεθεισών στη διαφήμιση υπηρεσιών, οι πελάτες διαμορφώνουν προσδοκίες που ανταποκρίνονται στο επίπεδο που μπορούν να παρέχουν οι εργαζόμενοι.

- *Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ λειτουργικών τμημάτων και τμήματος πωλήσεων.*

Οι μηχανισμοί για να ανοίξουν δίοδοι επικοινωνίας μεταξύ πωλήσεων και λειτουργιών μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, τόσο τυπικές όσο και άτυπες. Ετήσιες συνεδριάσεις προγραμματισμού, συναντήσεις των ομάδων εργαζομένων ή εργαστήρια όπου τα τμήματα έρχονται σε επαφή μπορούν να αποσαφηνίσουν θέματα που τους απασχολούν και να επιτρέψουν σε κάθε τμήμα να γνωρίσει τους στόχους, τις ικανότητες και τους περιορισμούς του άλλου.

Φέρνοντας τους υπαλλήλους των λειτουργικών τμημάτων σε άμεση επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες είναι μια στρατηγική που τους επιτρέπει να κατανοήσουν πιο εύκολα το ρόλο των πωλητών και τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Αντί να φιλτράρονται οι ανάγκες των πελατών μέσω του προσωπικού πωλήσεων, οι εργαζόμενοι των λειτουργιών μπορούν να

διαπιστώσουν αυτοπροσώπως τις πιέσεις και τις απαιτήσεις των πελατών. Ένα συχνό και επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη (του πωλητή) από το προσωπικό των λειτουργιών καθώς γνωρίζουν τους ρόλους τους όσον αφορά την εξυπηρέτηση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών.

- *Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ λειτουργικών τμημάτων, τμήματος μάρκετινγκ και τμήματος ανθρωπίνων πόρων.*

Επειδή οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, οι υπηρεσίες που λαμβάνουν από αυτό επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο που οι ίδιοι εξυπηρετούν τους εξωτερικούς πελάτες. Τα κίνητρα, η εκπαίδευση, η παρακίνηση και η επιλογή πρέπει να ευθυγραμμίζονται με στόχους βελτίωσης της ποιότητας αν θέλει η επιχείρηση αυτοί οι εσωτερικοί πελάτες να προσφέρουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση στους εξωτερικούς πελάτες.

Μια αποτελεσματική στρατηγική για να ανοίξουν αυτά τα κανάλια επικοινωνίας είναι μια θέση προσωπικού που θα ενώνει τυπικά τα τμήματα λειτουργιών και ανθρωπίνων πόρων. Το άτομο που θα αναλάβει αυτή τη θέση έχει την ευθύνη να αναπτύξει προγράμματα και διαδικασίες για να παρακινήσει και να δημιουργήσει ένα πνεύμα ποιότητας στους υπαλλήλους μέσω τεχνικών όπως η αναγνώριση των υπαλλήλων και οι στόχοι της επιχείρησης.

- *Διαφορές στις πολιτικές και τις διαδικασίες μεταξύ των υποκαταστημάτων ή των τμημάτων*

Μια άλλη μορφή συντονισμού, πολύ σημαντική για την παροχή ποιότητας υπηρεσιών, είναι η συνέπεια στις πολιτικές και τις διαδικασίες μεταξύ των τμημάτων και των υποκαταστημάτων. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει πολλά υποκαταστήματα υπό το ίδιο όνομα, είτε ιδιόκτητα είτε franchised, οι πελάτες περιμένουν την ίδια απόδοση από τα υποκαταστήματα αυτά. Όταν οι διευθυντές των υποκαταστημάτων έχουν σημαντική αυτονομία όσον αφορά τις διαδικασίες και τις πολιτικές, οι πελάτες μπορεί να μην λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών από τα υποκαταστήματα. Σε αυτή την περίπτωση, οι υπηρεσίες που προσδοκούν και λαμβάνουν από ένα υποκατάστημα μπορεί να είναι διαφορετικές από εκείνες που παρέχονται στα υπόλοιπα υποκαταστήματα.

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις είναι το επίπεδο τυποποίησης που πρέπει να καθορίσουν μεταξύ των υποκαταστημάτων χωρίς να αφαιρούν την αυτονομία και τον έλεγχο που ασκούν τα στελέχη. Το δίλημμα που αντιμετωπίζουν είναι η εξασφάλιση συνέπειας μεταξύ των υποκαταστημάτων (έτσι ώστε οι προσδοκίες που δημιουργούνται από ένα υποκατάστημα να μην συγκρούονται με τις αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι πελάτες για την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν από άλλα υποκαταστήματα) και η παροχή αυτονομίας στα στελέχη να εξυπηρετούν τους πελάτες με το δικό τους τρόπο.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη συνέπεια μεταξύ των υποκαταστημάτων, καθορίζοντας πρότυπα ή στόχους ποιότητας που θα έχουν ορατά αποτελέσματα για τους πελάτες, αλλά παράλληλα θα επιτρέπει

στα υποκαταστήματα να χρησιμοποιούν δικές τους διαδικασίες προκειμένου να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευθούν κατάλληλα προκειμένου να παρέχουν το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτοι και διατεθειμένοι να ξεπεράσουν τα καθορισμένα πρότυπα προσφέροντας καλύτερη εξυπηρέτηση για να ικανοποιήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών.

2. Τάση για υπερβολικές υποσχέσεις στα επικοινωνιακά μέσα.

Ο παράγοντας αυτός αφορά τον βαθμό στον οποίο τα επικοινωνιακά μέσα της επιχείρησης δεν απεικονίζουν επακριβώς τις υπηρεσίες που λαμβάνουν οι πελάτες κατά την εξυπηρέτησή τους.

Λόγω αυξημένης απελευθέρωσης στην αγορά και έντονου ανταγωνισμού στον τομέα των υπηρεσιών, πολλές επιχειρήσεις νιώθουν μεγαλύτερη πίεση από ποτέ άλλοτε να αυξήσουν τις συναλλαγές τους και να αγγίξουν ή να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό. Για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, οι επιχειρήσεις συχνά δίνουν υπερβολικές υποσχέσεις στις διαφημιστικές τους εκστρατείες και στα άλλα επικοινωνιακά μέσα που χρησιμοποιούν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση νιώθει να πιέζεται να δημιουργήσει νέους πελάτες και αντιλαμβάνεται ότι ο κανόνας στον τομέα υπηρεσιών είναι οι υπερβολικές υποσχέσεις, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση της επιχείρησης να υπερβάλλει όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχει.

Η δημιουργία μη ρεαλιστικών προσδοκιών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες αρχικά συναλλαγές, αλλά προκαλεί σταθερά απογοήτευση στους πελάτες και αποθαρρύνει τις επαναλαμβανόμενες συναλλαγές.

Τα επικοινωνιακά μέσα της επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει:

- Να προβάλλουν τις διαστάσεις ποιότητας και τα χαρακτηριστικά που είναι πιο σημαντικά για τους πελάτες. Αναγνωρίζοντας και δίνοντας έμφαση στις διαστάσεις που είναι πιο σημαντικές για τους πελάτες, οι επιχειρήσεις προσελκύουν περισσότερους, παρά αν εστίαζαν σε άλλα αδιάφορα για τους πελάτες χαρακτηριστικά.
- Να απεικονίζουν επακριβώς τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πελάτες. Η διαχείριση των προσδοκιών των πελατών μέσω των επικοινωνιακών μέσων της επιχείρησης είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος της στρατηγικής που ακολουθεί προκειμένου να επιτύχει αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα υπηρεσιών. Οι προσδοκίες που έχουν διαμορφώσει οι πελάτες για τις υπηρεσίες επηρεάζουν την αξιολόγησή τους όσον αφορά την ποιότητα. Όσο μεγαλύτερες είναι οι προσδοκίες τόσο πιο υψηλής ποιότητας πρέπει να είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες προκειμένου να θεωρηθούν ποιοτικές. Οι πελάτες πρέπει να γνωρίζουν τι είναι εφικτό και τι όχι και για ποιο λόγο συμβαίνει αυτό.
- Να βοηθήσουν τους πελάτες να κατανοήσουν το δικό τους ρόλο κατά την παροχή υπηρεσιών. Όταν οι πελάτες δεν αποδέχονται τις ευθύνες τους και τους ρόλους που έχουν κατά τις συναλλαγές, προκύπτουν προβλήματα. Σε πολλές από αυτές τις περιπτώσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τα επικοινωνιακά μέσα της επιχείρησης για να ενθαρρύνουν τους πελάτες να αντιληφθούν το δικό τους μερίδιο ευθύνης και να συμπεριφέρονται πιο σωστά.

3.5 Χάσμα 5 : Προσδοκίες Πελατών-Αντιλήψεις Πελατών για τις Ληφθείσες Υπηρεσίες

Τα τέσσερα παραπάνω χάσματα αποτελούν τις κύριες αιτίες του πέμπτου χάσματος ποιότητας, το οποίο αναφέρεται στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης που διαμορφώνουν για την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν.

Το επίπεδο προσδοκιών ενός πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης διαμορφώνεται με διάφορα κριτήρια, όπως (Δερβιτσιώτης,1997;Zeithaml et al.,1990):

- Η πληροφόρηση που έχει ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του. Τα σχόλια, οι αξιολογήσεις και οι συστάσεις των ανθρώπων του περιβάλλοντος ενός ατόμου επηρεάζουν σημαντικά τις προσδοκίες του για την ποιότητα των υπηρεσιών που θα λάβει. Η αμεσότητα της εμπειρίας ανθρώπων που εμπιστεύεται φαίνεται ότι αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα σε σύγκριση με ουδέτερες απρόσωπες αξιολογήσεις.
- Οι προσωπικές ανάγκες του πελάτη. Κάθε πελάτης έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και τις δικές του αξίες που διαφοροποιούν τις προσδοκίες που διαμορφώνει σε σύγκριση με άλλους πελάτες.
- Οι προηγούμενες εμπειρίες που έχει ο πελάτης από τη χρήση μιας υπηρεσίας. Ο πελάτης που χρησιμοποιεί συχνά μια υπηρεσία έχει ευρεία και καλύτερη πληροφόρηση για τα διαθέσιμα επίπεδα ποιότητας και διαμορφώνει τις προσδοκίες του ανάλογα με το τι έχει βιώσει στο παρελθόν.
- Τα μηνύματα που δέχεται ο πελάτης μέσω των επικοινωνιακών μέσων της επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση διαφημίζει τις υπηρεσίες της και οι υποσχέσεις που δίνει άμεσα ή έμμεσα στον πελάτη

διαμορφώνουν μια εικόνα που επηρεάζει καθοριστικά τις προσδοκίες του για την αναμενόμενη ποιότητα. Η επιχείρηση, λοιπόν, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στη διαμόρφωση της διαφημιστικής της στρατηγικής γιατί η αδυναμία της να ικανοποιήσει τις αβάσιμες προσδοκίες που δημιουργήσε μέσω των διαφημίσεων προκαλεί μεγαλύτερη ζημιά στη φήμη της σε σύγκριση με το όφελος που επιδίωκε από την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού πελατών.

- Η τιμή που πληρώνει ο πελάτης. Ο παράγοντας αυτός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών, ιδιαίτερα των υποψήφιων πελατών των υπηρεσιών. Η τιμή επηρεάζει τόσο την επιλογή, από την πλευρά του πελάτη, της επιχείρησης που θα τον εξυπηρετήσει, όσο και τις απαιτήσεις που έχει στη συνέχεια από τη συγκεκριμένη επιχείρηση που επέλεξε.

Μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησης που παρέχεται από μια επιχείρηση, ο πελάτης διαμορφώνει τη δική του αντίληψη για τις υπηρεσίες που έλαβε με γνώμονα τις πέντε διαστάσεις ποιότητας που προτείνονται από την ερευνητική ομάδα Parasuraman et al, οι οποίες είναι: τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η σιγουριά και η ενσυναίσθηση.

Εφόσον η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβε ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τότε έχει επιτευχθεί η ικανοποίηση του και το πέμπτο χάσμα κλείνει.

Προκειμένου να κλείσει, βέβαια, το πέμπτο χάσμα πρέπει να κλείσουν τα χάσματα 1-4 και να παραμείνουν κλειστά. Το πρώτο απαραίτητο βήμα για τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης (κλείσιμο 5^{ου} χάσματος) είναι η απόκτηση πληροφοριών, από πλευράς της διοίκησης της επιχείρησης,

σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών της (κλείσιμο 1^{ου} χάσματος). Το κλείσιμο του 2^{ου} χάσματος- με τον καθορισμό προτύπων απόδοσης που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών – επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη από αυτούς ποιότητα (χάσμα 5). Όταν το επίπεδο απόδοσης της παροχής υπηρεσιών δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα που έχουν τεθεί (3^ο χάσμα), τότε δεν ανταποκρίνεται και στις προσδοκίες των πελατών (5^ο χάσμα). Το κλείσιμο του 3^{ου} χάσματος –με την εξασφάλιση των απαραίτητων πηγών για την επίτευξη των προτύπων ποιότητας- οδηγεί και στη μείωση του 5^{ου} χάσματος. Τέλος, όταν τα επικοινωνιακά μέσα της επιχείρησης δίνουν υποσχέσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ή αποτυγχάνουν να πληροφορήσουν τους πελάτες για τις προσπάθειες που κάνουν προκειμένου να τους εξυπηρετήσουν καλύτερα (χάσμα 4) επηρεάζουν τόσο τις προσδοκίες τους όσο και τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν (5^ο χάσμα). Ο αποτελεσματικός συντονισμός της παροχής των υπηρεσιών με την εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, μειώνει το 4^ο χάσμα επηρεάζοντας θετικά και το 5^ο χάσμα.

Για να βελτιώσει, λοιπόν, μια επιχείρηση την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει θα πρέπει να εξετάσει αν υπάρχουν τα 4 αυτά χάσματα ποιότητας και να πάρει διορθωτικά μέτρα για την εξάλειψή τους.

*

* Το μεγαλύτερο μέρος του συγκεκριμένου κεφαλαίου βασίζεται στην ανάλυση των χάσμάτων ποιότητας υπηρεσιών που περιλαμβάνεται στο βιβλίο των Zeithaml V.A., Parasuraman A. και Berry L.L., με τίτλο: *“Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations”*, 1990.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΑ:

ΕΞΕΤΑΣΗ ΧΑΣΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

4.1 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας

Η εμπειρική έρευνα της εργασίας αυτής σκοπό έχει να εξετάσει την ύπαρξη των πέντε χασμάτων ποιότητας του υποδείγματος των Parasuraman et al. σε ξενοδοχειακή μονάδα του Ηρακλείου Κρήτης και να αναγνωρίσει τους παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση των εν λόγω χασμάτων, εφόσον βέβαια διαπιστωθεί η ύπαρξή τους.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο ξενοδοχείο Candia Maris στο Ηράκλειο Κρήτης κατά την περίοδο Δεκέμβριος 2002 - Ιούνιος 2003. Πρόκειται για ένα παραθεριστικό ξενοδοχείο πολυτελείας (5 αστέρων) που λειτουργεί όλο το χρόνο, διαθέτει 257 δωμάτια και έχει συνολικά 588 κλίνες. Ενδεικτικό της αφοσίωσης του ομίλου στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και στη συνεχή αναβάθμισή τους είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή από το Candia Maris Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 9001, ενώ είναι το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί με το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001.

Προκειμένου να εξεταστεί η ύπαρξη των πέντε χασμάτων ποιότητας, δόθηκαν ερωτηματολόγια στο διευθυντή, στο προσωπικό και στους πελάτες του ξενοδοχείου. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν είναι βασισμένα στα υποδείγματα που ανέπτυξαν οι Parasuraman et al (Παράρτημα Ι). Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στο διευθυντή του ξενοδοχείου και αποσκοπούσε στην ανίχνευση του 1^{ου} και του 2^{ου} χάσματος ποιότητας, αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 22 προτάσεις

που αναφέρονται στην άποψη που έχει ο διευθυντής του ξενοδοχείου σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών. Στο δεύτερο μέρος ζητείται από το διευθυντή να κατανείμει 100 βαθμούς στις πέντε διαστάσεις ποιότητας (εμπράγματα στοιχεία, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και ενσυναίσθηση) ανάλογα με τη σημαντικότητα που πιστεύει ότι έχουν για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Στο τρίτο μέρος εξετάζεται κατά πόσο έχουν τεθεί τυπικές ή άτυπες προδιαγραφές απόδοσης αναφορικά με τις πέντε διαστάσεις ποιότητας, ενώ στο τέταρτο μέρος εξετάζονται οι πιθανοί παράγοντες δημιουργίας των δύο πρώτων χασμάτων ποιότητας.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στο προσωπικό του ξενοδοχείου και αποσκοπούσε στην ανίχνευση του 3^{ου} και του 4^{ου} χάσματος ποιότητας αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στην ικανότητα εκπλήρωσης, από την πλευρά των υπαλλήλων, των προτύπων απόδοσης που θέτει το ξενοδοχείο. Το δεύτερο μέρος εξετάζει την ικανότητα του προσωπικού να εκπληρώσει τις υποσχέσεις που δίνονται στους πελάτες από τα διάφορα επικοινωνιακά μέσα του ξενοδοχείου, ενώ το τρίτο μέρος ανιχνεύει τους παράγοντες που προκαλούν το 3^ο και το 4^ο χάσμα ποιότητας.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους πελάτες του ξενοδοχείου και αποσκοπούσε στην ανίχνευση του 5^{ου} χάσματος ποιότητας αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, όπως χώρα μόνιμης κατοικίας, φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, οικογενειακή κατάσταση κτλ. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δύο στήλες, η πρώτη στήλη αναφέρεται στις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών και η δεύτερη στήλη στην αντίληψη που διαμόρφωσαν για την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρασχέθηκαν στο

Candia Maris. Στο τρίτο μέρος οι πελάτες καλούνται να κατανεύμουν 100 βαθμούς στις πέντε διαστάσεις ποιότητας ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, ενώ ακολουθούν δύο ερωτήσεις σχετικά με τι τους ικανοποίησε και τι τους δυσαρέστησε περισσότερο κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο.

Στα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο Διαφωνώ Έντονα και το 7 στο Συμφωνώ Έντονα και οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή τους.

Συνολικά 120 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους υπαλλήλους του ξενοδοχείου μέσω του τμήματος υποδοχής και συμπληρώθηκαν 100 από αυτά (ποσοστό ανταπόκρισης 83%). Η διανομή των ερωτηματολογίων στους πελάτες έγινε από την ερευνήτρια και συμπληρώθηκαν επιτυχώς από τα 175 τα 150 ερωτηματολόγια(ποσοστό ανταπόκρισης 85,7%).

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα SPSS 8.0 for Windows και Excel 2000. Η στατιστική ανάλυση ξεκινάει με την ανίχνευση της ύπαρξης των πέντε χασμάτων ποιότητας υπηρεσιών στο ξενοδοχείο και την αναγνώριση των παραγόντων που τα προκαλούν. Ειδικότερα για το πέμπτο χάσμα ποιότητας, παρουσιάζεται το προφίλ των ερωτηθέντων, ακολουθεί ο υπολογισμός του επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών (απλού και σταθμισμένου), ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών, η αξιοπιστία των μετρήσεων και τέλος η ανάλυση παραγόντων (factor analysis).

4.2 Αποτελέσματα Έρευνας

4.2.1: 1^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Προκειμένου να εξεταστεί το πρώτο χάσμα ποιότητας πραγματοποιήθηκε σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι πελάτες του ξενοδοχείου σχετικά με τις προσδοκίες τους για την ποιότητα υπηρεσιών και των απαντήσεων που έδωσε ο γενικός διευθυντής σχετικά με την αντίληψη που έχει ο ίδιος για τις προσδοκίες των πελατών.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα έρευνας για το 1^ο χάσμα ποιότητας

	ΕΜΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	Μ.Ο.
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	5	7	6,5	6,25	6,4	6,23
ΠΕΛΑΤΕΣ	5,815	6,321	6,315	6,312	6,124	6,177
OVERALL GAP 1 SCORE	-0,815	0,679	0,185	-0,062	0,276	0,053
WEIGHTED GAP 1 SCORE	-0,818	0,275	0,157	0,175	0,424	0,043

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι ο διευθυντής του ξενοδοχείου έχει μια αρκετά καλή αντίληψη των προσδοκιών των πελατών του, καθώς οι απαντήσεις που έδωσε διαφέρουν ελάχιστα από αυτές των πελατών. Σύμφωνα με τον Parasuraman, όσο πιο αρνητικό είναι το Gap 1 Score τόσο πιο μεγάλο είναι το χάσμα. Αρνητικές τιμές παρουσιάζουν μόνο τα εμπράγματα στοιχεία και η ασφάλεια, όπου ο διευθυντής υποτίμησε τις προσδοκίες των πελατών του σχετικά με τις συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας. Τόσο όμως το γενικό όσο και το σταθμισμένο (λαμβάνει υπόψη το συντελεστή βαρύτητας που έχει δοθεί σε κάθε διάσταση ποιότητας) Gap 1 Score έχουν θετικές και πολύ μικρές τιμές, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι το χάσμα 1 σχεδόν δεν υφίσταται.

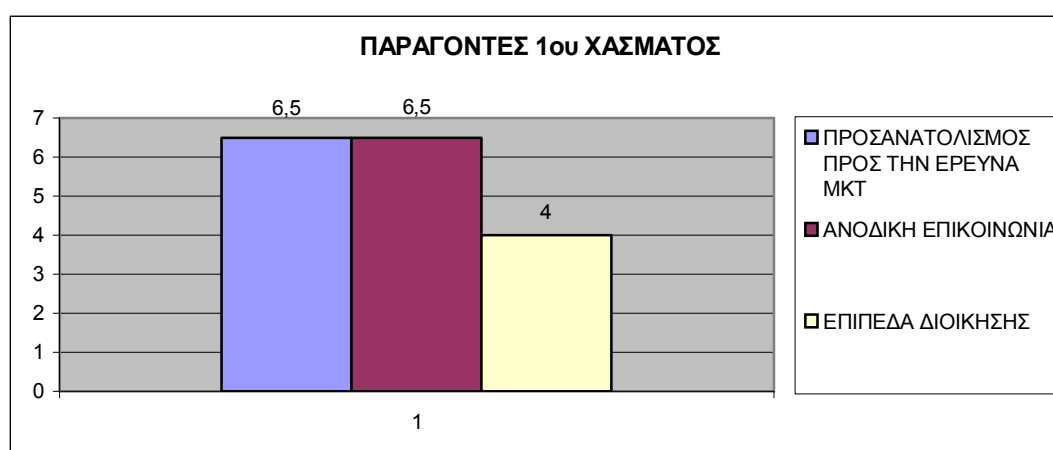
Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται και ο μέσος συντελεστής βαρύτητας κάθε διάστασης ποιότητας από την πλευρά τόσο του διευθυντή όσο και των πελατών. Παρατηρείται ότι ο διευθυντής υποτιμάει τη διάσταση των

εμπράγματος στοιχείων και πιστεύοντας ότι οι πελάτες δεν τη θεωρούν σημαντική της κατανείμει μόνο 10 βαθμούς. Τα εμπράγματα στοιχεία, όμως, αποτελούν τη σημαντικότερη διάσταση ποιότητας για τους πελάτες του ξενοδοχείου και όχι η αξιοπιστία που πιστεύει ο γενικός διευθυντής. Όσο για τις υπόλοιπες διαστάσεις ποιότητας οι απόψεις διευθυντή και πελατών δε διαφέρουν σημαντικά, με εξαίρεση τη διάσταση της ενσυναίσθησης, την οποία οι πελάτες δε θεωρούν τόσο σημαντική όσο πιστεύει ο διευθυντής.

Πίνακας 2: Μέσος συντελεστής βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας

	ΕΜΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ
ΠΕΛΑΤΕΣ	22,43	22,18	20,23	18,93	16,15
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	10	24	22	22	22

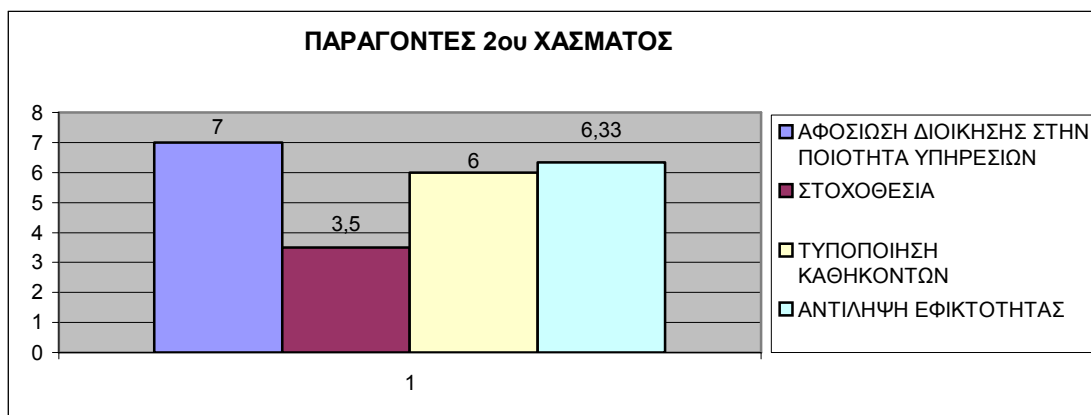
Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, το ξενοδοχείο είναι προσανατολισμένο προς την έρευνα μάρκετινγκ (6,5) και έχει αποτελεσματική ανοδική επικοινωνία (6,5), ενώ κάποια προβλήματα όσον αφορά τη σωστή ανίχνευση των προσδοκιών των πελατών μπορεί να προκαλεί ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και ανώτατης διοίκησης του ξενοδοχείου, καθώς ο συγκεκριμένος παράγοντας βαθμολογήθηκε με 4 στην κλίμακα Likert.



Διάγραμμα 1: Παράγοντες 1^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών

4.2.2: 2^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Εξετάζοντας τις απαντήσεις που έδωσε ο διευθυντής του ξενοδοχείου, διαπιστώθηκε ότι το μέγεθος του 2^{ου} χάσματος ποιότητας είναι πολύ μικρό καθώς έχουν τεθεί προδιαγραφές και για τις πέντε διαστάσεις ποιότητας (μέσος όρος απαντήσεων:βαθμός 6 στην κλίμακα Likert). Όσον αφορά τους παράγοντες που προκαλούν το συγκεκριμένο χάσμα ποιότητας, οι βαθμοί που συγκέντρωσαν είναι αρκετά υψηλοί, με εξαίρεση αυτόν της στοχοθεσίας, δικαιολογώντας το μικρό μέγεθος του χάσματος (Διάγραμμα 2).

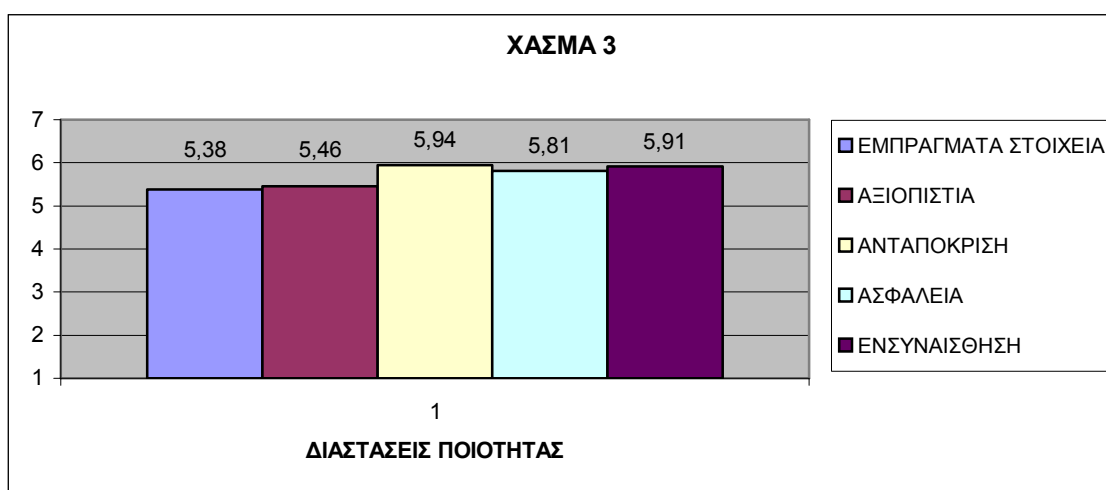


Διάγραμμα 2: Παράγοντες 2^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η διοίκηση έχει καταφέρει να θέσει τα κατάλληλα πρότυπα ποιότητας σε μεγάλο βαθμό, καθώς είναι αφοσιωμένη στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών, έχει τυποποιήσει τα καθήκοντα των υπαλλήλων και πιστεύει ότι είναι εφικτό να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των πελατών. Από την άλλη πλευρά, δεν έχει καταφέρει να ορίσει μια απόλυτα τυπική διαδικασία στοχοθεσίας σχετικά με την ποιότητα που καλείται να προσφέρει το προσωπικό στους πελάτες του ξενοδοχείου.

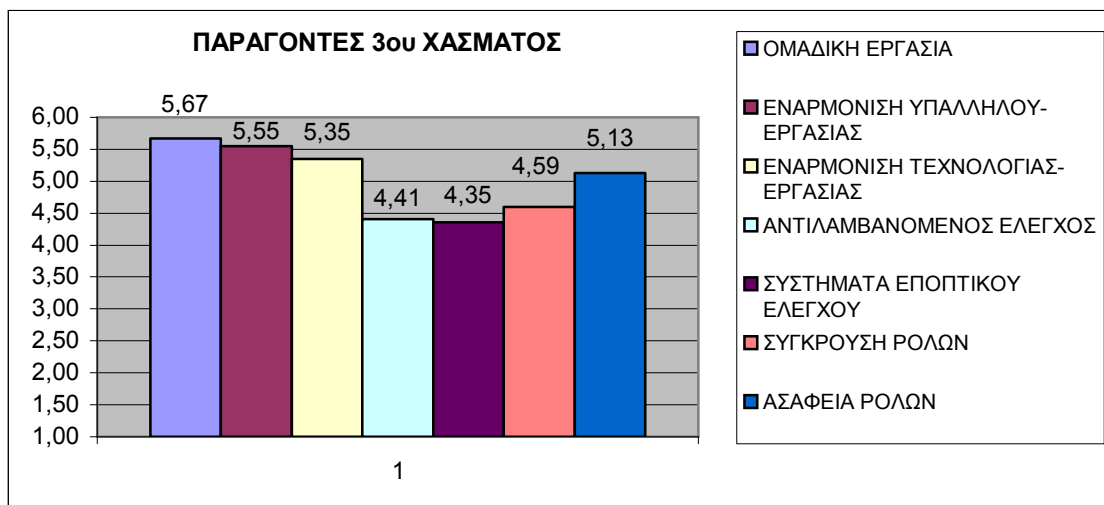
4.2.3: 3^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Από τις απαντήσεις που έδωσε το προσωπικό του ξενοδοχείου διαπιστώνεται ότι το 3^ο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών παρουσιάζει μια αρκετά ικανοποιητική εικόνα (μέση βαθμολογία χάσματος:5,7). Σύμφωνα με το διάγραμμα 3, τα πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί από τη διοίκηση μπορούν να τηρηθούν από το προσωπικό σε ικανοποιητικό βαθμό και για τις πέντε διαστάσεις ποιότητας.



Διάγραμμα 3: 3^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Μια εξήγηση για την εικόνα που παρουσιάζει το συγκεκριμένο χάσμα ποιότητας μπορεί να δοθεί στο παρακάτω διάγραμμα όπου απεικονίζονται οι παράγοντες που το προκαλούν.



Διάγραμμα 4: Παράγοντες 3^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών

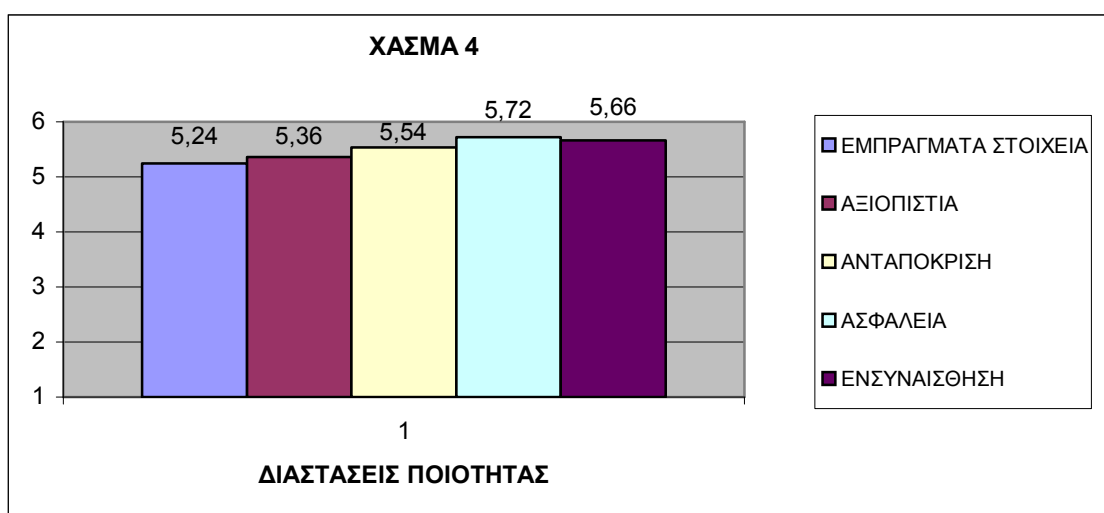
Παρατηρείται ότι οι παράγοντες αντιλαμβανόμενος έλεγχος και συστήματα εποπτικού ελέγχου παρουσιάζουν τη χαμηλότερη βαθμολογία. Όσον αφορά την έλλειψη ελέγχου πάνω στην εργασία τους, οι υπάλληλοι την αποδίδουν είτε στον υπερβολικό φόρτο εργασίας είτε στην εξάρτηση τους από άλλους υπαλλήλους για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Δεν έχουν την ελευθερία να ικανοποιήσουν πραγματικά τις ανάγκες των πελατών τους, ενώ αφιερώνουν πολύ χρόνο σε προβλήματα που δεν έχουν τον απόλυτο έλεγχο για την επίλυσή τους. Σχετικά με τα συστήματα εποπτικού ελέγχου φαίνεται ότι αυτά δεν αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την αφοσίωση της διοίκησης στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, αφού η αξιολόγηση και ανταμοιβή των υπαλλήλων δε σχετίζεται ικανοποιητικά με την παροχή από την πλευρά τους ποιοτικών υπηρεσιών.

Όσον αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες παρουσιάζουν μια αρκετά καλή εικόνα. Την υψηλότερη βαθμολογία παρουσιάζει ο πρώτος παράγοντας, γεγονός που σημαίνει ότι κυριαρχεί ένα ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, ακολουθούν οι παράγοντες της εναρμόνισης του εργαζομένου και της τεχνολογίας με τη θέση εργασίας, το οποίο σημαίνει ότι

οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοί σε σημαντικό βαθμό και έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση της εργασίας τους καθώς και ότι τους παρέχονται συνήθως όλα τα απαραίτητα μέσα από την επιχείρηση για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Σχετικά με την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων παρουσιάζουν μια σχετικά ικανοποιητική βαθμολογία, γεγονός που σημαίνει ότι υφίστανται σε κάποιο βαθμό και επηρεάζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, διευρύνοντας με τη σειρά τους το συγκεκριμένο χάσμα ποιότητας.

4.2.4: 4^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

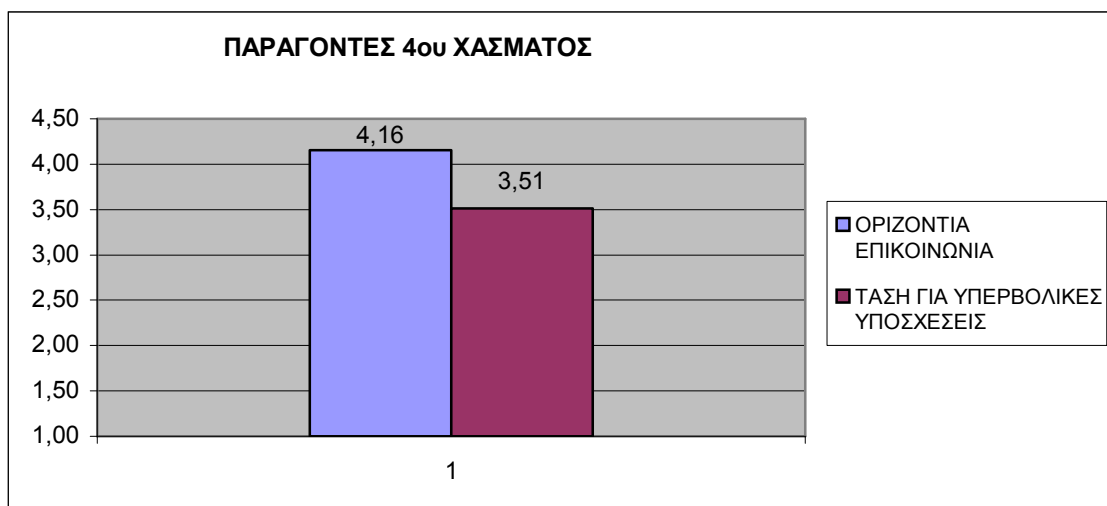
Το 4^ο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών διαπιστώνεται ότι είναι στα ίδια περίπου επίπεδα με το 3^ο χάσμα ποιότητας, αφού σημείωσε μέση βαθμολογία 5,5 (Διάγραμμα 5). Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχείο καταφέρνει σε σημαντικό βαθμό να ανταποκριθεί στις υποσχέσεις που δίνονται από τα εξωτερικά μέσα επικοινωνίας στους πελάτες όσον αφορά την παροχή των υπηρεσιών.



Διάγραμμα 5: 4^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

Οι παράγοντες που προκαλούν το συγκεκριμένο χάσμα, οι οποίοι παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα, δε βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα. Η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων παρουσιάζει μια μέση

βαθμολογία, γεγονός που σημαίνει ότι το προσωπικό πρώτης γραμμής συνήθως δε συμμετέχει σε αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαφήμιση του ξενοδοχείου και δεν πληροφορούνται επαρκώς για τις υποσχέσεις που δίνονται στις διαφημιστικές καμπάνιες. Επίσης, δε συζητούν με το λειτουργικό προσωπικό σχετικά με το επίπεδο ποιότητας που καλούνται να προσφέρουν, ενώ φαίνεται ότι οι διάφορες πολιτικές του ξενοδοχείου σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα. Όσον αφορά το δεύτερο παράγοντα που προκαλεί το εν λόγω χάσμα, την τάση για υπερβολικές υποσχέσεις, παρουσιάζει μια κάτω του μέσου βαθμολογία, γεγονός που σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός έχει ένα σημαντικό ρόλο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ο έντονος ανταγωνισμός πιέζει την επιχείρηση να αυξήσει τις συναλλαγές της, ενώ οι κύριοι ανταγωνιστές της δίνουν υποσχέσεις που δεν μπορούν να εκπληρώσουν σε μια προσπάθεια να αποκτήσουν νέους πελάτες.

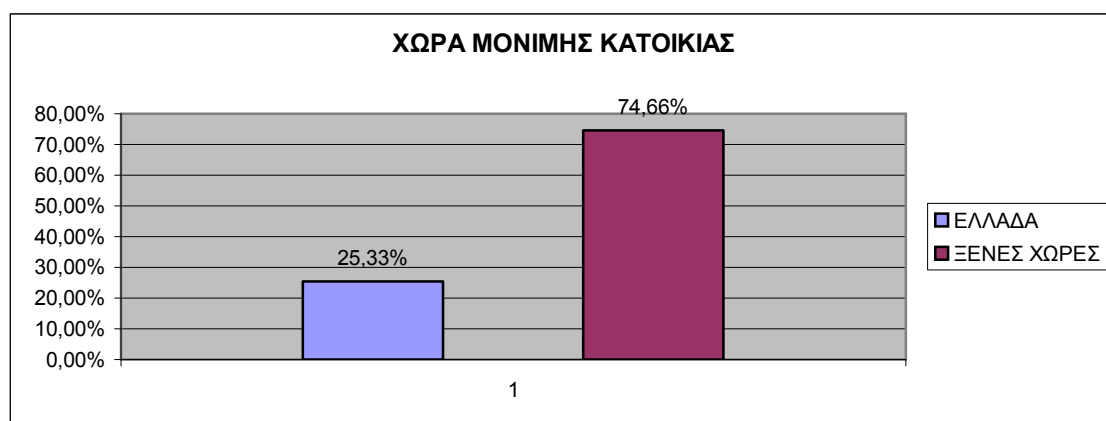


Διάγραμμα 6: Παράγοντες 4^{ου} Χάσματος Ποιότητας Υπηρεσιών

4.2.5: 5^ο Χάσμα Ποιότητας Υπηρεσιών

4.2.5.1: Προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα

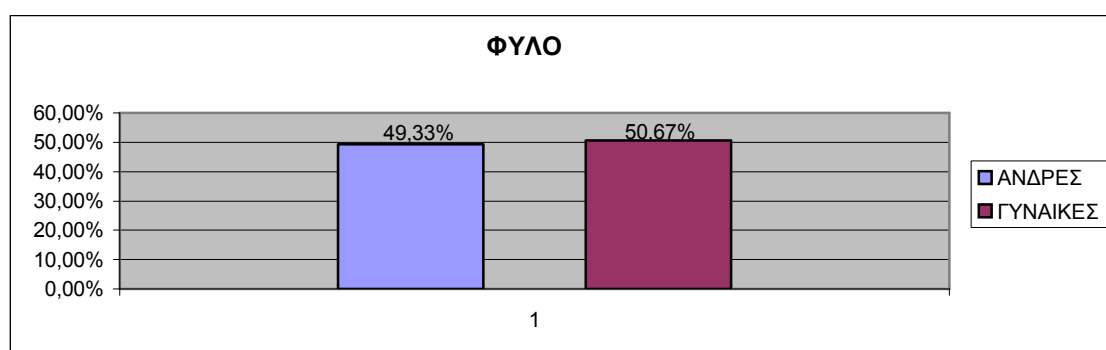
Στην έρευνα συμμετείχαν 150 πελάτες του ξενοδοχείου, τα στοιχεία των οποίων παρουσιάζονται στα παρακάτω σχήματα:



Διάγραμμα 7: Χώρα Μόνιμης Κατοικίας συμμετεχόντων

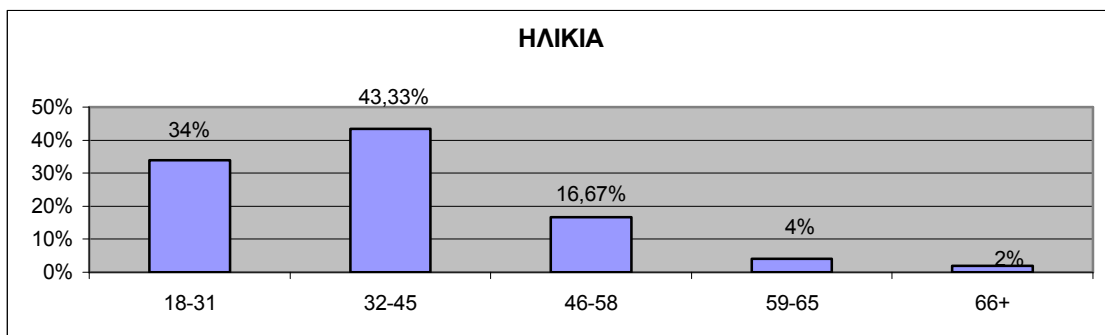
Όσον αφορά τη χώρα μόνιμης κατοικίας των συμμετεχόντων, μόνο το 25,33% προερχόταν από την Ελλάδα, ενώ το 74,66% από ξένες χώρες και ιδιαίτερα από Γερμανία, Γαλλία και Η.Π.Α.

Ως προς το φύλο, το 49,33% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες και το 50,67% γυναίκες.



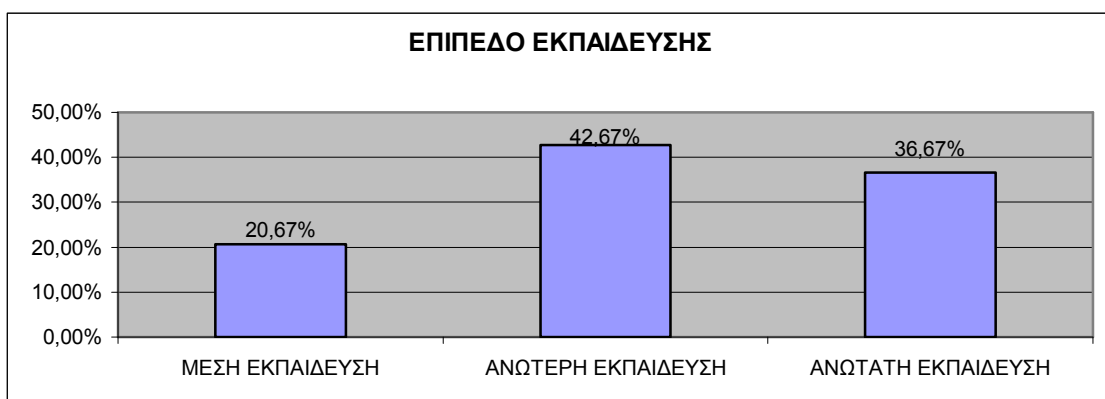
Διάγραμμα 8: Φύλο συμμετεχόντων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 32-45 και αποτελεί το 43,33%. Το 34% ανήκει στην κατηγορία 18-31, το 16,67 στην κατηγορία 46-58, ενώ στην κατηγορία 59-65 αντιστοιχεί το 4% και στην κατηγορία άνω των 66 ετών μόλις το 2%.



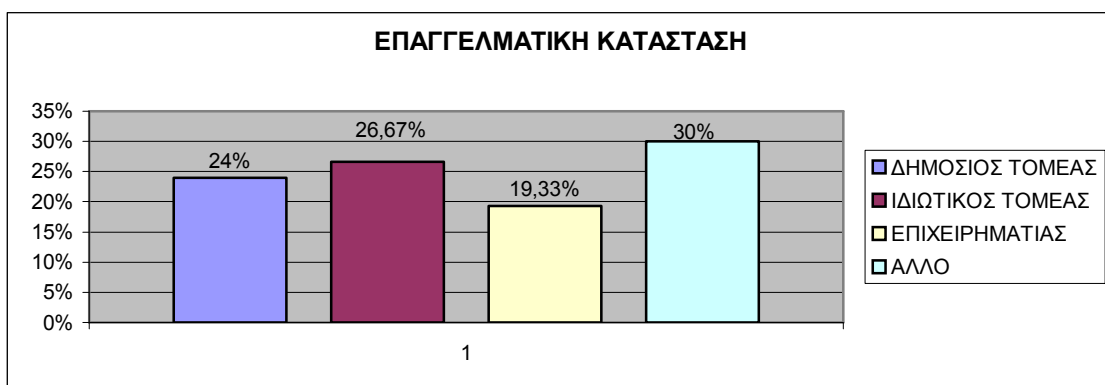
Διάγραμμα 9: Ηλικία συμμετεχόντων

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, το 42,67% είναι απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης, ενώ το 36,67% ανώτατης εκπαίδευσης και το 20,67% μέσης εκπαίδευσης.



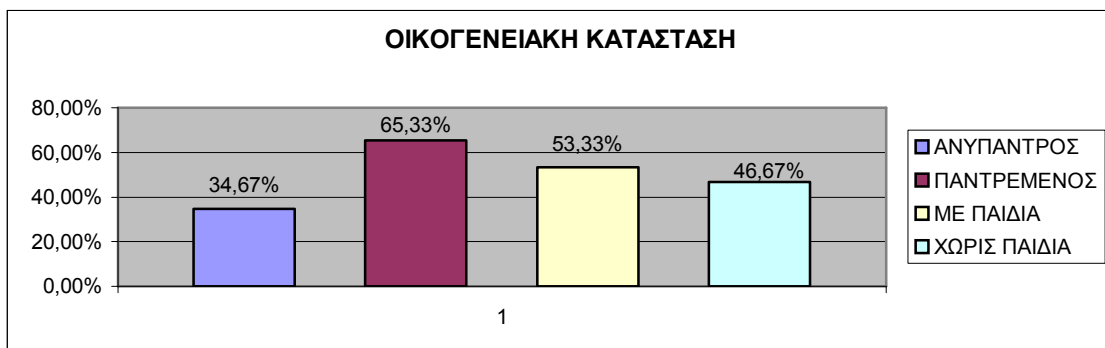
Διάγραμμα 10: Επίπεδο Εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Όσον αφορά την επαγγελματική τους κατάσταση το 26,67% εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, το 24% στο δημόσιο τομέα και το 19,33% είναι επιχειρηματίες.



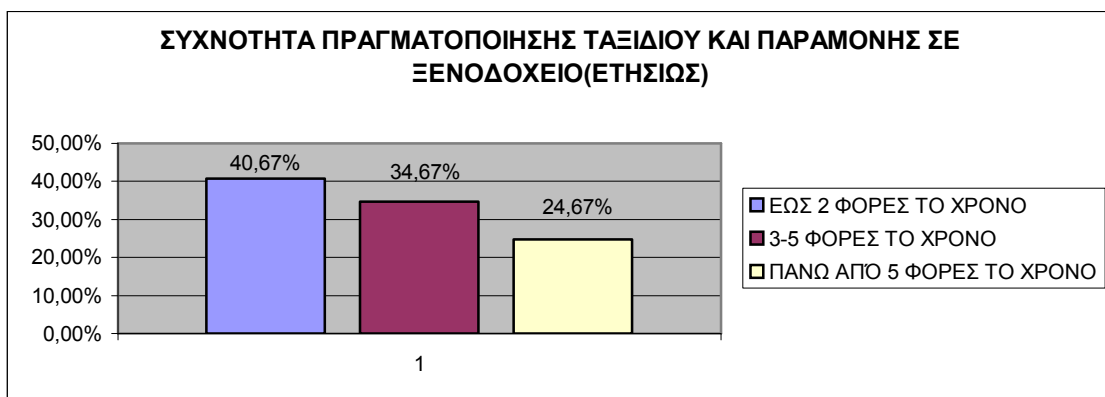
Διάγραμμα 11: Επαγγελματική Κατάσταση συμμετεχόντων

Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



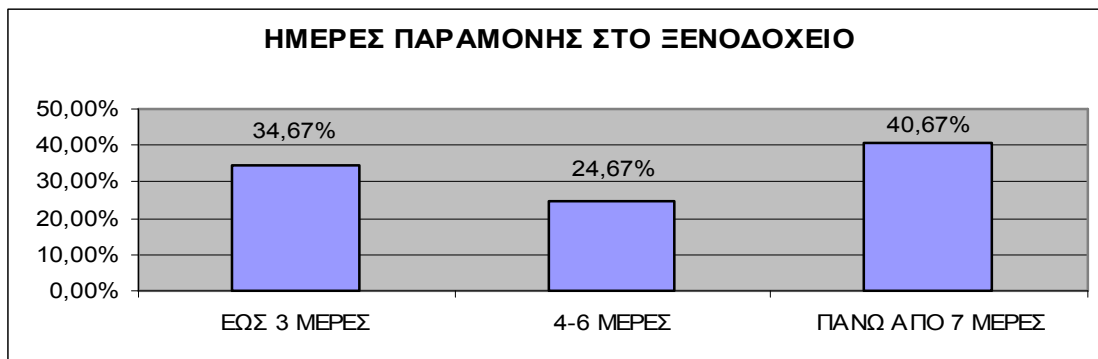
Διάγραμμα 12: Οικογενειακή Κατάσταση συμμετεχόντων

Το 40,67% των συμμετεχόντων ταξιδεύει και διαμένει σε ξενοδοχείο έως 2 φορές το χρόνο, το 34,67% 3-5 φορές το χρόνο, ενώ πάνω από πέντε φορές ετησίως το 24,67%.



Διάγραμμα 13: Συχνότητα πραγματοποίησης ταξιδιού και παραμονής σε ξενοδοχείο (ετησίως)

Από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε, επίσης, να συμπληρώσουν τη διάρκεια παραμονής τους στο ξενοδοχείο μέχρι την ημέρα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 14:



Διάγραμμα 14: Ημέρες Παραμονής στο ξενοδοχείο (μέχρι τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου)

4.2.5.2: Αποτελέσματα της έρευνας

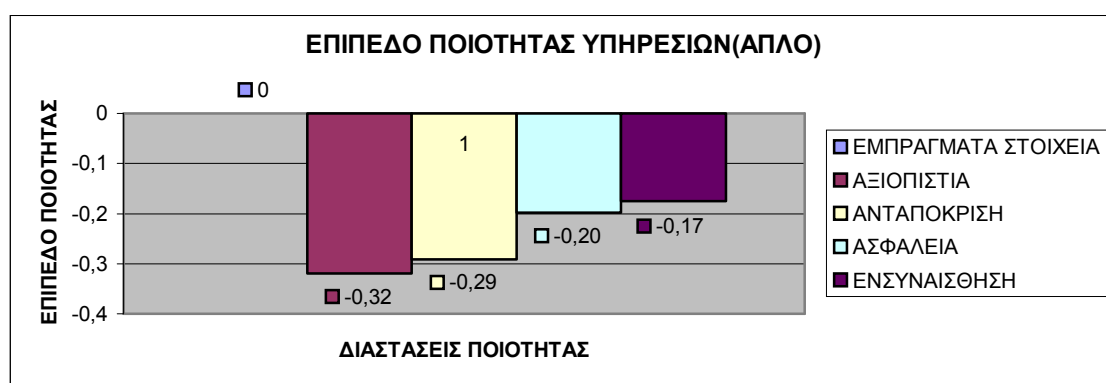
Προκειμένου να εξεταστεί η ύπαρξη του 5^{ου} χάσματος ποιότητας υπηρεσιών, υπολογίστηκε το λεγόμενο SERVQUAL Score, το οποίο ισούται με τη διαφορά των αντιλήψεων που έχουν σχηματίσει οι πελάτες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν στο ξενοδοχείο μείον τις προσδοκίες τους για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οι τιμές που μπορεί να πάρει το SERVQUAL Score κυμαίνονται στο διάστημα -6 έως 6, όπου οι πιο θετικές τιμές υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το SERVQUAL Score είναι αρνητικό για όλες τις μεταβλητές ποιότητας, με εξαίρεση τη μεταβλητή του μοντέρνου εξοπλισμού, όπου οι αντιλήψεις ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών και τη μεταβλητή σχετικά με το ενδιαφέρον που δείχνουν οι υπάλληλοι σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, όπου το SERVQUAL Score ισούται με το μηδέν. Παρατηρείται, βέβαια, ότι οι αρνητικές τιμές που παρουσιάζει το SERVQUAL Score είναι αρκετά χαμηλές, γεγονός που σημαίνει ότι το ξενοδοχείο μπορεί να μην εκπληρώνει απόλυτα τις προσδοκίες των πελατών αλλά βρίσκεται πολύ κοντά στο να το επιτύχει.

Πίνακας 3: SERVQUAL Score

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ	SERVQUAL SCORE
Μοντέρνος εξοπλισμός	5,38	5,59	0,21
Εμφάνιση εγκαταστάσεων	5,85	5,81	-0,05
Υπάλληλοι με καθαρή και περιποιημένη εμφάνιση	6,15	6,13	-0,02
Εξοπλισμός που σχετίζεται με την υπηρεσία εμφανισιακά όμορφος	5,88	5,74	-0,14
Παροχή υποσχεθεισών υπηρεσιών	6,44	5,99	-0,45
Ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση προβλημάτων	6,41	6,06	-0,35
Παροχή υπηρεσιών με αλάνθαστο τρόπο από την πρώτη φορά	6,21	5,97	-0,24
Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών	6,31	5,93	-0,39
Διατήρηση αρχείων χωρίς λάθη	6,23	6,05	-0,17
Ενημέρωση των πελατών με ακρίβεια για το χρόνο παροχής των υπηρεσιών	6,07	5,81	-0,26
Σωστή εξυπηρέτηση πελατών	6,41	6,04	-0,37
Προθυμία για την εξυπηρέτηση των πελατών	6,53	6,22	-0,31
Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών	6,25	6,03	-0,23
Η συμπεριφορά των υπαλλήλων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες	6,31	6,09	-0,22
Οι πελάτες αισθάνονται σιγουριά στις συναλλαγές τους	6,38	6,25	-0,13
Ευγένεια Υπαλλήλων	6,38	6,05	-0,33
Γνώσεις Υπαλλήλων	6,17	6,06	-0,11
Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας στους πελάτες	6,11	6,00	-0,11
Εξυπηρετικό ωράριο λειτουργίας για όλους τους πελάτες	6,29	6,10	-0,19
Υπάλληλοι που ενδιαφέρονται προσωπικά για κάθε πελάτη χωριστά	5,80	5,80	0,00
Υπάλληλοι που έχουν ως βασικό τους ενδιαφέρον την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη	6,24	5,94	-0,30
Υπάλληλοι που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους	6,17	5,91	-0,27

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια γενική εικόνα του επιπέδου

ποιότητας υπηρεσιών ανά διάσταση:

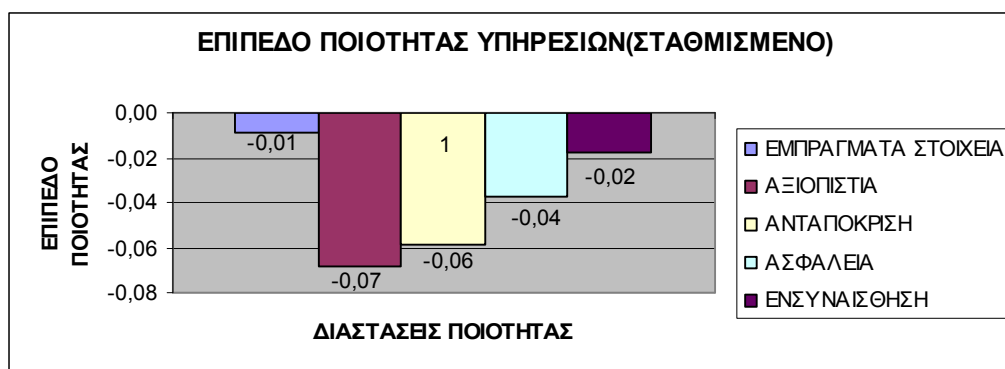


Διάγραμμα 15: Επίπεδο Ποιότητας Υπηρεσιών (Απλό)

Διαπιστώνεται ότι τα καλύτερα αποτελέσματα παρουσιάζει η διάσταση των εμπράγματων στοιχείων, όπου κατά μέσο όρο φαίνεται ότι οι αντιλήψεις των

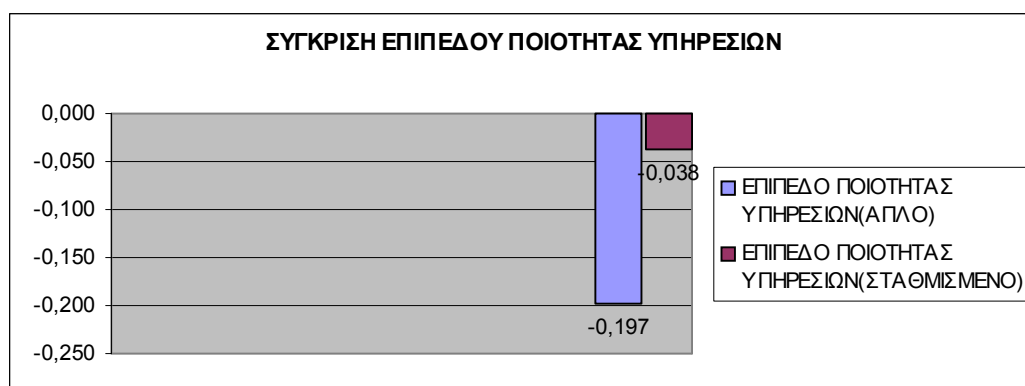
πελατών είναι ίσες με τις προσδοκίες τους, ενώ ακολουθούν οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης, της ασφάλειας, της ανταπόκρισης και της αξιοπιστίας.

Εάν τώρα ληφθεί υπόψη και η βαρύτητα που αποδίδουν οι πελάτες σε κάθε διάσταση ποιότητας υπηρεσιών, προκύπτει το σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών ανά διάσταση, το οποίο δε διαφέρει σημαντικά από το μη σταθμισμένο και παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα:



Διάγραμμα 16: Επίπεδο Ποιότητας Υπηρεσιών (Σταθμισμένο)

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, απλό και σταθμισμένο. Το γεγονός ότι το σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών είναι μεγαλύτερο από το απλό επίπεδο ποιότητας σημαίνει ότι το ξενοδοχείο εστιάζει στους παράγοντες που οι πελάτες θεωρούν σημαντικούς.



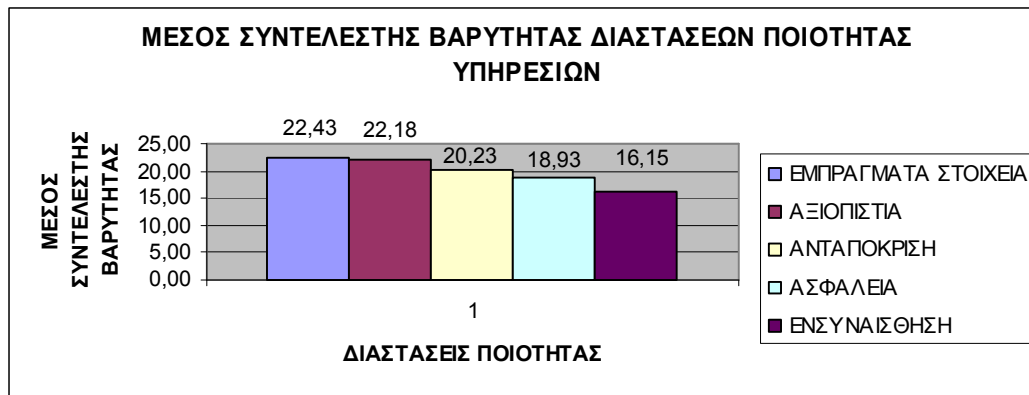
Διάγραμμα 17: Σύγκριση Επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών(απλό και σταθμισμένο)

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το μέσο συντελεστή βαρύτητας κάθε διάστασης ποιότητας καθώς και τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ποια διάσταση θεωρούν πιο σημαντική, ποια ακολουθεί ως δεύτερη σημαντική και ποια θεωρούν ως ελάχιστα σημαντική διάσταση ποιότητας. Το 30% των ερωτηθέντων θεωρεί τα εμπράγματα στοιχεία ως το σημαντικότερο παράγοντα για την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ το 26,67% θεωρεί την αξιοπιστία ως τη σημαντικότερη μεταβλητή. Ως δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας θεωρείται η διάσταση της ασφάλειας, που συγκεντρώνει το 27,33% των απαντήσεων, ενώ η διάσταση της ενσυναίσθησης χαρακτηρίζεται ως η λιγότερο σημαντική διάσταση από το 50,67% των ερωτηθέντων.

Πίνακας 4: Μέσοι Συντελεστές Βαρύτητας των Διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών

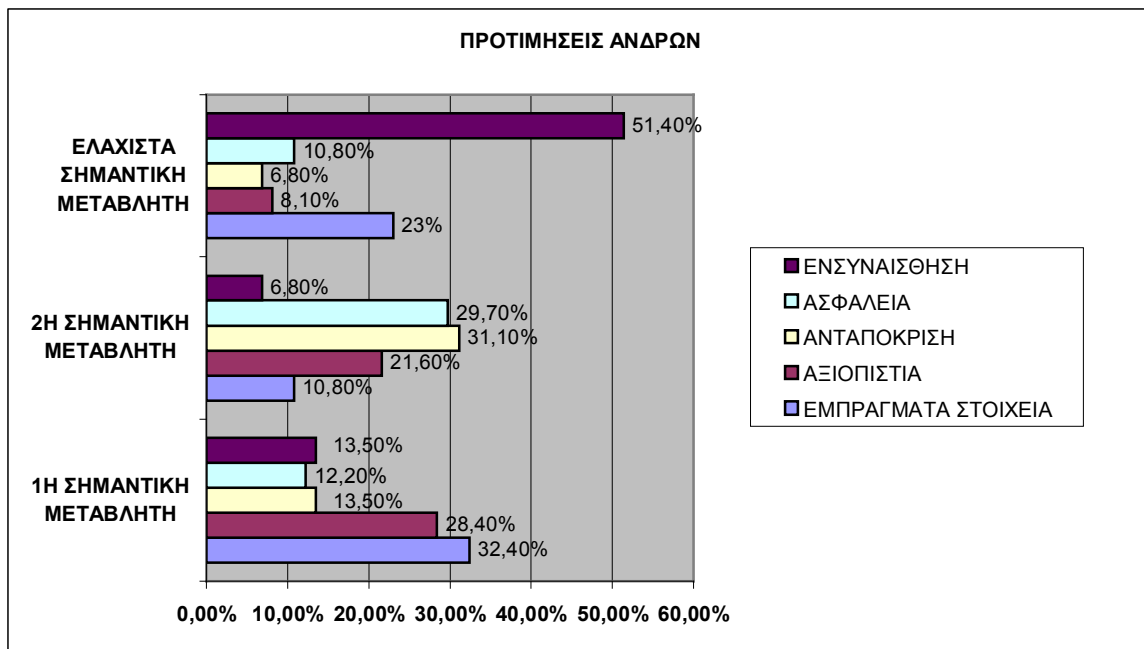
ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΜΕΣΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	% ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ:	
ΕΜΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	22,43	1η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	30,00
		2η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	13,33
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	27,33
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	22,18	1η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	26,67
		2η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	26,67
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	6,67
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	20,23	1η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	18,67
		2η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	24,00
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	4,00
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	18,93	1η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	12,67
		2η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	27,33
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	11,33
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	16,15	1η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	12,00
		2η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	8,67
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	50,67

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται και διαγραμματικά ο μέσος συντελεστής βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο συντελεστή παρουσιάζουν τα εμπράγματα στοιχεία (22,43%), ακολουθεί η αξιοπιστία με 22,18%, η ανταπόκριση με 20,23%, η ασφάλεια με 18,93% και τέλος η ενσυναίσθηση με 16,15%.



Διάγραμμα 18: Μέσος Συντελεστής Βαρύτητας των Διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών

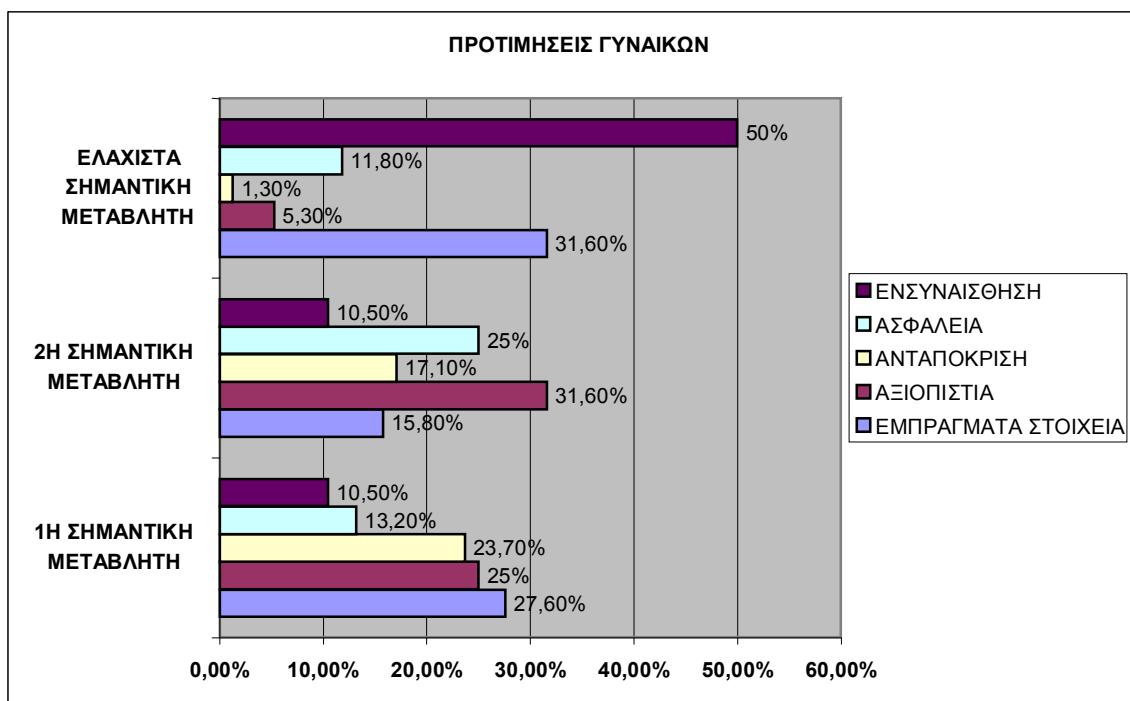
Στα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζονται οι προτιμήσεις των ανδρών και των γυναικών, αντίστοιχα, σχετικά με τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών.



Διάγραμμα 19: Προτιμήσεις ανδρών

Οι άνδρες θεωρούν ότι τα εμπράγματα στοιχεία είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ποιότητα υπηρεσιών, ενώ κατατάσσουν δεύτερη την ανταπόκριση και τελευταία την ενσυναίσθηση. Τις ίδιες περίπου προτιμήσεις έχουν και οι γυναίκες, αφού κατατάσσουν πρώτη τη διάσταση των εμπράγματων στοιχείων και τελευταία την ενσυναίσθηση, θεωρούν, όμως, σε

αντίθεση με τους άνδρες, ως δεύτερη σημαντικότερη διάσταση την αξιοπιστία και όχι την ανταπόκριση.



Διάγραμμα 20: Προτιμήσεις γυναικών

Όσον αφορά τις δύο τελευταίες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχετικά με το τι ικανοποίησε και τι δυσαρέστησε περισσότερο τους πελάτες κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο οι απαντήσεις είχαν ως εξής: Το 46% των ατόμων που απάντησαν στην ερώτηση «τι ήταν αυτό που τους ικανοποίησε περισσότερο κατά την παραμονή τους» ανέφεραν την εξυπηρέτηση, την ευγένεια, την ανταπόκριση και τη φιλικότητα του προσωπικού, ενώ το 42% αναφέρθηκε στα εμπράγματα στοιχεία του ξενοδοχείου, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τις πολλές επιλογές δραστηριοτήτων που προσφέρει.

Όσο για το τι δυσαρέστησε τους πελάτες κατά την παραμονή τους οι απαντήσεις ποικίλλουν, ενδεικτικά αναφέρονται κάποιες από αυτές: βρώμικη παραλία, τοποθεσία ξενοδοχείου και προβλήματα μετακίνησης, προβλήματα επικοινωνίας και έλλειψη ξενόγλωσσων πληροφοριών, ποικιλία φαγητού,

ωράριο λειτουργίας των διάφορων δραστηριοτήτων, θόρυβος, υψηλές τιμές, έλλειψη καθαριότητας (κυρίως στα δωμάτια), ενώ κάποιοι παραπονέθηκαν για τη συμπεριφορά του προσωπικού στο χώρο των εστιατορίων.

4.2.5.3 Συσχετίσεις μεταβλητών-Αξιοπιστία μετρήσεων

Με βάση τις συσχετίσεις αντίληψης και επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών ανά διάσταση (Pearson Correlation) προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα (Πίνακες 1,2,3,4,5,Παράρτημα II) :

Ως προς τη διάσταση των εμπράγματων στοιχείων, την υψηλότερη συσχέτιση παρουσιάζουν οι μεταβλητές που αφορούν το σύγχρονο εξοπλισμό και τις εμφανισιακά όμορφες εγκαταστάσεις.

Ως προς τη διάσταση της αξιοπιστίας, οι μεγαλύτερες συσχετίσεις παρατηρούνται στις μεταβλητές που σχετίζονται με το ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πελάτες, την παροχή υπηρεσιών με αλάνθαστο τρόπο από την πρώτη φορά, καθώς και την έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών.

Όσον αφορά τη διάσταση της ανταπόκρισης, οι μεταβλητές που παρουσιάζουν μεγαλύτερες συσχετίσεις είναι αυτές της προθυμίας εξυπηρέτησης και της ετοιμότητας ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών.

Ως προς την ασφάλεια, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μεταβλητές που αναφέρονται στην εμπιστοσύνη που εμπνέει η συμπεριφορά των υπαλλήλων στους πελάτες και η σιγουριά που αισθάνονται στις συναλλαγές τους με το ξενοδοχείο.

Τέλος, ως προς την ενσυναίσθηση, υψηλότερες συσχετίσεις παρατηρούνται στις μεταβλητές που αφορούν το προσωπικό ενδιαφέρον των υπαλλήλων για κάθε πελάτη ξεχωριστά και την προτεραιότητα που δίνουν στην καλύτερη εξυπηρέτησή του, καθώς και στην κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών του.

Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 0,01, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μόνο 1% πιθανότητα (τα αποτελέσματα αυτά να οφείλονται σε σφάλμα δειγματοληψίας) η διαφορά του μέσου όρου του δείγματος από τη θεωρητικά αναμενόμενη να οφείλεται σε σφάλμα δειγματοληψίας.

Παρακάτω παρατίθεται η αξιοπιστία των μεταβλητών στο απλό και σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών αντίστοιχα:

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )  
Reliability Coefficients  
N of Cases =      150,0                      N of Items = 5  
Alpha =      ,9081
```

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )  
Reliability Coefficients  
N of Cases =      150,0                      N of Items = 5  
Alpha =      ,8734
```

Αξιοπιστία μιας μεταβλητής είναι η εκτίμηση του βαθμού της συνέπειας μεταξύ πολλαπλών μετρήσεων της ίδιας μεταβλητής (Παναγόπουλος,2000).

Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) είναι 0,9081 για το απλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και 0,8734 για το σταθμισμένο. Οι συντελεστές αυτοί είναι πολύ υψηλοί, γεγονός που δηλώνει ότι οι μετρήσεις που έχουν γίνει είναι αξιόπιστες.

4.2.5.4 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Η Παραγοντική Ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος για τη σύμπτυξη ενός σχετικά μεγάλου αριθμού μεταβλητών με σύνθετες, πολυδιάστατες σχέσεις μεταξύ τους, σε μερικούς κύριους παράγοντες ή διαστάσεις.

Προκειμένου να εφαρμοστεί η παραγοντική ανάλυση θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο τα δεδομένα είναι κατάλληλα για την εν λόγω επεξεργασία. Από ανάλυση που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα ικανοποιούν όλα τα απαιτούμενα κριτήρια, τα οποία είναι τα εξής (Παναγόπουλος, 2000):

- Το δείγμα της εν λόγω έρευνας έχει περισσότερες από 100 περιπτώσεις, συγκεκριμένα 150.
- Από τον πίνακα συσχετίσεων διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των συσχετίσεων των μεταβλητών μεταξύ τους είναι πάνω από 0,3.
- Από τον πίνακα Anti-image προκύπτει ότι οι τιμές εκτός της κύριας διαγωνίου είναι μικρές (σχεδόν μηδέν), ενώ οι τιμές στην κύρια διαγώνιο που θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 0,5 στη συγκεκριμένη περίπτωση όλες ξεπερνούν το 0,75.
- Το Bartlett test of Sphericity είναι στατιστικά σημαντικό.
- Το Measure of Sampling Adequacy που θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 0,5, στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,868.

Έχοντας εξασφαλίσει την καταλληλότητα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, επιλέχθηκε η μέθοδος των Κυρίων Συνιστωσών (Principal Component Analysis) για την εξαγωγή των παραγόντων.

Η διαδικασία έδειξε ότι μπορεί να γίνει λόγος για 5 παράγοντες, οι οποίοι ερμηνεύουν το 66,07% της συνολικής διακύμανσης. Παρατηρείται ότι και οι 5 παράγοντες έχουν ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδος, απαραίτητο κριτήριο για

την εξαγωγή τους. Η ιδιοτιμή είναι το ποσό της διακύμανσης των μεταβλητών που ερμηνεύεται από ένα παράγοντα. Το ποσοστό της διακύμανσης των μεταβλητών που ερμηνεύεται από κάθε παράγοντα ισούται με το πηλίκο της ιδιοτιμής προς τη συνολική διακύμανση επί 100. Μόνο ο πρώτος παράγοντας ερμηνεύει το 42,058 της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας 6, Παράρτημα II).

Στον Πίνακα 7 (Παράρτημα II) παρουσιάζεται η εταιρικότητα (communalities) δηλαδή το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής που ερμηνεύεται από τους κοινούς παράγοντες. Τη μεγαλύτερη εταιρικότητα (άνω του 70%) παρουσιάζουν οι εξής 7 μεταβλητές: προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πελάτη ξεχωριστά και παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας σε αυτόν, σωστή εξυπηρέτηση του, κατανόηση των αναγκών του, συμπεριφορά των υπαλλήλων που εμπνέει εμπιστοσύνη, προθυμία εξυπηρέτησης και παροχή της υπηρεσίας με αλάνθαστο τρόπο από την πρώτη φορά.

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση είναι η περιστροφή των παραγόντων (rotation) προκειμένου να επιτευχθεί μια πιο σωστή και ευνόητη ερμηνεία τους. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η Varimax. Από τον Rotated Component Matrix (Πίνακας 8, Παράρτημα II), προκύπτουν οι μεταβλητές που αντιστοιχούν σε κάθε παράγοντα.

Ο πρώτος παράγοντας που ερμηνεύει το 18,092% της συνολικής διακύμανσης περιλαμβάνει 8 μεταβλητές. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει όλες τις μεταβλητές της διάστασης των εμπράγματων στοιχείων, τις 3 από τις 5 μεταβλητές της διάστασης της αξιοπιστίας και μια μεταβλητή της διάστασης της ασφάλειας. Επομένως, ο πρώτος παράγοντας αντιπροσωπεύει κατά κύριο λόγο τα εμπράγματα στοιχεία και την αξιοπιστία του ξενοδοχείου.

Ο δεύτερος παράγοντας που ερμηνεύει το 17,522% της συνολικής διακύμανσης αντιπροσωπεύει τις διαστάσεις της ανταπόκρισης και της ασφάλειας καθώς σχετίζεται με τις μεταβλητές που αφορούν την προθυμία και την ετοιμότητα εξυπηρέτησης, την ευγένεια του προσωπικού και την ικανότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες και να τους παρέχει σωστή εξυπηρέτηση.

Ο τρίτος παράγοντας ερμηνεύει το 12,092% της διακύμανσης και αντιπροσωπεύει την ενσυναίσθηση, αφού σχετίζεται με την παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας στους πελάτες και το προσωπικό ενδιαφέρον των υπαλλήλων προς αυτούς, καθώς και την προτεραιότητα που δίνουν στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Ο τέταρτος παράγοντας ερμηνεύει το 9,959% της συνολικής διακύμανσης και σχετίζεται με την ενημέρωση των πελατών για το χρόνο παροχής των υπηρεσιών και την ικανότητα των υπαλλήλων να απαντούν στις ερωτήσεις τους, καθώς και με την παροχή των υποσχεθεισών υπηρεσιών.

Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας ερμηνεύει το 8,405% της διακύμανσης και αφορά την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την παροχή της υπηρεσίας με αλάνθαστο τρόπο από την πρώτη φορά.

Συχνά αναφέρεται στην αρθρογραφία ότι το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται από κάθε παράγοντα (rotated) υποδηλώνει τη σχετική σημασία που έχει ο παράγοντας αυτός (Green, Salkind, 2003). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι 2 πρώτοι παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση μπορούν να θεωρηθούν πιο σημαντικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους, αφού ερμηνεύουν το 35,614% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας 9, Παράρτημα II) .

4.3 Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα στο εξεταζόμενο ξενοδοχείο βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, καθώς το μέγεθος των πέντε χασμάτων ποιότητας δεν κρίνεται σημαντικό. Εντοπίστηκαν, ωστόσο, κάποια θέματα τα οποία χρειάζονται βελτίωση καθώς εμποδίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά που με την εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών μπορούν να αντιμετωπιστούν και να δώσουν ακόμη πιο θετικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το πρώτο χάσμα ποιότητας ο διευθυντής του ξενοδοχείου έχει μια αρκετά καλή αντίληψη των προσδοκιών των πελατών του. Το μόνο θέμα που προκύπτει από την ανάλυση είναι ότι οι πελάτες χαρακτήρισαν ως πιο σημαντική διάσταση τα εμπράγματα στοιχεία ενώ ο διευθυντής θεωρεί τη συγκεκριμένη διάσταση ως τη λιγότερο σημαντική. Αυτή η λανθασμένη εκτίμηση πιθανόν οφείλεται στον αριθμό των διοικητικών επιπέδων μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και ανώτατης διοίκησης του ξενοδοχείου, που εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και θέτει φραγμούς στη σωστή ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Σχετικά με το δεύτερο χάσμα ποιότητας προκύπτει ότι η διοίκηση δεν έχει καταφέρει να ορίσει μια απόλυτα τυπική διαδικασία στοχοθεσίας σχετικά με την ποιότητα που καλείται να προσφέρει το προσωπικό στους πελάτες του ξενοδοχείου. Ενώ έχει θέσει πρότυπα ποιότητας για όλες τις διαστάσεις, είναι απαραίτητη μια αναδιοργάνωση τους προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικά.

Το τρίτο χάσμα ποιότητας υπηρεσιών παρουσιάζει μια αρκετά ικανοποιητική εικόνα. Προβλήματα στην τήρηση των προτύπων ποιότητας από τους υπαλλήλους προκύπτουν κυρίως από την έλλειψη ελέγχου πάνω στην εργασία τους, τα ακατάλληλα εποπτικά συστήματα ελέγχου, που οδηγούν σε ακατάλληλα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής, καθώς και στην ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων που παρατηρείται σε κάποιο βαθμό.

Όσον αφορά το τέταρτο χάσμα, το ξενοδοχείο καταφέρνει σε σημαντικό βαθμό να ανταποκριθεί στις υποσχέσεις που δίνονται από τα εξωτερικά μέσα επικοινωνίας στους πελάτες σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών. Παρατηρείται, ωστόσο, μια ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού εξυπηρέτησης και του υπόλοιπου λειτουργικού προσωπικού, μια έλλειψη συμμετοχής και πληροφόρησης του προσωπικού σε θέματα διαφήμισης του ξενοδοχείου, καθώς και μια ασυνέπεια όσον αφορά τις πολιτικές που εφαρμόζονται σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών στα διάφορα τμήματα. Από την άλλη πλευρά, ο έντονος ανταγωνισμός πιέζει την επιχείρηση να αυξήσει τις συναλλαγές της, ενώ οι κύριοι ανταγωνιστές της δίνουν υποσχέσεις που δεν μπορούν να εκπληρώσουν σε μια προσπάθεια να αποκτήσουν νέους πελάτες.

Η ύπαρξη των παραπάνω προβλημάτων δημιουργεί ένα χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών (πέμπτο χάσμα ποιότητας). Το μέγεθος του χάσματος αυτού, ωστόσο, είναι πολύ μικρό γεγονός το οποίο σημαίνει ότι το ξενοδοχείο μπορεί να μην εκπληρώνει απόλυτα τις προσδοκίες των πελατών αλλά βρίσκεται πολύ κοντά στο να το επιτύχει. Τα καλύτερα αποτελέσματα παρουσιάζει η διάσταση των εμπράγματων στοιχείων ενώ ακολουθούν οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης, της ασφάλειας, της

ανταπόκρισης και της αξιοπιστίας. Οι πελάτες θεωρούν ως σημαντικότερη διάσταση τα εμπράγματα στοιχεία, ενώ ως ελάχιστα σημαντική την ενσυναίσθηση. Από την παραγοντική ανάλυση προέκυψαν πέντε παράγοντες που δεν αντιστοιχούν ακριβώς στις πέντε διαστάσεις ποιότητας του υποδείγματος των Parasuraman et al. , αλλά επιβεβαιώνουν τη σημαντικότητα των εμπράγματων στοιχείων και της αξιοπιστίας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Προκειμένου, λοιπόν να κλείσει το πέμπτο χάσμα ποιότητας και οι προσδοκίες των πελατών να ικανοποιούνται απόλυτα είναι αναγκαίο να ληφθούν κάποια μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων που εντοπίστηκαν από την ανάλυση.

Καταρχήν θα πρέπει να διευκολυνθεί η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού εξυπηρέτησης, μειώνοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται ανάμεσά τους, προκειμένου να επιτευχθεί μια σωστή ανίχνευση των αναγκών των πελατών. Αφού εντοπιστούν οι προσδοκίες των πελατών, με τη βοήθεια και της έρευνας ΜΚΤ που εφαρμόζει το ξενοδοχείο, θα πρέπει να τεθούν τα κατάλληλα πρότυπα ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι που θα οριστούν για να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να βασίζονται στις προσδοκίες των πελατών, να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, να είναι αποδεκτοί από τους υπαλλήλους, να ορίζουν ποιες διαστάσεις της υπηρεσίας είναι πιο σημαντικές, να είναι μετρήσιμοι και να αναθεωρούνται όποτε κρίνεται απαραίτητο, να προκαλούν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων και να είναι ρεαλιστικοί. Παράλληλα, η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει την ασάφεια, τη σύγκρουση ρόλων και την έλλειψη ελέγχου της εργασίας που παρατηρείται από την πλευρά των υπαλλήλων. Πρέπει να

δώσει στο προσωπικό πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τις αρμοδιότητες που καλείται να εκτελέσει, να του παρέχει τις γνώσεις που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας του, να επιδιώξει τη συμμετοχή του στη διαδικασία καθορισμού των ρόλων, να το παρακινήσει και να το ενδυναμώσει. Επίσης, θα πρέπει να βελτιώσει τα εποπτικά συστήματα ελέγχου, αξιολογώντας την απόδοση των εργαζομένων όχι μόνο με ποσοτικά κριτήρια αλλά και σύμφωνα με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών και να δημιουργήσει ένα σύστημα αμοιβών ελκυστικό, κατανοητό, αποδεκτό και δίκαιο που θα ενθαρρύνει τη συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό. Τέλος, θα πρέπει να ενισχυθεί η επικοινωνία του προσωπικού πρώτης γραμμής με το προσωπικό των άλλων λειτουργιών (διαφήμισης, πωλήσεων, ανθρωπίνων πόρων) έτσι ώστε να συζητούν σχετικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης που το ξενοδοχείο μπορεί να προσφέρει και να διαμορφώνεται μια διαφημιστική καμπάνια που ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και δεν υπερβάλλει.

Παράλληλα, η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει τα συγκεκριμένα παράπονα των πελατών που προέκυψαν από την έρευνα και να προβεί σε ενέργειες αντιμετώπισής τους.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και αναγνωρίζοντας τη σημασία της ποιότητας ως βασικό παράγοντα διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ξενοδοχείο μπορεί να επιτύχει σημαντική βελτίωση των υπηρεσιών του και να προσφέρει ακόμα υψηλότερη ποιότητα κλείνοντας οριστικά τα όποια χάσματα έχουν δημιουργηθεί.

4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η εφαρμογή του υποδείγματος των Parasuraman et al. σχετικά με τα χάσματα ποιότητας, αποδείχθηκε πολύ χρήσιμη όχι μόνο για την αξιολόγηση της συνολικής ποιότητας υπηρεσιών του ξενοδοχείου αλλά και για την αναγνώριση των βασικών διαστάσεων και των προβλημάτων στα οποία πρέπει να εστιάσει η διοίκηση τις προσπάθειες της προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα που παρέχει.

Θα μπορούσε να προταθεί μια διαχρονική εφαρμογή του υποδείγματος για να εντοπιστούν οι τυχόν αλλαγές που έχουν επιτευχθεί με την πάροδο του χρόνου, οι βελτιώσεις που έχουν γίνει καθώς και τα προβλήματα που έχουν προκύψει. Η παρακολούθηση της εξέλιξης των χασμάτων είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση της ποιότητας και τον καθορισμό των στρατηγικών βελτίωσης της.

Επίσης, θα ήταν δυνατό να διεξαχθεί μια παρόμοια έρευνα μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έτσι ώστε κάθε επιχείρηση να εντοπίσει τη δική της θέση όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει έναντι της ποιότητας που παρέχουν οι κύριοι ανταγωνιστές της.

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα μπορούσε να επωφεληθεί εξετάζοντας τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στις αντιλήψεις σχετικά με το επίπεδο ποιότητας μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών πελατών που έχουν τμηματοποιηθεί με βάση διάφορα χαρακτηριστικά (δημογραφικά, κτλ). Γνωρίζοντας τις διαφορές αυτές και διερευνώντας τα αίτια ύπαρξής τους θα μπορούσε κάθε ξενοδοχείο να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις κάθε κατηγορίας και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για την ικανοποίηση των πελατών του.

Κάτι άλλο που θα ήταν χρήσιμο είναι η εξέταση των χασμάτων ποιότητας σε ξενοδοχεία διαφορετικών κατηγοριών. Οι πελάτες των ξενοδοχείων πολυτελείας προφανώς έχουν διαφορετικές προσδοκίες και αντιλαμβάνονται την ποιότητα διαφορετικά σε σχέση με τους πελάτες των υπόλοιπων κατηγοριών. Θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν οι διαφορετικές προτιμήσεις και τα αίτια που τις προκαλούν και να διαπιστωθεί σε τι πρέπει να εστιάσει κάθε κατηγορία προκειμένου να επιτύχει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Ο έντονος ανταγωνισμός που παρατηρείται στην τουριστική βιομηχανία και συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο επιβάλλει τη διεξαγωγή ερευνών από την πλευρά των επιχειρήσεων προκειμένου να αναγνωρίσουν με επιτυχία τις ανάγκες των πελατών και να παρέχουν τις υπηρεσίες που ανταποκρίνονται απόλυτα σε αυτές. Είναι επιτακτική ανάγκη τόσο για την επιβίωση μεμονωμένων επιχειρήσεων όσο και για την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού γενικότερα, να αναγνωρισθεί η στρατηγική σημασία της ποιότητας και να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα αναβάθμισής της.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Augustyn Marcjanna Mirosława, "The road to quality enhancement in tourism", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.10, No. 4, 1998, p.p.145-158
2. Bergman Bo, Klefsjo Bengt, Quality- From Customer Needs To Customer Satisfaction, McGraw-Hill, Sweden, 1994,p.p.266-270
3. Bernstein Laurence, "Luxury and the Hotel Brand", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February 1999, p.p.47-53
4. Carver Robert H., Nash Jane Gradwohl, Doing Data Analysis with SPSS 10.0, Thompson Learning, 2000
5. Catrett Jeffrey, Lynn Michael, "Managing Status in the Hotel Industry", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February 1999, p.p.26-39
6. Chacko Harsha E., "Designing a seamless hotel organization", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.10, No. 4, 1998, p.p.133-138
7. Cooper Chris, Fletcher John, Gilbert David, Shepherd R. & Wanhill Stephen, Tourism, Principles & Practice, Longman Group Ltd, Harlow, 1998, p.p.221
8. Dale Barrie G., Managing Quality, Prentice Hall, 1994,p.p.237-240
9. Eccles Gavin, Durand Philip, "Complaining Customers, Service Recovery and Continuous Improvement", Managing Service Quality,Vol.8, No 1, 1998, σελ.68
10. Evans James R., Lindsay William M., The Management And Control Of Quality, South-Western, Thompson Learning, 2002, p.p.11-15,57-59,175, 181-182, 305-315, 329-330

11. Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J., Service Management- Operations, Strategy and Information Technology, McGraw-Hill, 1994, p.p.27-33, 250-252
12. Ford Robert C., Bach Susan A., "Measuring Hotel Service Quality: Tools for Gaining the Competitive Edge", FIU Hospitality Review, Spring 1997, p.p. 84,88-89
13. Foster Jeremy J., Data Analysis Using SPSS for Windows, Sage Publications, 1998
14. Garvin David A., Managing Quality: The strategic and Competitive edge, The Free Press, 1988, p.p.40-60
15. Gilmore Audrey, "Implementing Quality in a services marketing context", Marketing Intelligence & Planning, 15/4, 1997, p.p.185-189
16. Gilmore Audrey, Carson David, "Management competences for services marketing", The Journal of Services Marketing, Vol.10, No.3, 1996, p.p. 39-57
17. Green Samuel B., Salkind Neil J., Using SPSS for Windows and Macintosh, Prentice Hall, 2003
18. Gummesson Evert, "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.10, No. 1, 1998, p.p. 4-15
19. Gummesson Evert, "Truths and Myths in Service Quality", International Journal of Service Industry Management, Vol.2, No3 ,1991, p.p.7-16
20. Heide Morten, Gronhaug Kjell, Engset Marit G., "Industry specific measurement of consumer satisfaction: experiences from the business travelling industry", International Journal of Hospitality Management, Vol.18, 1999, p.p.201-213

21. Heskett James L., Jones Thomas O., Loveman Gary W., Sasser Earl W., Jr., Schlesinger Leonard A., "Putting the Service- Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March-April 1994, p.p. 164-174
22. Huckestein Dieter, Duboff Robert, "Hilton Hotels- A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 1999, p.p.28-38
23. Ingram Hadyn, Daskalakis George, "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.11, No. 1, 1999, p.p.24-30
24. Johns Nick, "What is this thing called service?", European Journal of Marketing, Vol.33, No 9/10, 1999, p.p.958-973
25. La Lopa Joseph M., Marecki Richard F., "The Critical Role of Quality in the Tourism System", Quality Progress, August 1999, p.p.37-41
26. Lam Terry, Zhang Hanqin Qiu, "Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong", Tourism Management, Vol.20,1999, p.p.341-349
27. Laws Eric, Tourism Marketing- Service and Quality Management Perspectives, Stanley Thornes Ltd, 1992, p.p.7
28. Lickorish Leonard J., Jenkins Carson L., An Introduction to Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, p.p.100-134
29. Lockwood A., "Using service incidents to identify quality improvement points", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.6, 1994, p.p. 75-80
30. McColl-Kennedy Janet R., White Tina, "Service provider training programs at odds with customer requirements in five-star hotels", The Journal of Services Marketing, Vol.11, No. 4, 1997, p.p.249-264

31. Meyer Anton, Westerbarkey Peter, "Measuring and managing hotel guest satisfaction", Service Quality in Hospitality Organizations
32. Mei Amy Wong Ooi, Dean Alison M., White Christofer J., "Analysing service quality in the hospitality industry", Managing Service Quality, Vol.9, No.2, 1999, p.p.136-143
33. Miller Jon R., Morris John S., "Is Quality Free or Profitable?", Quality Progress, January 2000, p.p.50-53
34. Motwani Jaideep, Kumar Ashok, Youssef Mohamed A., "Implementing Quality Management in the Hospitality Industry", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol.3, No. 4, 1996, p.p.4-16
35. Murdick Robert G., Render Barry, Russell Roberta S., Service Operations Management, Prentice Hall, 1990, p.p.27-34, 92
36. Oh Haemoon, "Service quality, customer satisfaction and customer value: A holistic perspective", International Journal of Hospitality Management, Vol.18,1999,p.p.67-82
37. Paraskevas Alexandros, "Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach", ", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.13, No.5, 2001, p.p.251-258
38. Paraskevas Alexandros, "Internal service encounters in hotels: an empirical study", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.13, No6, 2001, p.p.285-292
39. Parasuraman A., "Service Quality and Productivity: a synergistic perspective", Managing Service Quality, Vol.12, No. 1, 2002, p.p.6-9
40. Payne Adrian, "Relationship Marketing- Making the Customer Count", Managing Service Quality, Vol.4, No.6,1994, p.p.29-31

41. Qu Hailin, Ping Elsa Wong Yee, "A service performance model of Hong Kong cruise travelers' motivation factors and satisfaction", Tourism Management, Vol.20, 1999, p.p.237-244
42. Reichheld Frederick F., Sasser Earl W., Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, 1991, p.p.41-47
43. Riley Michael, Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry, The Bath Press, 1997, σελ.174
44. Ropeter Jennifer C., Kleiner Brian F., "Practices of excellent companies in the hotel industry", Managing Service Quality, Vol.7, No3, 1997, p.p.132-135
45. Schmenner Roger W., Service Operations Management, Prentice Hall, 1995, p.p.7-9, 22
46. Smith Ian, Meeting Customer Needs, Butterworth- Heinemann, 1997, p.p.167
47. Sparks Beverlay A., Callan Victor J., "Service Breakdowns and Service Evaluations: The Role of Customer Attributions", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol.4, No 2, 1996, p.p.3-22
48. SPSS Inc., SPSS Base 7.5 for Windows: User's Guide, 1997
49. SPSS Inc., SPSS Base 7.5 Applications Guide, 1997
50. Stefanelli John M., "Using Mystery Shoppers to Maintain Hospitality Company Service Standards", Hospitality & Tourism Educator, Vol.6., No1, Winter 1994, p.p.17-18
51. Storbacka Kaj, Strandvik Tore, Gronroos Christian, "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", International Journal of Service Industry Management, Vol.5, No.5, September 1994, p.p.21-

52. Yasin Mahmoud M., Czuchry Andrew J., Dorsch Jeffrey J., "A Framework for the Establishment of an Optimal Service Quality Level in a Hospitality Operational Setting", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol.4, No. 2, 1996
53. Zeithaml Valarie A., Parasuraman A., Berry Leonard L., Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York, 1990

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

54. Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 1998, σελ.92-106
55. Δασκαλάκης Μενέλαος, «Ας εστιάσουμε αποτελεσματικά στην τουριστική ανάπτυξη», Τουριστική Αγορά, τ.152, Οκτώβριος, 2002, σελ.15-17
56. Δασκαλάκης Μενέλαος, «Τα διαρθρωτικά προβλήματα γίνονται πειστικά», Τουριστική Αγορά, τ.151, Σεπτέμβριος, 2002, σελ.9
57. Δασκαλάκης Μενέλαος, «Ωρα απολογισμού- ώρα δράσης», Τουριστική Αγορά, τ.153, Νοέμβριος, 2002, σελ.17
58. Δασκαλάκης Μενέλαος, «Κι όμως υπάρχουν προϋποθέσεις ανάπτυξης!», Τουριστική Αγορά, τ.154, Δεκέμβριος, 2002, σελ.11
59. Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1997, σελ. 31-40, 345, 352-357, 366-368
60. Ένωση Ξενοδόχων Νομού Ηρακλείου, «Στρατηγική Ανάλυση Προοπτικών Τουρισμού Κρήτης», Φεβρουάριος, 2001
61. Ηγουμενάκης Νίκος Γ., Τουριστική Πολιτική, Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1997, σελ.54

62. Ηγουμενάκης Νίκος Γ., Τουριστική Οικονομία, Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1991, σελ.75-78
63. Κάκου Θύμιος, «Κρήτη και Τουρισμός», Τουριστική Αγορά, τ.148, Μάιος, 2002, σελ.60-90
64. Κάκου Θύμιος, «Στρατηγική ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού», Τουριστική Αγορά, τ.146, Μάρτιος, 2002, σελ.54-91
65. Κάκου Θύμιος, «Τουριστική Κίνηση 2002-2003», Τουριστική Αγορά, τ.153, Νοέμβριος, 2002, σελ.48-68
66. Κάκου Θύμιος, «Παγκόσμια Τουριστική Κίνηση», Τουριστική Αγορά, τ.153, Νοέμβριος, 2002, σελ.70-77
67. Κατερινόπουλος Άρης, «Ολική ποιότητα», Τουριστική Αγορά, τ.148, Μάιος, 2002, σελ.164-170
68. Μανούσου Μαργαρίτα, «Συνέντευξη του προέδρου ΣΕΤΕ Σταύρου Ανδρεάδη», Τουριστική Αγορά, τ.153, Νοέμβριος, 2002, σελ.78-80
69. Παναγόπουλος Νικόλαος Γ., «Σημειώσεις στο μάθημα: *Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS*», Αθήνα, 2000
70. Πατσουράτης Βασίλειος Α., Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα, 2002
71. Παυλόπουλος Παναγιώτης Γ., «Τουριστική Οικονομία», Τουριστική Αγορά, τ.154, Δεκέμβριος, 2002, σελ.42-43
72. Πετρέας Χρήστος Π., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Τουριστική Αγορά, τ.154, Δεκέμβριος, 2002, σελ.82-83
73. Τσακλάγκανος Άγγελος Α., Θέματα Οικονομικής των Επιχειρήσεων, Αφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1995, σελ.177

74. Τσιότρας Γεώργιος Δ., Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα, 1995, σελ.19-20
75. Φαληρέα Λία, «Αφιέρωμα: Κρήτη», Τουρισμός και Οικονομία, τ.274, Μάιος, 2002, σελ.48-115
76. Χυτήρης Λεωνίδα, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό», 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών: Μεταφορές και Τουρισμός, Παν/μιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Μάιος 1999, Τόμος Πρακτικών, σελ.111-121
77. Χυτήρης Λεωνίδα, «Στρατηγική Βελτίωσης της Ποιότητας Υπηρεσιών στις Τουριστικές Επιχειρήσεις», Τουρισμός και Οικονομία, τ.244, Σεπτέμβριος 1999, σελ.94-97
78. Χυτήρης Λεωνίδα, "Quality of Service: A new approach", International Euroqualrom Workshop on Modern Approaches in Quality, University-Politechnica Bucharest, Romania, Μάιος 1998
79. Τουριστική Αγορά, «ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός-Στρατηγική και στόχοι 2010», τ.151, Σεπτέμβριος, 2002, σελ.92-97
80. Τουριστική Αγορά, «Ξενοδοχειακός Κλάδος», τ.146, Μάρτιος, 2002, σελ.112-123
81. Τουριστική Αγορά, «World Tourism Organization, "Leadership Forum Of Advisers" στη Θεσσαλονίκη», τ.154, Δεκέμβριος, 2002, σελ.38-39
82. Τουριστική Αγορά, «ΙΤΕΠ: Έλλειμμα Τουριστικής Πολιτικής», τ.153, Νοέμβριος, 2002, σελ.82-84
83. Τουρισμός και Οικονομία, « Γενικές εκτιμήσεις και διαπιστώσεις για την πορεία των μεγεθών (ΠΟΤ)», τ.278, Οκτώβριος, 2002, σελ.42-44

84. Τουρισμός και Οικονομία, “Πέπλο τουριστικής αβεβαιότητας καλύπτει το 2003”,
τ.279, Νοέμβριος, 2002, σελ.36-39
85. Τουρισμός και Οικονομία, «Η σκληρή πραγματικότητα του ελληνικού
τουρισμού», τ.272, Μάρτιος, 2002, σελ.24-30
86. Τουρισμός και Οικονομία, «Ανάγκη ειλικρινούς συζήτησης και ξεκάθαρων
λύσεων», τ.278, Οκτώβριος, 2002, σελ.20-32
87. Τουρισμός και Οικονομία, «Ξενοδόχοι: Χάνεται και το 2003», τ.277,
Σεπτέμβριος, 2002

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συμμετοχή στην έρευνα αυτή, με τη συμπλήρωση των εν λόγω ερωτηματολογίων, θα συμβάλλει στην καλύτερη δυνατή διαπίστωση των παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Τα ερωτηματολόγια αυτά αποτελούν ένα εργαλείο συλλογής πληροφοριών που σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών του ξενοδοχείου Candia Maris καθώς και με τις απόψεις των εργαζομένων για θέματα παροχής υπηρεσιών. Η έρευνα έχει καθαρά επιστημονικό χαρακτήρα και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων γίνεται ανώνυμα.

Σας παρακαλώ θερμά να συμπληρώσετε τα εν λόγω ερωτηματολόγια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Τσαπάκη Παναγιώτα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οδηγίες : Αυτό το μέρος της έρευνας αφορά την άποψή σας σχετικά με το ποια πιστεύετε ότι είναι η εικόνα που έχουν οι πελάτες σας για ένα ξενοδοχείο που παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών. Παρακάτω ακολουθούν κάποια χαρακτηριστικά ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Θα θέλαμε να σημειώσετε το βαθμό στον οποίο οι πελάτες σας θεωρούν απαραίτητο το χαρακτηριστικό που περιγράφεται σε κάθε πρόταση για ένα ξενοδοχείο που παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών. Αν οι πελάτες σας είναι πιθανό να αισθάνονται ότι ένα χαρακτηριστικό δεν είναι καθόλου απαραίτητο για το «τέλειο» ξενοδοχείο, επιλέξτε το 1. Αν, αντίθετα, οι πελάτες σας είναι πιθανό να θεωρούν ότι ένα χαρακτηριστικό είναι απολύτως απαραίτητο, επιλέξτε το 7.

	<u>Οι πελάτες μας δε θεωρούν πολύ σημαντικό</u>				<u>Οι πελάτες μας θεωρούν πολύ σημαντικό</u>			
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Μοντέρνος εξοπλισμός	1	2	3	4	5	6	7	
2. Εμφανισιακά όμορφες εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5	6	7	
3. Υπάλληλοι με καθαρή και περιποιημένη εμφάνιση	1	2	3	4	5	6	7	
4. Εξοπλισμός που σχετίζεται με την υπηρεσία εμφανισιακά όμορφος	1	2	3	4	5	6	7	
5. Παροχή υποσχεθεισών υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	
6. Ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
7. Παροχή υπηρεσιών με αλάνθαστο τρόπο από την πρώτη φορά	1	2	3	4	5	6	7	
8. Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	
9. Διατήρηση αρχείων χωρίς λάθη	1	2	3	4	5	6	7	
10. Ενημέρωση των πελατών με ακρίβεια για το χρόνο παροχής των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	
11. Σωστή εξυπηρέτηση πελατών	1	2	3	4	5	6	7	

	<u>Οι πελάτες μας δε θεωρούν πολύ σημαντικό</u>				<u>Οι πελάτες μας θεωρούν πολύ σημαντικό</u>			
12. Προθυμία για την εξυπηρέτηση των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	
13. Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	
14. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
15. Οι πελάτες αισθάνονται σιγουριά στις συναλλαγές τους	1	2	3	4	5	6	7	
16. Υπάλληλοι με ευγενική συμπεριφορά προς τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
17. Υπάλληλοι που έχουν τις γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	
18. Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
19. Εξυπηρετικό ωράριο λειτουργίας για όλους τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	
20. Υπάλληλοι που ενδιαφέρονται προσωπικά για κάθε πελάτη χωριστά	1	2	3	4	5	6	7	
21. Υπάλληλοι που έχουν ως βασικό τους ενδιαφέρον την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7	
22. Υπάλληλοι που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους	1	2	3	4	5	6	7	

23.Οδηγίες: Παρακάτω ακολουθούν πέντε χαρακτηριστικά που αφορούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Θα θέλαμε να ξέρουμε πόσο σημαντικό είναι κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά για τους πελάτες σας όταν αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου. Παρακαλώ κατανείμετε 100 βαθμούς συνολικά μεταξύ των πέντε χαρακτηριστικών σύμφωνα με το πόσο σημαντικό είναι για τους πελάτες σας κάθε χαρακτηριστικό-όσο πιο σημαντικό είναι πιθανό να είναι ένα χαρακτηριστικό τόσο περισσότερους βαθμούς θα πρέπει να κατανείμετε σε αυτό. Παρακαλώ επιβεβαιώστε ότι οι βαθμοί που κατανείμετε έχουν συνολικό άθροισμα 100.

α) Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των επικοινωνιακών μέσων του ξενοδοχείου. _____βαθμοί

β) Η ικανότητα του ξενοδοχείου να παρέχει την υπηρεσία που υπόσχεται με αξιοπιστία και ακρίβεια. _____βαθμοί

γ) Η προθυμία του ξενοδοχείου να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση. _____βαθμοί

δ) Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες. _____βαθμοί

ε) Το ενδιαφέρον και η προσωπική εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες από το ξενοδοχείο. _____βαθμοί

Συνολικοί βαθμοί 100 βαθμοί

Ποιο από τα παραπάνω πέντε χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι είναι *το πιο σημαντικό* για τους πελάτες σας; [παρακαλώ τοποθετήστε το αντίστοιχο γράμμα (α-ε)] _____

Ποιο από τα χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να είναι *το δεύτερο πιο σημαντικό* για τους πελάτες σας; _____

Ποιο από τα χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να είναι *το λιγότερο σημαντικό* για τους πελάτες σας; _____

Οδηγίες: Τα πρότυπα απόδοσης στις επιχειρήσεις μπορούν να είναι τυπικά-γραπτά, ρητά(σαφή) και να κοινοποιούνται στους υπαλλήλους. Μπορούν, επίσης, να είναι άτυπα-προφορικά, υπονοούμενα και να υποτίθεται ότι είναι κατανοητά από τους υπαλλήλους. Για καθένα από τα επόμενα χαρακτηριστικά, επιλέξτε τον αριθμό που περιγράφει το βαθμό στον οποίο τα πρότυπα απόδοσης είναι τυποποιημένα στο ξενοδοχείο σας. Αν δεν υπάρχουν πρότυπα στην επιχείρησή σας επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση.

	Άτυπα Πρότυπα					Τυπικά Πρότυπα		Δεν υπάρχουν Πρότυπα
24. Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του επικοινωνιακού υλικού του ξενοδοχείου.	1	2	3	4	5	6	7	[]
25. Η ικανότητα του ξενοδοχείου να παρέχει τις υπηρεσίες που έχει υποσχεθεί με αξιοπιστία και ακρίβεια.	1	2	3	4	5	6	7	[]
26. Η προθυμία του ξενοδοχείου να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.	1	2	3	4	5	6	7	[]
27. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7	[]
28. Το ενδιαφέρον και η προσωπική εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες από το ξενοδοχείο.	1	2	3	4	5	6	7	[]

Οδηγίες: Οι παρακάτω προτάσεις αποσκοπούν να μετρήσουν τις αντιλήψεις σας σχετικά με την επιχείρησή σας και τις λειτουργίες της. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με κάθε πρόταση επιλέγοντας έναν από τους επτά αριθμούς που βρίσκονται δίπλα στην πρόταση. Αν διαφωνείτε έντονα επιλέξτε 1, αν συμφωνείτε έντονα επιλέξτε 7 ή αναλόγως επιλέξτε έναν από τους ενδιάμεσους αριθμούς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια.

	Διαφωνώ Έντονα					Συμφωνώ Έντονα	
29. Συλλέγουμε τακτικά πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών μας.	1	2	3	4	5	6	7
30. Σπάνια χρησιμοποιούμε τις πληροφορίες που συλλέγουμε για τους πελάτες μας μέσω της έρευνας μάρκετινγκ.(-)	1	2	3	4	5	6	7
31. Συλλέγουμε τακτικά πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες μας για την ποιότητα των υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7
32. Τα στελέχη στο ξενοδοχείο μας σπάνια έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.(-)	1	2	3	4	5	6	7
33. Το προσωπικό πρώτης γραμμής στο ξενοδοχείο μας επικοινωνεί συχνά με τη διοίκηση.	1	2	3	4	5	6	7
34. Τα στελέχη του ξενοδοχείου μας σπάνια αναζητούν προτάσεις σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό πρώτης γραμμής.(-)	1	2	3	4	5	6	7
35. Τα στελέχη στο ξενοδοχείο μας έχουν συχνά επαφές πρόσωπο με πρόσωπο με το προσωπικό πρώτης γραμμής.	1	2	3	4	5	6	7

	Διαφωνώ Έντονα					Συμφωνώ Έντονα		
36. Το βασικό μέσο επικοινωνίας στο ξενοδοχείο μας μεταξύ του προσωπικού πρώτης γραμμής και των ανώτερων στελεχών είναι τα σημειώματα.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
37. Το ξενοδοχείο μας έχει πάρα πολλά διοικητικά επίπεδα μεταξύ του προσωπικού πρώτης γραμμής και της ανώτατης διοίκησης.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
38. Το ξενοδοχείο μας δε δεσμεύει τους απαραίτητους πόρους για ποιότητα υπηρεσιών.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
39. Το ξενοδοχείο μας έχει εσωτερικά προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών.	1	2	3	4	5	6	7	
40. Στο ξενοδοχείο μας, τα στελέχη που βελτιώνουν την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι πιο πιθανό να ανταμειφθούν σε σχέση με άλλα στελέχη.	1	2	3	4	5	6	7	
41. Το ξενοδοχείο μας δίνει την ίδια ή μεγαλύτερη έμφαση στις πωλήσεις παρά στην εξυπηρέτηση των πελατών.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
42. Το ξενοδοχείο μας έχει μια τυπική διαδικασία για να καθορίζει την ποιότητα των στόχων των υπηρεσιών για τους υπαλλήλους.	1	2	3	4	5	6	7	
43. Στο ξενοδοχείο μας προσπαθούμε να καθορίζουμε συγκεκριμένη ποιότητα των στόχων των υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7	

	Διαφωνώ Έντονα				Συμφωνώ Έντονα			
44. Το ξενοδοχείο μας χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τον αυτοματισμό προκειμένου να επιτυγχάνεται συνέπεια στην εξυπηρέτηση των πελατών.	1	2	3	4	5	6	7	
45. Στο ξενοδοχείο μας υπάρχουν προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών έτσι ώστε να παρέχεται συνεπής εξυπηρέτηση.	1	2	3	4	5	6	7	
46. Το ξενοδοχείο μας έχει το δυναμικό που είναι απαραίτητο για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις εξυπηρέτησης των πελατών.	1	2	3	4	5	6	7	
47. Αν προσφέραμε στους πελάτες μας το επίπεδο εξυπηρέτησης που πραγματικά επιθυμούν, θα χρεοκοπούσαμε.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
48. Το ξενοδοχείο μας έχει τα λειτουργικά συστήματα για την παροχή του επιπέδου εξυπηρέτησης που απαιτούν οι πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7	

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οδηγίες: Τα πρότυπα απόδοσης στις επιχειρήσεις μπορούν να είναι τυπικά-γραπτά, ρητά(σαφή) και να κοινοποιούνται στους υπαλλήλους. Μπορούν, επίσης, να είναι άτυπα-προφορικά, υπονοούμενα και να υποτίθεται ότι είναι κατανοητά από τους υπαλλήλους. Πολλές φορές οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εκπλήρωση των προτύπων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση γι' αυτούς. Για καθένα από τα επόμενα χαρακτηριστικά, επιλέξτε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το βαθμό στον οποίο το ξενοδοχείο και οι υπάλληλοι έχουν την ικανότητα να ικανοποιούν τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί. Αν δεν υπάρχουν πρότυπα στην επιχείρησή σας επιλέξτε την κατάλληλη απάντηση.

	Ανικανότητα εκπλήρωσης προτύπων απόδοσης με συνέπεια				Ικανότητα εκπλήρωσης προτύπων απόδοσης με συνέπεια				Δεν υπάρχουν πρότυπα απόδοσης
1. Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του επικοινωνιακού υλικού του ξενοδοχείου.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
2. Η ικανότητα του ξενοδοχείου να παρέχει τις υπηρεσίες που έχει υποσχεθεί με αξιοπιστία και ακρίβεια.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
3. Η προθυμία του ξενοδοχείου να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
4. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
5. Το ενδιαφέρον και η προσωπική εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες από το ξενοδοχείο.	1	2	3	4	5	6	7	[]	

Οδηγίες: Οι διαφημιστικές καμπάνιες και τα επικοινωνιακά μέσα του ξενοδοχείου υπόσχονται συχνά ένα συγκεκριμένο επίπεδο υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει το ξενοδοχείο. Σε ορισμένες επιχειρήσεις δεν είναι πάντα δυνατή η εκπλήρωση αυτών των υποσχέσεων. Για καθένα από τα επόμενα χαρακτηριστικά, επιλέξτε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το βαθμό στον οποίο το ξενοδοχείο και οι υπάλληλοι έχουν την ικανότητα να προσφέρουν τις υπηρεσίες που έχουν υποσχεθεί στους πελάτες.

	Ανικανότητα εκπλήρωσης υποσχέσεων με συνέπεια					Ικανότητα εκπλήρωσης υποσχέσεων με συνέπεια		
6. Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του επικοινωνιακού υλικού του ξενοδοχείου.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Η ικανότητα του ξενοδοχείου να εκτελεί τις υπηρεσίες που έχει υποσχεθεί με αξιοπιστία και ακρίβεια.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Η προθυμία του ξενοδοχείου να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Το ενδιαφέρον και η προσωπική εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες από το ξενοδοχείο.	1	2	3	4	5	6	7	

Οδηγίες: Οι παρακάτω προτάσεις αποσκοπούν να μετρήσουν τις αντιλήψεις σας σχετικά με την επιχείρησή σας και τις λειτουργίες της. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με κάθε πρόταση επιλέγοντας έναν από τους επτά αριθμούς που βρίσκονται δίπλα στην πρόταση. Αν διαφωνείτε έντονα επιλέξτε 1, αν συμφωνείτε έντονα επιλέξτε 7 ή αναλόγως επιλέξτε έναν από τους ενδιάμεσους αριθμούς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια.

	Διαφωνώ Έντονα					Συμφωνώ Έντονα	
11. Αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας στο ξενοδοχείο όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7
12. Όλοι στο ξενοδοχείο συνεισφέρουν σε μια ομαδική προσπάθεια για την εξυπηρέτηση των πελατών.	1	2	3	4	5	6	7
13. Αισθάνομαι μια υποχρέωση να βοηθώ τους συναδέλφους μου να κάνουν τη δουλειά τους σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
14. Οι συνάδελφοι μου κι εγώ πιο συχνά συνεργαζόμαστε παρά ανταγωνιζόμαστε.	1	2	3	4	5	6	7
15. Αισθάνομαι ότι είμαι ένα σημαντικό μέλος αυτής της επιχείρησης.	1	2	3	4	5	6	7
16. Αισθάνομαι άνετα στη δουλειά μου με την έννοια ότι είμαι ικανός να την κάνω σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
17. Η εταιρεία όπου εργάζομαι προσλαμβάνει άτομα που έχουν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση.	1	2	3	4	5	6	7
18. Η εταιρεία μου παρέχει τα εργαλεία και τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	1	2	3	4	5	6	7

	Διαφωνώ Έντονα				Συμφωνώ Έντονα			
19. Ξοδεύω πολύ χρόνο στη δουλειά μου προσπαθώντας να λύσω προβλήματα τα οποία ελέγχω σε ελάχιστο βαθμό.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
20. Έχω την ελευθερία στη δουλειά μου να ικανοποιώ πραγματικά τις ανάγκες των πελατών μου.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Ορισμένες φορές αισθάνομαι μια έλλειψη ελέγχου πάνω στη δουλειά μου επειδή πολλοί πελάτες απαιτούν εξυπηρέτηση την ίδια στιγμή.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
22. Απογοητεύομαι στη δουλειά μου γιατί μερικές φορές πρέπει να εξαρτώμαι από άλλους υπαλλήλους για να εξυπηρετήσω τους πελάτες μου.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
23. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου από τον προϊστάμενό μου περιλαμβάνει το πόσο καλά συναναστρέφομαι με τους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Στο ξενοδοχείο μας, η ιδιαίτερη προσπάθεια για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών δε συνεπάγεται πρόσθετη αμοιβή ή αναγνώριση.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
25. Στο ξενοδοχείο μας, οι υπάλληλοι που κάνουν το καλύτερο για την εξυπηρέτηση των πελατών τους είναι πιο πιθανό να ανταμειφθούν απ'ότι οι άλλοι υπάλληλοι.	1	2	3	4	5	6	7	

	Διαφωνώ Έντονα							Συμφωνώ Έντονα
26. Το μέγεθος της γραφικής εργασίας στη δουλειά μου δημιουργεί δυσκολίες στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών μου.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
27. Η εταιρεία δίνει τόσο μεγάλη έμφαση στις πωλήσεις ώστε είναι δύσκολο να εξυπηρετήσεις τους πελάτες σωστά.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Οι επιθυμίες των πελατών μου σχετικά με το τι πρέπει να κάνω και οι αντίστοιχες επιθυμίες της διοίκησης είναι συνήθως ίδιες.	1	2	3	4	5	6	7	
29. Η εταιρεία κι εγώ έχουμε τις ίδιες απόψεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Πληροφορούμαι επαρκώς από τη διοίκηση σχετικά με το πώς πρέπει να εκτελώ την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7	
31. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν καταλαβαίνω τις υπηρεσίες που παρέχονται από το ξενοδοχείο.(-)	1	2	3	4	5	6	7	
32. Έχω την ικανότητα να συμβαδίζω με τις αλλαγές στο ξενοδοχείο που επηρεάζουν τα τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7	
33. Αισθάνομαι ότι δεν έχω εκπαιδευτεί σωστά από την επιχείρηση όπου εργάζομαι, σχετικά με το πώς να συναναστρέφομαι αποτελεσματικά με τους πελάτες.(-)	1	2	3	4	5	6	7	

	Διαφωνώ Έντονα					Συμφωνώ Έντονα	
34. Δεν είμαι σίγουρος σε ποιες πλευρές της δουλειάς μου θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση ο προϊστάμενός μου όταν αξιολογήσει την απόδοσή μου.(-)	1	2	3	4	5	6	7
35. Οι άνθρωποι που αναπτύσσουν τη διαφημιστική καμπάνια του ξενοδοχείου συμβουλευούνται υπαλλήλους σαν εμένα σχετικά με το ρεαλισμό των υποσχέσεων που δίνονται στις διαφημίσεις.	1	2	3	4	5	6	7
36. Συχνά δε γνωρίζω εκ των προτέρων τις υποσχέσεις που δίνονται στις διαφημιστικές καμπάνιες του ξενοδοχείου.(-)	1	2	3	4	5	6	7
37. Υπάλληλοι σαν εμένα έρχονται σε επαφή με τους ανθρώπους των διάφορων λειτουργιών για να συζητήσουν σχετικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης που το ξενοδοχείο μπορεί να προσφέρει στους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7
38. Οι πολιτικές της εταιρείας σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών είναι ίδιες σε όλα τα τμήματα που εξυπηρετούν τους πελάτες.	1	2	3	4	5	6	7
39. Ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργεί μεγαλύτερη πίεση μέσα στην εταιρεία να αυξήσει τις συναλλαγές της.(-)	1	2	3	4	5	6	7
40. Οι βασικοί μας ανταγωνιστές, σε μια προσπάθεια να προσελκύσουν νέους πελάτες, δίνουν υποσχέσεις που πιθανώς δεν μπορούν να εκπληρώσουν.(-)	1	2	3	4	5	6	7

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

1. Χώρα μόνιμης κατοικίας : _____

2. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

3. Ηλικία: 18-31 32-45 46-58 59-65 66+

4. Επίπεδο μόρφωσης:

Μέση εκπαίδευση Ανώτερη Εκπαίδευση Ανώτατη Εκπαίδευση

5. Επαγγελματική κατάσταση:

Δημόσιος Υπάλληλος Ιδιωτικός υπάλληλος
 Επιχειρηματίας Άλλο

6. Οικογενειακή κατάσταση:

Ανύπαντρος Παντρεμένος

7. Έχετε παιδιά; Ναι Όχι

8. Πόσο συχνά ταξιδεύετε (ανεξαρτήτως λόγου) και διαμένετε σε ξενοδοχείο;

Έως 2 φορές το χρόνο
 3 έως 5 φορές το χρόνο
 Πάνω από 5 φορές το χρόνο

9. Σύνολο ημερών παραμονής που έχετε στο ξενοδοχείο Candia Maris (κατά την ημερομηνία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου)

Έως 3 ημέρες 4 έως 6 ημέρες πάνω από 7 ημέρες

Οδηγίες: Παρακάτω ακολουθούν κάποια χαρακτηριστικά ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στην πρώτη στήλη σημειώστε το βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι ένα χαρακτηριστικό είναι απαραίτητο για ένα ξενοδοχείο που παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών. Σκεφτείτε το επίπεδο υπηρεσιών που θα επιθυμούσατε από ένα ξενοδοχείο, το επίπεδο υπηρεσιών που θα «έπρεπε» να παρέχεται από ένα ξενοδοχείο. Αν πιστεύετε ότι ένα χαρακτηριστικό δεν είναι καθόλου απαραίτητο για το «τέλειο» ξενοδοχείο που έχετε στο μυαλό σας επιλέξτε το 1. Αν, αντίθετα, πιστεύετε ότι είναι απολύτως απαραίτητο, επιλέξτε το 7. Στη δεύτερη στήλη σημειώστε το βαθμό στον οποίο το ξενοδοχείο Candia Maris κατέχει το χαρακτηριστικό που περιγράφεται σε κάθε πρόταση.

	<u>Το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών είναι :</u>							<u>Το Candia Maris προσφέρει :</u>						
	Χαμηλό						Υψηλό	Χαμηλό						Υψηλό
—														
10. Μοντέρνος εξοπλισμός	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Εμφανισιακά όμορφες εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Υπάλληλοι με καθαρή και περιποιημένη εμφάνιση	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Εξοπλισμός που σχετίζεται με την υπηρεσία εμφανισιακά όμορφος	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Παροχή υποσχθεισών υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Παροχή υπηρεσιών με αλάνθαστο τρόπο από την πρώτη φορά	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Διατήρηση αρχείων χωρίς λάθη	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Ενημέρωση των πελατών με ακρίβεια για το χρόνο παροχής των υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. Σωστή εξυπηρέτηση πελατών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. Προθυμία για την εξυπηρέτηση των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. Ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	<u>Το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών είναι :</u>							<u>Το Candia Maris προσφέρει :</u>						
	Χαμηλό			Υψηλό				Χαμηλό			Υψηλό			
23. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24. Οι πελάτες αισθάνονται σιγουριά στις συναλλαγές τους	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25. Υπάλληλοι με ευγενική συμπεριφορά προς τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
26. Υπάλληλοι που έχουν τις γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πελατών	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27. Παροχή εξατομικευμένης υπηρεσίας στους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28. Εξυπηρετικό ωράριο λειτουργίας για όλους τους πελάτες	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29. Υπάλληλοι που ενδιαφέρονται προσωπικά για κάθε πελάτη χωριστά	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30. Υπάλληλοι που έχουν ως βασικό τους ενδιαφέρον την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31. Υπάλληλοι που κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

32.Οδηγίες: Παρακάτω ακολουθούν πέντε χαρακτηριστικά που αφορούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Θα θέλαμε να ξέρουμε πόσο σημαντικό είναι κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά για εσάς όταν αξιολογείτε την ποιότητα των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου. Παρακαλώ κατανείμετε 100 βαθμούς συνολικά μεταξύ των πέντε χαρακτηριστικών *σύμφωνα με το πόσο σημαντικό είναι για εσάς κάθε χαρακτηριστικό*-όσο πιο σημαντικό είναι ένα χαρακτηριστικό τόσο περισσότερους βαθμούς θα πρέπει να κατανείμετε σε αυτό. Παρακαλώ επιβεβαιώστε ότι οι βαθμοί που κατανείμετε έχουν συνολικό άθροισμα 100.

α) Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των επικοινωνιακών μέσων του ξενοδοχείου. _____βαθμοί

β) Η ικανότητα του ξενοδοχείου να παρέχει την υπηρεσία που υπόσχεται με αξιοπιστία και ακρίβεια. _____βαθμοί

γ) Η προθυμία του ξενοδοχείου να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση. _____βαθμοί

δ) Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες. _____βαθμοί

ε) Το ενδιαφέρον και η προσωπική εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες από το ξενοδοχείο. _____βαθμοί

Συνολικοί βαθμοί **100** **βαθμοί**

Ποιο από τα παραπάνω πέντε χαρακτηριστικά είναι *το πιο σημαντικό* για εσάς; [παρακαλώ τοποθετήστε το αντίστοιχο γράμμα (α-ε)] _____

Ποιο από τα χαρακτηριστικά είναι *το δεύτερο πιο σημαντικό* για εσάς; _____

Ποιο από τα χαρακτηριστικά είναι *το λιγότερο σημαντικό* για εσάς; _____

33. Τι σας ικανοποίησε περισσότερο κατά την παραμονή σας στο ξενοδοχείο Candia Maris; _____

34. Τι σας δυσαρέστησε περισσότερο κατά την παραμονή σας στο ξενοδοχείο Candia Maris; _____

The participation in this survey, by answering this questionnaire, will contribute to the best possible ascertainment of the factors that influence the level of customers' satisfaction and the operation of the hotel. These questionnaires constitute a very useful instrument of gathering information about the level of satisfaction of Candia Maris customers and the employees' perceptions about service delivery. The survey is absolutely scientific and anonymous.

Please answer the following questionnaire.

Thank you in advance.

**Tsapaki Panagiota
Postgraduate Student**

QUESTIONNAIRE
SURVEY ON THE QUALITY OF SERVICES IN HOTELS

1. **Country of permanent residence** : _____

2. **Gender:** Male Female

3. **Age:** 18-31 32-45 46-58 59-65 66+

4. **Education:**

High School College University

5. **Occupation:**

Employee in the public sector Employee in the private sector
 Businessman/woman Other

6. **Family Status:**

Single Married

7. **Do you have any children?** Yes No

8. **How often do you travel and stay in a hotel?**

Twice a year or less than twice
 3 to 5 times a year
 More than 5 times a year

9. **Total days spent at the hotel Candia Maris (until the day you answer the questionnaire)**

Up to 3 days 4 to 6 days More than 7 days

Instructions: Listed below are some features pertaining to hotels and the services they offer. In the first column, indicate the extent to which you believe that a feature is essential for a hotel that delivers excellent quality of service. Think of the level of service that “can be” and “should be” provided by a hotel. If you believe that a feature is not at all essential for excellent hotels such as the one you have in mind, circle the number 1. If you believe that a feature is absolutely essential for excellent hotels, circle 7. If your feelings are less strong, circle one of the numbers in the middle. In the second column, indicate the extent to which you believe the Candia Maris Hotel has the feature described by each statement.*

—	<u>My Desired Service Level is:</u>							<u>Candia Maris provides:</u>						
	Low			High				Low			High			
10. Modern-looking equipment	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Visually appealing physical facilities	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Neat-appearing employees	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Materials associated with the service visually appealing	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Delivery of promised services	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Sincere interest in solving customers' problems	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Right delivery of service the first time	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Delivery of services on time	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Error-free records	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Employees tell customers exactly when services will be performed	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. Employees give prompt service to customers	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. Employees are always willing to help customers	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. Employees are never too busy to respond to customers' requests	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23. The behavior of employees instills confidence in customers	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24. Customers feel safe in their transactions	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25. Employees are consistently courteous with customers	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

—	<u>My Desired Service Level is:</u>							<u>Candia Maris provides:</u>						
	Low			High				Low			High			
26. Employees have the knowledge to answer customers' questions	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27. Customers are given individual attention	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28. Operating hours are convenient to all customers	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29. Employees who give customers personal attention	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30. Employees have the customer's best interests at heart	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31. Employees understand the specific needs of their customers	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

32.Instructions:Listed below are five features pertaining to hotels and the services they offer.We would like to know how important each of these features is to you when you evaluate a hotel's quality of service. Please allocate a total of 100 points among the five features *according to how important each feature is to you*- the more important a feature is to you, the more points you should allocate to it. Please ensure that the points you allocate to the five features add up to 100.

- a) The appearance of the hotel's physical facilities, equipment, personnel, and communication materials. _____points
- b) The hotel's ability to perform the promised service dependably and accurately. _____points
- c) The hotel's willingness to help customers and provide prompt service. _____points
- d) The knowledge and courtesy of the hotel's employees and their ability to convey trust and confidence. _____points
- e) The caring, individualized attention the hotel provides its customers. _____points

TOTAL points allocated **100 points**

Which *one* feature among the above five is *most important* to you?[please enter the feature's letter(a-e)] _____

Which feature is *second* most important to you? _____

Which feature is *least important* to you? _____

33. What satisfied you most in Candia Maris Hotel? _____

34.What dissatisfied you most in Candia Maris Hotel? _____

*The questionnaire used is based on Parasuraman's et al. gap theory.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Πίνακας 1: Correlations (tangibles)

		Modern looking equipment	Visually appealing physical facilities	neat-apperaring employees	visually appealing materials
TANGIBLES	Pearson Correlation	,542(**)	,450(**)	,195(*)	,343(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,017	0
	N	150	150	150	150

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 2: Correlations (reliability)

		delivery of promised services	sincere interest in solving customers' problems	right delivery of service the first time	delivery of services on time	error-free records
RELIABILITY	Pearson Correlation	,471(**)	,514(**)	,577(**)	,557(**)	,264(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,001
	N	150	150	150	150	150

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 3: Correlations (responsiveness)

		employees tell customers exactly when services will be performed	employees give prompt service to customers	employees are always willing to help customers	employees are never too busy to respond to customers' requests
RESPONSIVENESS	Pearson Correlation	,281(**)	,449(**)	,495(**)	,490(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	150	150	150	150

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 4: Correlations (assurance)

		the behavior of employees instills confidence in customers	customers feel safe in their transactions	employees are consistently courteous with customers	employees have the knowledge to answer customers' questions
ASSURANCE	Pearson Correlation	465(**)	,390(**)	,366(**)	,287(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	150	150	150	150

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 5: Correlations (empathy)

		customers are given individual attention	operating hours convenient to all customers	employees who give customers personal attention	employees have the customer's best interest at heart	employees understand the specific needs of their customers
EMPATHY	Pearson Correlation	,365(**)	,334(**)	,442(**)	,446(**)	,459(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	150	150	150	150	150

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 6: Συνολική Διακύμανση

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,253	42,058	42,058	9,253	42,058	42,058
2	1,548	7,035	49,093	1,548	7,035	49,093
3	1,452	6,599	55,691	1,452	6,599	55,691
4	1,229	5,588	61,279	1,229	5,588	61,279
5	1,054	4,791	66,070	1,054	4,791	66,070
6	,893	4,058	70,128			
7	,834	3,789	73,917			
8	,692	3,143	77,060			
9	,613	2,788	79,848			
10	,581	2,641	82,490			
11	,515	2,340	84,829			
12	,481	2,188	87,017			
13	,444	2,019	89,036			
14	,431	1,959	90,995			
15	,362	1,646	92,640			
16	,349	1,584	94,225			
17	,288	1,311	95,536			
18	,274	1,246	96,782			
19	,228	1,038	97,820			
20	,201	,913	98,733			
21	,167	,758	99,491			
22	,112	,509	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 7: Communalities

Communalities		
	Initial	Extraction
Modern looking equipment (perceptions)	1,000	,621
Visually appealing physical facilities (perceptions)	1,000	,692
neat-apperaring employees(perc.)	1,000	,694
visually appealing materials(perc.)	1,000	,590
delivery of promised services(perc.)	1,000	,617
sincere interest in solving customers'problems(perc.)	1,000	,629
right delivery of service the first time(perc.)	1,000	,711
delivery of services on time(perc.)	1,000	,637
error-free records(perc.)	1,000	,549
employees tell customers exactly when services will be performed(perc.)	1,000	,682
employees give prompt service to customers(perc.)	1,000	,707
employees are always willing to help customers(perc.)	1,000	,737
employees are never too busy to respond to customers' requests(perc.)	1,000	,622
the behavior of employees instills confidence in customers(perc.)	1,000	,754
customers feel safe in their transactions(perc.)	1,000	,567
employees are consistently courteous with customers(perc.)	1,000	,565
employees have the knowledge to answer customers' questions(perc.)	1,000	,591
customers are given individual attention(perc.)	1,000	,704
operating hours convenient to all customers(perc.)	1,000	,695
employees who give customers personal attention(perc.)	1,000	,765
employees have the customer's best interest at heart(perc.)	1,000	,650
employees understand the specific needs of their customers(perc.)	1,000	,757
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας 8: Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix(a)					
	Component				
	1	2	3	4	5
Visually appealing physical facilities (perceptions)	,721	,345	,211		
Modern looking equipment (perceptions)	,684		,223		,315
neat-appearing employees(perc.)	,647	,451		,109	-
error-free records(perc.)	,601	,275		,335	
sincere interest in solving customers'problems(perc.)	,564	,433	,143	,221	,234
visually appealing materials(perc.)	,551	,275	,444		
customers feel safe in their transactions(perc.)	,539	,343	,169	,306	,191
delivery of services on time(perc.)	,493	,332	,221	,283	,393
the behavior of employees instills confidence in customers(perc.)	,315	,754	,111		,274
employees are always willing to help customers(perc.)	,271	,747	,248	,148	,150
employees are consistently courteous with customers(perc.)	,247	,672	,196	,118	
employees are never too busy to respond to customers' requests(perc.)	,162	,591	,264	,354	,228
employees give prompt service to customers(perc.)	,283	,584		,520	,101
operating hours convenient to all customers(perc.)		,582	,508	,310	
employees who give customers personal attention(perc.)	,254		,813		,167
customers are given individual attention(perc.)	,124	,260	,742	,265	
employees have the customer's best interest at heart(perc.)	,329	,401	,551		,275
employees tell customers exactly when services will be performed(perc.)		,157		,809	
employees have the knowledge to answer customers' questions(perc.)		,218	,411	,516	,323
delivery of promised services(perc.)	,495		,297	,516	,130
employees understand the specific needs of their customers(perc.)		,167			,850
right delivery of service the first time(perc.)	,526	,139	,227	,194	,571
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a Rotation converged in 14 iterations.					

Πίνακας 9: Συνολική Διακύμανση (Rotated)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings					
	Total	% of Variance	Cumulative %				Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,253	42,058	42,058				3,980	18,092	18,092
2	1,548	7,035	49,093				3,855	17,522	35,614
3	1,452	6,599	55,691				2,660	12,092	47,706
4	1,229	5,588	61,279				2,191	9,959	57,665
5	1,054	4,791	66,070				1,849	8,405	66,070
6	,893	4,058	70,128						
7	,834	3,789	73,917						
8	,692	3,143	77,060						
9	,613	2,788	79,848						
10	,581	2,641	82,490						
11	,515	2,340	84,829						
12	,481	2,188	87,017						
13	,444	2,019	89,036						
14	,431	1,959	90,995						
15	,362	1,646	92,640						
16	,349	1,584	94,225						
17	,288	1,311	95,536						
18	,274	1,246	96,782						
19	,228	1,038	97,820						
20	,201	,913	98,733						
21	,167	,758	99,491						
22	,112	,509	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

