

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

**Ανάκαμψη Υπηρεσίας (Service Recovery)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κ. Γεώργιος Πανηγυράκης**

**Στεφανία Καλούση**

**ΜΔΕ 1331**

**Πειραιάς, 23.9.2019**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:  
«..... Ανάκαμψη Υπηρεσίας (Service Recovery).....»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

.....  
  
.....

*Στην γιαγιά μου Παναγιώτα και στον παππού μου Αλέξανδρο,  
που δεν βρίσκονται πια κοντά μας*

## **Executive Summary**

The following thesis was developed in the framework of the postgraduate program of Business Administration (MBA) of the University of Piraeus.

At the current internal and external organizational environment, shaped within complexity and flexibility, companies are obliged to acquire and maintain their competitive advantage against competition in order to survive and finally thrive. Marketing is considered to be the fundamental key in order for the companies to attract loyal and engaged customers. Barriers though seem to exist in this process, as it is impossible for a company to always reach and maintain perfection. The question is what happens in case a company fails to meeting the customer's expectation? The key to this answer is the service recovery, which shall be in depth investigated.

Following the above, the current thesis has been organized into three different parts. The first one reaches the theoretical approach of important terms, including the failure and the recovery of a company's strategy; the understanding of the successful and non successful recovery along with the terms that influence them. The second part, is organized around the need that gave birth to this research, its targets and barriers. Moreover, there will be given a further focus on the methodology followed, the sample chosen along with other important elements that this research consists of. The main subject of the thesis focus on what influence the importance of a service, according to the customer's perspective. Furthermore, part three presents the results gathered from the questionnaires that were shared to the sample, the conclusion along with some proposals for future reference.

Key words: Service Recovery, Service Failure, Forgiveness, Retention, Loyalty

## Περίληψη

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από μεγάλη μεταβλητότητα από την μία και έντονη πολυπλοκότητα από την άλλη, οι εταιρείες καλούνται να αποκτήσουν και να καταφέρουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν αλλά και να αποκτήσουν κέρδη. Το μάρκετινγκ αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της προσπάθειας αυτής καθώς είναι το κλειδί για να καταφέρουν να αποκτήσουν πελάτες πιστούς και αφοσιωμένους στην επωνυμία τους. Όμως οι δυσκολίες είναι πολλές και μία επιχείρηση είναι σχεδόν αδύνατο να καταφέρει να παρέχει πάντα τέλειες υπηρεσίες και προϊόντα. Τι συμβαίνει λοιπόν όταν δεν τα καταφέρνει και αποτυγχάνει να συναντήσει τις προσδοκίες των καταναλωτών με αυτά που παρέχει; Η απάντηση βρίσκεται στον όρο ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας, ο οποίος επιχειρείται να κατανοηθεί και να διερευνηθεί σχολαστικά.

Η παρούσα εργασία λοιπόν αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά της θεωρητική προσέγγιση σημαντικών εννοιών και όρων που σχετίζονται με την αποτυχία (failure) και την ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας, την κατανόηση του τι σημαίνει επιτυχημένη και αποτυχημένη ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας και ποιες είναι οι συνιστώσες που τις διέπουν. Το δεύτερο μέρος αφορά τον λόγο που οδήγησε στη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, τους στόχους και τους περιορισμούς της. Ακόμη αναλύεται η μεθοδολογία, το δείγμα και άλλα επιμέρους χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητο να αναφερθούν και προσδιορίζουν την έρευνα που διεξήχθη. Το θέμα του ερευνητικού μέρους της εργασίας είναι το ποιες είναι εκείνες οι συνιστώσες που επηρεάζουν τους καταναλωτές μίας παρεχόμενης υπηρεσίας και τους κάνουν να την θεωρούν επιτυχημένη ή μη. Τέλος, το τρίτο μέρος αφορά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους καταναλωτές μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, την οποία έλαβαν και συμπλήρωσαν, τα συμπεράσματα καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο.

Σημαντικοί όροι: Ανάκαμψη (recovery)Υπηρεσίας, Αποτυχία (failure)Υπηρεσίας, Συγχώρεση (forgiveness), Διατήρηση Πελατών, Πιστότητα

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, τον καθηγητή μου κ. Πανηγυράκη, για την πολύτιμη καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Χωρίς τις πολύτιμες συμβουλές του οποίου, η ολοκλήρωση της θα ήταν αδύνατη. Εύχομαι να έχουμε την ευκαιρία να επαναλάβουμε τη άριστη συνεργασία μας και στο μέλλον.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Σοφία και Θανάση, την αδερφή μου Αγγελική και τον φίλο μου Βαγγέλη, για την ηθική συμπαράσταση και αμέριστη στήριξή τους σε κάθε μου ακαδημαϊκό, και μη, εγχείρημα.

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με το προσωπικό .....	30
Πίνακας 3.2.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με τις παροχές .....	31
Πίνακας 3.3.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την καθαριότητα.....	32
Πίνακας 3.4.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την άνεση.....	32
Πίνακας 3.5.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την ποιότητα-τιμή.....	33
Πίνακας 3.6.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την τοποθεσία .....	34
Πίνακας 3.7.: Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με το WiFi .....	34
Πίνακας 3.8.: Ανάκαμψη υπηρεσίας για το σύνολο των κατηγοριών .....	40
Πίνακας 3.9.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία άνεση.....	40
Πίνακας 3.10.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία παροχές.....	41
Πίνακας 3.11.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία προσωπικό .....	41
Πίνακας 3.12.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία Wifi .....	41
Πίνακας 3.13.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία σχέση ποιότητας και τιμής.....	41
Πίνακας 3.14.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία καθαριότητα .....	41
Πίνακας 3.15.: Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία τοποθεσία .....	41
Πίνακας 3.16.: Τρόποι Διαχείρισης του συνόλου των κατηγοριών .....	43
Πίνακας 3.17.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία άνεση .....	44
Πίνακας 3.18.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία παροχές.....	44
Πίνακας 3.19.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία προσωπικό.....	44
Πίνακας 3.20.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία Wifi.....	44
Πίνακας 3.21.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία σχέση ποιότητας και τιμής .....	45
Πίνακας 3.22.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία καθαριότητα .....	45
Πίνακας 3.23.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία τοποθεσία .....	45
Πίνακας 3.24.: Είδη αποζημιώσεων που δόθηκαν στο σύνολο των κατηγοριών.....	47
Πίνακας 3.25.: Οι περισσότερες παρεχόμενες αποζημιώσεις .....	48
Πίνακας 3.26.: Ποσοστό δυσαρεστημένων καταναλωτών .....	49

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 1.1.:</b> L. Jean Harrison-Walker (2018) " The critical role of customer forgiveness in successful service recovery", Journal of Business Research, p. 376-391 .....	10
<b>Διάγραμμα 3.1.:</b> Είδη Αποτυχιών στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	29
<b>Διάγραμμα 3.2.:</b> Hilton Athens, συνολική βαθμολογία: 8,4.....	36
<b>Διάγραμμα 3.3.:</b> Athenaeum Intercontinental, συνολική βαθμολογία: 8,3 .....	36
<b>Διάγραμμα 3.4.:</b> Radisson Blue Park Hotel Athens, συνολική βαθμολογία: 8,3 .....	37
<b>Διάγραμμα 3.5.:</b> Rodos Palace, συνολική βαθμολογία 7,9.....	37
<b>Διάγραμμα 3.6.:</b> Crowne Plaza Athens City Centre, συνολική βαθμολογία 7,9 .....	38
<b>Διάγραμμα 3.7.:</b> Creta Star Hotel - Adults Only, συνολική βαθμολογία 8,4.....	39
<b>Διάγραμμα 3.8.:</b> Τρόποι Διαχείρισης Αποτυχιών .....	42
<b>Διάγραμμα 3.9.:</b> Παρεχόμενες αποζημιώσεις ξενοδοχείων .....	46



## Περιεχόμενα

Executive Summary .....	
Περίληψη .....	
Ευχαριστίες .....	I
Κατάλογος Πινάκων .....	II
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	III
Περιεχόμενα.....	1
Σκοπός της διπλωματικής εργασίας .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	2
1.1. Σκοπός του Κεφαλαίου .....	2
1.2. Εισαγωγή.....	2
1.3. Ποιότητα της υπηρεσίας.....	4
1.4. Αποτυχία (failure) υπηρεσίας .....	5
1.5. Σπουδαιότητα της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας .....	6
1.6. Ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας .....	6
1.7. Επιπτώσεις μίας επιτυχημένης ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας .....	7
1.7.1. Συγχώρεση (forgiveness).....	8
1.7.2. Διατήρηση και Πιστότητα Καταναλωτών (Customer retention and loyalty).....	10
1.8. Αποτυχημένη ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας .....	11
1.8.1. Αρνητικές προθέσεις επαναγοράς (Negative repurchase intentions).....	12
1.8.2. Διάδοση αρνητικών σχολίων (WOM) (Negative word of mouth) .....	12
1.9. Το παράδοξο της ανάκαμψης υπηρεσίας (Service recovery paradox).....	13
1.10. Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	14
1.11. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	21
2.1. Σκοπός Κεφαλαίου .....	21
2.2. Το πρόβλημα .....	21
2.3. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	21
2.4. Ερωτήματα .....	22
2.5. Υπόθεση .....	23
2.6. Μεθοδολογία .....	23
2.6.1. Δείγμα .....	23

---

2.6.2. Εργαλείο και μέθοδος .....	24
2.6.3. Διαδικασία .....	25
2.7. Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	26
2.8. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	28
3.1. Σκοπός του Κεφαλαίου .....	28
3.2. Αποτελέσματα της Έρευνας .....	28
3.3. Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	50
3.4. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	52
4.1. Σκοπός Κεφαλαίου .....	52
4.2. Αξιολόγηση θεωρητικών στόχων διπλωματικής .....	52
4.3. Αξιολόγηση ερευνητικών στόχων διπλωματικής .....	53
4.4. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας της διπλωματικής εργασίας .....	55
4.5. Ζητήματα που παραμένουν προς διερεύνηση .....	56
4.6. Μελλοντική ενασχόληση .....	56

## Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ερευνητική συνεισφορά στην επιστήμη του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα το ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας επικεντρώνεται στην ανάκαμψη μίας υπηρεσίας όταν αυτή βιώνει μία αποτυχία, που μπορεί να προκύψει λόγω πολλών παραγόντων. Προκύπτει η ανάγκη να αναλυθεί το συγκεκριμένο ζήτημα και να απαντηθούν σχετικά ερωτήματα.

Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, χρειάζεται να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Αυτοί είναι τόσο θεωρητικοί όσο και ερευνητικοί. Οι θεωρητικοί στόχοι ικανοποιούνται στο πρώτο μέρος της εργασίας ενώ οι ερευνητικοί τίθενται στο δεύτερο και ικανοποιούνται στο τρίτο μέρος. Συγκεκριμένα :

### Θεωρητικοί στόχοι

Θ1: κατανόηση της σημασίας, της σπουδαιότητας και των συνιστωσών της ανάκαμψης υπηρεσίας.

Θ2: ανάλυση σχετικών με την ανάκαμψη υπηρεσίας όρων, όπως για παράδειγμα η ποιότητα και αποτυχία υπηρεσίας, διατήρηση πελατών, συγχώρεση, διάδοση φημών, παράδοξο της ανάκαμψης

Θ3: καθορισμός των χαρακτηριστικών και των επιπτώσεων μίας αποτυχημένης και μίας επιτυχημένης ανάκαμψης υπηρεσίας

Θ4: σύντομη επισκόπηση του υποδείγματος στρατηγικής ανάκαμψης υπηρεσίας του L. Jean Harrison-Walker

### Ερευνητικοί στόχοι

E1: απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα, αν οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

E2: ικανοποίηση του ερωτήματος για το αν οι καταναλωτές της υπηρεσίας συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.

Όλα αυτά θα αναλυθούν και θα κατανοηθούν καλύτερα στην συνέχεια της εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1. Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η θεωρητική προσέγγιση των όρων και των εννοιών που σχετίζονται με την ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας όταν αυτή αποτύχει, ζήτημα που αποτελεί τον πυρήνα του θέματος που η παρούσα εργασία πραγματεύεται. Για να αντιληφθεί κανείς λοιπόν τι θα πει ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας, τι στην ουσία είναι και ποια η σημασία της, χρειάζεται πρώτα να επεξεργαστεί την έννοια της ποιότητας μίας υπηρεσίας και πως αυτή φαλκιδεύεται και η υπηρεσία οδηγείται στην αποτυχία (failure). Στο κεφάλαιο αυτό θα απαντηθούν ερωτήματα όπως πως πρέπει να διαχειρίζεται μία εταιρεία κάποια ενδεχόμενη αποτυχία (failure) των υπηρεσιών της, ποια τα στοιχεία που διέπουν μία επιτυχημένη στρατηγική ανάκαμψης (recovery) και τι μία αποτυχημένη. Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί πως το κεφάλαιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ουσιώδη κατανόηση της παρακάτω έρευνας και την ικανοποίηση των θεωρητικών της στόχων.

### 1.2. Εισαγωγή

Δυστυχώς καμία υπηρεσία δεν μπορεί να είναι πάντα τέλεια, για αυτό συχνά τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με αποτυχίες και λάθη που καλούνται να διαχειριστούν και να επιλύσουν. Έτσι λοιπόν την τελευταία δεκαετία, οι έννοιες αποτυχία (failure) και ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας, έχουν αποτελέσει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος σε πολλές έρευνες και συζητήσεις. Το 1999 (p. 324–332) ο Andreassen παρατήρησε πως οι σχετικές με την ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας έρευνες κατά την τελευταία δεκαετία επικεντρώνονταν μόνο στο γιατί, προς ποιον και πως οι καταναλωτές ανταποκρίνονταν σε κάθε απογοήτευση που συνδεόταν με μία αποτυχημένη ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας, περιορίζοντας πολύ την έρευνα σε συγκεκριμένα όρια. Έτσι δημιουργήθηκαν αρκετά κενά εκ των οποίων πολλά υπάρχουν ακόμη και μένει να καλυφθούν από την επιστημονική κοινότητα. Επιπλέον είναι αληθινά δύσκολο για τα στελέχη του μάρκετινγκ να καταφέρουν να προβλέψουν κάθε τι που μπορεί να πάει στραβά και να οδηγήσει στην αποτυχία (failure)μια υπηρεσία, η οποία δεν θα χαρακτηρίζεται από την απαιτούμενη ποιότητα. Σύμφωνα με τους Bell & Zemke (1987, p.32-35) η αποτυχία (failure) ορίζεται απλώς ως η μη κάλυψη ή η μερική κάλυψη της ανάγκης του καταναλωτή. Μία αποτυχία (failure) μπορεί να οφείλεται σε απροσδόκητες ενέργειες των εργαζομένων (π.χ. αγένεια), αποτυχία (failure) απόκρισης σε συγκεκριμένες ανάγκες ή τις προτιμήσεις των πελατών ή στις αποτυχίες που σχετίζονται άμεσα με την ίδια την υπηρεσία, π.χ. δεν είναι διαθέσιμο το προϊόν ή η μία υπηρεσία παρέχεται με αδικαιολόγητα αργή εξυπηρέτηση (Bitner et al., 1990, p. 71–84). Επιπλέον μία αποτυχία από την άλλη, μπορεί να διαφέρει

σε ένταση και σοβαρότητα, συχνότητα, σε χρονικό πλαίσιο και στην έκβαση και στα αποτελέσματα που θα προκύψουν για τους απογοητευμένους πελάτες (Kelley and Davis, 1994, p. 52-61).

Προκειμένου να κατανοηθεί η σπουδαιότητα της ανάκαμψης (recovery) μίας υπηρεσίας, αρκεί να αναλογιστεί κανείς το σημαντικό κόστος που αυτή μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση. Αυτό παρατήρησε ήδη από το 1983 ο Richins (p. 68-78), που διαπίστωσε πως μία αρνητική εμπειρία που μπορεί να έχει ένας καταναλωτής από μία υπηρεσία ή μία αποτυχία (failure) παροχής υπηρεσίας, είναι ικανή να επηρεάσει μόνιμα τον καταναλωτή ως προς το αν νιώθει ικανοποιημένος σχετικά με την υπηρεσία. Αν ο καταναλωτής μείνει δυσαρεστημένος, θα αντιδράσει, διαδίδοντας κατά πάσα πιθανότητα αρνητικές αξιολογήσεις και δημιουργώντας αρνητικές φήμες για την υπηρεσία που έλαβε ή και την εταιρεία-πάροχο αυτής. Λίγο αργότερα ο Solomon et al (1985, p. 99-111) υποστήριξε προς την ίδια κατεύθυνση πως έρευνες έχουν δείξει πως η συνολικά παρεχόμενη ποιότητα μίας υπηρεσίας, την οποία ο καταναλωτής έλαβε έστω και μία φορά είναι ικανή να επηρεάσει δραματικά την ικανοποίηση και την πιστότητα του. Από αυτά γίνεται φανερό πως μία αποτυχημένη ποιότητα υπηρεσίας, όταν είναι ανίκανη να επανακάμψει μπορεί να έχει συνέπειες στην επαναγορά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και στην φήμη συνολικά της εταιρείας.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να έχουν στρατηγικές ανάκαμψης (recovery) υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί με στόχο την επίλυση των προβλημάτων των πελατών καθώς και την εξάλειψη των αρνητικών στάσεων και αντιδράσεων των δυσαρεστημένων καταναλωτών χτίζοντας ταυτοχρόνως μία μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού (Miller, Craighead & Karwan, 2000, p. 387-400). Πιο συγκεκριμένα τα στελέχη του μάρκετινγκ που εμπλέκονται στην ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας στην ουσία προσπαθούν να αντικαταστήσουν την πικρία που ένιωσε ο καταναλωτής (απογοήτευση) με την ευεργεσία του (ικανοποίηση) (Tang, 2005, p. 92-93), ώστε να αποτρέψουν την διαρροή αρνητικών σχολίων (WOM) και να τον κάνουν να ξαναπροτιμήσει την εταιρεία για τις αγορές του. Σύμφωνα με τον Michel (2001, p.20-33) η χρήση στρατηγικών ανάκαμψης (recovery) υπηρεσιών βοηθάει και στην αποτροπή υποβολής παραπόνων προτού ή αφότου προκύψει ένα πρόβλημα.

Ωστόσο μέχρι και σήμερα τα στελέχη δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή σε αυτό. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να ειπωθεί πως μόλις το 30%-40% των καταναλωτών που έχουν παραπονεθεί για μία υπηρεσία που έλαβαν είναι χαρούμενοι με την απάντηση της εταιρείας και τις προσπάθειες που έκανε να χειριστεί το ζήτημα που προέκυψε (Andreassen, 2001, p.39-49 / Customer Rage Study, 2015). Φαίνεται λοιπόν πως χρειάζεται ακόμη πολύ προσπάθεια για να φτάσει η ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας στα επιθυμητά επίπεδα που θα είναι ικανά να εξαλείψουν τις αρνητικές συνέπειες μίας αποτυχίας (failure). Κλείνοντας εύλογο είναι να αναφερθεί πως τα στελέχη πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά στους σχεδιασμούς τους, καθώς έχει παρατηρηθεί και το παράδοξο της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας, το οποίο θα αναλυθεί εναργέστερα παρακάτω.

### 1.3. Ποιότητα της υπηρεσίας

Όταν χαθεί η ποιότητα ή καλύτερα η προσδοκώμενη ή εκλαμβανόμενη ποιότητα μίας υπηρεσίας, τότε αυτή αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τους καταναλωτές. Ο ορισμός του τι είναι ποιότητα αποτελεί πρόκληση, καθώς αυτή είναι εν μέρει υποκειμενική και εν μέρει αντικειμενική. Ο εν λόγω προσδιορισμός, δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο όταν μιλάμε για ποιότητα μίας υπηρεσίας καθώς αυτές (οι υπηρεσίες) διέπονται από τρία ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: την αϋλότητα, την ετερογένεια, την αδυναμία διαχωρισμού. Τρία στοιχεία που είναι ιδιαίτερα σημαντικά να γνωρίζει κανείς στην προσπάθεια να αντιληφθεί πλήρως την έννοια της ποιότητας υπηρεσίας σύμφωνα με τους A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry (1985). Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως η εν λόγω έννοια δυσκολεύει και τους καταναλωτές ως προς τον προσδιορισμό της (Takeuchi and Quelch 1983, p.139-145).

Έχουν γίνει προσπάθειες προσέγγισης της έννοιας της ποιότητας, ήδη πολλές δεκαετίες νωρίτερα. Πρόκειται για μία φευγαλέα και αόριστη λέξη. Σύμφωνα με τον Crosby (1979), η ποιότητα ορίζεται ως "η συμμόρφωση στις απαιτήσεις" και συχνά συγχέεται με αόριστα επίθετα όπως "καλοσύνη, ή πολυτέλεια, ή λάμψη, ή το βάρος". Σύμφωνα με τους Lewis and Booms (1983, p.99-107), η ποιότητα της υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών και της αντίστοιχης επίδοσης, όπως ο καθένας τις αντιλαμβάνεται. Δηλαδή, οι καταναλωτές συγκρίνουν την προσδοκώμενη ποιότητα με αυτή που τελικά έλαβαν, ώστε να ικανοποιηθούν ή να δυσαρεστηθούν. Αργότερα ειπώθηκε πως οι προσδοκίες των καταναλωτών για την εκάστοτε υπηρεσία διαμορφώνονται από τις προηγούμενες σχετικές εμπειρίες τους, από την σχετική με την υπηρεσία φημολογία και από όσα επικοινωνούνται μέσω του μάρκετινγκ, σύμφωνα με τους Parasuraman, A., Berry, Leonard L., Zeithaml, Valarie A.(1991, p.39 – 48). Οι προαναφερθείσες προσδοκίες βέβαια επηρεάζονται από τις συστάσεις τις σχετικές με την υπηρεσία αλλά και τις προσωπικές ανάγκες καθενός.

Ενώ η ουσία και οι καθοριστικοί παράγοντες της μπορεί να είναι απροσδιόριστοι, η σημασία της για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές είναι αδιαμφισβήτητη (A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, 1985). Αρκεί να αναλογιστεί κανείς πως η ποιότητα είναι αυτή που διαδραματίζει καθοριστικό και στρατηγικό ρόλο για μία υπηρεσία, καθώς έχει αποδειχτεί πως επηρεάζει την ευκολότερη διείσδυση στην αγορά, εξασφαλίζει μεγαλύτερα μερίδια, αυξάνει την απόδοση της επένδυσης (ROI) σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (πχ Aderson and Zeithaml 1984, p.5-24. Phillips, Chang και Buzzell 1983, p. 68-78) καθώς επίσης μειώνει πολύ τα κόστη παραγωγής, βελτιώνοντας συνάμα την παραγωγικότητα ( Garvin 1983, p. 65-73). Οι Prakasha και Mohanty (2011, p. 1050-1065) συμφωνούν με τα παραπάνω και υποστηρίζουν και αυτοί πως η καλή ποιότητα υπηρεσίας μπορεί να χαρίσει μεγάλα μερίδια αγοράς. Ακόμη λένε πως όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών σε τόσο υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών οδηγούνται, με αποτέλεσμα την επαναπροτίμηση και επαναγορά των υπηρεσιών του παρόχο και επομένως την αύξηση των πωλήσεων. Είναι φανερό λοιπόν η σπουδαιότητα της διατήρησης της για την παρεχόμενη υπηρεσία.

Αφού κατανοήθηκε η αξία της έγινε προσπάθεια αξιολόγησης της, έτσι οι Parasuraman et al. (1988, p.12-40) παρουσίασαν το SERVQUAL, ένα μοντέλο αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, το οποίο ουσιαστικά επιδιώκει να μετρήσει την απόκλιση μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Λίγο αργότερα οι Cronin and Taylor (1992, p.55-68) παρουσίασαν ένα άλλο μοντέλο, το SERVPREF.

#### 1.4. Αποτυχία (failure) υπηρεσίας

Μία αποτυχία (failure) συμβαίνει όταν η υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες των καταναλωτών, μη προσφέροντας την απαιτούμενη ποιότητα, αλλά πέφτει κοντά σε αυτές (Bell and Zemke, 1987). Σύμφωνα με νεότερο ορισμό που συμπλέει με τον προγενέστερο, οι καταναλωτές βιώνουν μία αποτυχία (failure) υπηρεσίας όταν η υπηρεσία (σύμφωνα με την οπτική πλευρά των καταναλωτών) δεν είναι επαρκής ή αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους (Chan and Wan, 2008, p. 72–97. Steyn, Mostert, Meyer and van Rensburg, 2011, p. 105–115). Στον ορισμό αυτόν είναι εμφανές πως εισάγεται στην έννοια της αποτυχίας (failure) το υποκειμενικό στοιχείο.

Τα περιστατικά αποτυχίας ποικίλουν. Οι Kelley et al. (1993, p. 429-452) για παράδειγμα σε έρευνα τους αναφέρουν πως σχεδόν το 50% των συμβάντων σχετίζονταν με την πολιτικές που χρησιμοποιούνταν και τα ελαττώματα του ίδιου του προϊόντος. Σε αντίστοιχες έρευνες των Hoffman et al (1995, p. 49-61) και Chung και Hoffman (1998, p. 66-71), αναφέρθηκε πως το 20% των περιστατικών αποτυχίας είχε να κάνει με ελαττώματα του προϊόντος. Γενικά οι αποτυχίες μίας υπηρεσίας μπορεί να περιλαμβάνουν αργοπορημένα, απαθή ή αγενή αντιμετώπιση και συμπεριφορά των εργαζομένων, σφάλματα αναφορικά με χρεώσεις ή ανεπαρκείς και κακές επισκευές (Bougie, Pieters, & Zeelenberg, 2003, p. 377–393). Λόγω λοιπόν, του πλήθους ανεξέλεγκτων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μία υπηρεσία, η διαχείριση και αποφυγή των αποτυχιών δείχνει μη βιώσιμη σύμφωνα με τους Hart et al (1990, p.148-156).

Οι καταναλωτές γενικά δεν έχουν στο μυαλό τους πως θα προκύψει κάποια αποτυχία (failure) και δεν είναι προετοιμασμένοι για αυτό. Έτσι όταν τελικά συμβαίνει όχι μόνο διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα (Tsarenko & Tojib, 2011, p. 381–392), αλλά επέρχεται και ανισορροπία στην γενικότερη συναλλαγματική σχέση με τον πάροχο (Smith et al., 1999, p. 356–372).

Είναι συχνό φαινόμενο οι καταναλωτές να εκφράζουν παράπονα και να είναι δυσαρεστημένοι με τις εταιρείες που παρέχουν αγαθά, οι οποίες από πλευράς τους πρέπει να επιλύσουν με αποτελεσματικότητα τα προβλήματα αυτά, μετατρέποντας τους καταναλωτές από δυσαρεστημένους σε τουλάχιστον ικανοποιημένους, αν όχι πιστούς καταναλωτές. Εάν η επιχείρηση δεν καταφέρει να λύσει το πρόβλημα και να ικανοποιήσει τους καταναλωτές, θα σταματήσουν να αγοράζουν τα προϊόντα της και η εμπιστοσύνη τους προς αυτή θα εξαλειφθεί. Συνεπώς είναι φανερό πως η ικανοποίηση του πελάτη σχετί-

ζεται άμεσα με την ποιότητα της υπηρεσίας που του προσφέρεται. Όταν λοιπόν μία υπηρεσία αποτυγχάνει, η ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας έρχεται να βοηθήσει ώστε να λυθεί το πρόβλημα που έχει προκύψει.

Καμία υπηρεσία δεν είναι δυνατόν να είναι τέλεια. Είναι γεγονός πως ακόμη και οι καλύτεροι πάροχοι αντιμετωπίζουν λάθη κατά την διάθεση των υπηρεσιών τους, σύμφωνα με τους Ronald L. Hess Jr., Shankar Ganesan, Noreen M. Klein (2003, p.127-145).

## 1.5. Σπουδαιότητα της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας

Μελέτη κατέδειξε ότι το 45% των καταναλωτών μπορεί να αλλάξει τους παρόχους υπηρεσιών με βάση ένα και μόνο απλό περιστατικό αποτυχίας (Keaveney, 1995, p. 71-82). Η ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας θεωρείται ως το κλειδί για να κερδίσει μία επιχείρηση πιστούς καταναλωτές (Andreassen, 2001, p.39-49./ Tax & Brown, 2000, p. 271-286). Λόγω αυτού λοιπόν, εδώ και χρόνια αποσπά την προσοχή των στελεχών. Δεδομένου ότι το κόστος προσέγγισης νέου πελάτη σε σύγκριση με το κόστος διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντος είναι σχεδόν πέντε φορές μεγαλύτερο για αυτό οι διευθυντές επιδιώκουν να χάνουν όσο το δυνατόν λιγότερους πελάτες, σύμφωνα με τους Fabian Segelström and Jeff Howard (2010).

Μία και μόνο αρνητική εμπειρία που είχε κάποιος καταναλωτής με μία υπηρεσία ή μία αποτυχία (failure) υπηρεσίας, είναι ικανή να επηρεάσει την συνολική ικανοποίηση του καταναλωτή μόνιμα (Mary Ann Hocutt Michael R. Bowers D. Todd Donovan, 2006, p.199 – 207), παρατήρηση που έχουν κάνει πολύ νωρίτερα όπως έχει αναφερθεί παραπάνω και άλλοι ερευνητές. Σύμφωνα με τους James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons (2011, p.136), η ανάκαμψη (recovery) λοιπόν της υπηρεσίας είναι το κλειδί και μπορεί να μετατρέψει έναν προσφάτως απογοητευμένο πελάτη σε έναν πιστό πελάτη.

## 1.6. Ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας

Η ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας μπορεί να βοηθήσει τον πάροχο της να απαντήσει και να διαχειριστεί το πρόβλημα όταν αυτή αποτυγχάνει. Η στρατηγική της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας έχει να κάνει με τις ενέργειες που θα ληφθούν από τους παρόχους της υπηρεσίας ως απάντηση στην αποτυχία (failure) της υπηρεσίας που προηγήθηκε (Gronroos, 1988, p. 10-13. Gronroos, 2000. Johnston & Mehra, 2002, p.145-154). Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τους Fabian Segelström and Jeff Howard (2010), η ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας έρχεται να διαδραματίσει τον ρόλο της όταν κάτι πηγαίνει στραβά κατά την παροχή της υπηρεσίας, όποτε και η εταιρεία-πάροχος πρέπει να αναλάβει δράση ώστε ο καταναλωτής να λάβει τελικά αυτό που επιθυμούσε από την υπηρεσία εξ αρχής και να διορθώσει τις διαδικασίες ώστε να μην ξανασυμβεί κάποιο



άλλο λάθος σχετικό με την υπηρεσία. Αν συμπεριληφθεί στον ορισμό η έννοια της ικανοποίησης του καταναλωτή, τότε θα λέγαμε πως η ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας είναι μία καλά μελετημένη και πλαναρισμένη διαδικασία μέσω της οποίας ο θιγόμενος/δυσανεστημένος πελάτης μετατρέπεται σε ικανοποιημένο πελάτη.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας διαφέρει από την διαχείριση παραπόνων, εξαιτίας της έμφασης που δίνει στην αποτυχία (failure) της υπηρεσίας και στην άμεση αντίδραση της εταιρείας σε αυτό. Κοινό τους σημείο είναι πως και οι δύο αποτελούν στρατηγικές που σκοπεύουν στην διατήρηση και την πιστότητα των πελατών (Halstaed et al., 1996, p.). Η διαχείριση παραπόνων δίνει βάση στα παράπονα των καταναλωτών, τα οποία με την σειρά τους προκύπτουν από αποτυχίες της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι οι πιο πολλοί δυσανεστημένοι καταναλωτές έχουν την τάση να εκφράζουν ή να θέλουν να εκφράσουν τα παράπονα τους (Andreasen and Best, 1977, p.5-24. Singh, 1990, p.1-15), η ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας έρχεται ακριβώς να προσπαθήσει να λύσει τα προβλήματα αυτά πριν οι καταναλωτές παραπονεθούν ή δυσανεστηθούν. Έχει παρατηρηθεί πως η ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας ενισχύει την ικανοποίηση και την διατήρηση του καταναλωτή, επηρεάζει την διάδοση φημών μεταξύ των καταναλωτών από στόμα σε στόμα, την πιστότητα και την εμπιστοσύνη στον πάροχο. Μάλιστα μία πολύ αποτελεσματική ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας μπορεί να αυξήσει πολύ την ικανοποίηση του καταναλωτή χωρίς καν να έχει προηγηθεί κάτι που τον δυσανέστησε, το φαινόμενο αυτό ονομάζεται παράδοξο της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας, κάτι που θα αναλυθεί καλύτερα πιο κάτω.

Οι προσπάθειες ανάκαμψης (recovery) μίας υπηρεσίας σχετίζονται με τρεις διαστάσεις, σύμφωνα με την Mary Ann Hocutt et al (2006, p. 199 – 207) :την ανάκαμψη (recovery), την ανταπόκριση και την ενσυναίσθηση / ευγένεια. Συγκεκριμένα, αποτελέσματα σχετικής έρευνας έδειξαν πως υψηλότερα επίπεδα ανάκαμψης (recovery) της υπηρεσίας εγείρουν θετικότερες αποκρίσεις των καταναλωτών. Ακόμη βρέθηκε πως όσο υψηλότερη ανταπόκριση και ενσυναίσθηση έχει το προσωπικό τόσο περισσότερο επηρεάζει τις αξιολογήσεις των καταναλωτών, δηλαδή οι καταναλωτές μένουν αρκετά πιο ικανοποιημένοι και οι προθέσεις τους να διαδώσουν αρνητικά σχόλια σχετικά με την υπηρεσία που έλαβαν μειώνονται. Αυτό συμβαίνει ακόμη εντονότερα όταν η ευγένεια συνδυάζεται και με απτές ανταμοιβές.

## **1.7. Επιπτώσεις μίας επιτυχημένης ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας**

Μία επιτυχημένη στρατηγική ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας είναι αναγκαία για την διατήρηση των πελατών μετά από μία αποτυχία (failure) υπηρεσίας (Strauss, 2002, p.172-83). Επίσης η θετική επίδραση της αποτελεσματικής ανάκαμψης (recovery) όσον αφορά την πιστότητα των καταναλωτών στην επωνυμία επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της παρακάτω έρευνας Customer Rage Study (2015). Στην εν λόγω έρευνα προέκυψε πως όταν οι καταναλωτές νιώθουν ικανοποίηση από την απόκριση του παρόχου, η πιστότητα τους αυξάνεται σε 33% όταν το πρόβλημα είναι μικρό και στο 44% όταν

το πρόβλημα είναι μεγάλο. Έρευνα των Swanson και Kelley (2001b, p. 194–211,) έδειξε πως οι αξιολογήσεις των καταναλωτών όσον αφορά τις προσπάθειες ανάκαμψης (recovery) μίας αποτυχημένης υπηρεσίας είναι ευνοϊκότερες όταν αυτές οι προσπάθειες έχουν να κάνουν με το προσωπικό. Αντίθετα άλλοι υποστηρίζουν πως είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι προσπάθειες ανάκαμψης (recovery) της υπηρεσίας ενισχύουν τις αρνητικές αντιδράσεις παρά αποτελούν ευκαιρίες να ευχαριστηθούν οι καταναλωτές (Hart et al., 1990, p. 148-156 .Maxham, 2001, p. 11-24. Maxham και Netemeyer, 2002, p. 57-71).

Για τους καταναλωτές είναι σημαντικό να λυθεί το πρόβλημα που έχει προκύψει, με τρόπο δίκαιο και με ευγενική και με σεβασμό αντιμετώπιση τους (Goodwin and Ross, 1990, p. 53-61). Γενικά θα ήθελαν να ανακτήσουν τη συναισθηματική ισορροπία τους αφότου αντιμετωπίσουν κάποιο επεισόδιο αποτυχίας (failure) υπηρεσίας και κατά συνέπεια είναι ουσιαστικά πρόθυμοι να συγχωρήσουν (Tsarenko & Tojib, 2011, p. 381–392). Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται σε απάντηση μίας αποτυχίας (failure) υπηρεσίας (Gronroos, 2000 / Johnston & Mehra, 2002, p. 145–154) περιλαμβάνουν συνήθως την συγγνώμη, την προσφορά αποζημίωσης ή την παροχή ευκαιριών για φωνή, έκφραση όσων βίωσε ο καταναλωτής (Hui & Au, 2001, p. 161–173). Η έλλειψη συγγνώμης, ή αποζημίωσης ή δυνατότητας φωνής εγκαθιδρύουν τα αρνητικά συναισθήματα του πελάτη (Bunker & Ball, 2008, p.37–47). Χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές τις στρατηγικές ανάκαμψης (recovery) της αποτυχίας (failure) επιτρέπεται η εξάλειψη αυτών των αρνητικών συναισθημάτων (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990, p. 71–84), γεγονός που αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο της συγχώρεσης (forgiveness).

### 1.7.1. Συγχώρεση (forgiveness)

Αναφέρθηκε ήδη πως η αποτυχία (failure) μίας υπηρεσίας δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα από την πλευρά των καταναλωτών (Tsarenko & Tojib, 2011, p. 381–392), τα οποία έρχεται να κατευνάσει η συγχώρεση (forgiveness) (Worthington & Scherer, 2004, p.385–405), που επαναφέρει τον καταναλωτή σε μία ψυχολογική ισορροπία, παρακινώντας τον να επικοινωνήσει εποικοδομητικά με τον πάροχο της υπηρεσίας που απέτυχε με σκοπό τη βέλτιστη λύση (Tsarenko & Tojib, 2012, p.1217–1239). Οι Enright (2001) και Worthington (2001) θεωρούν την συγχώρεση (forgiveness) ως την απάντηση στην αδικία, που περιλαμβάνει τη μείωση της δυσαρέσκειας ή του θυμού προς τον δράστη και την έναρξη των θετικών συναισθημάτων, σκέψεων και συμπεριφορών προς αυτόν. Σύμφωνα με τους ίδιους, είναι βέβαια επιλογή του ατόμου αν θα επιλέξει τελικά ή όχι την συγχώρεση (forgiveness).

Σε έρευνα του L. Jean Harrison-Walker (2018, p. 376-391), εξετάζεται το μοντέλο συσχέτισης των παρακάτω, ως στρατηγικών ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας που χρησιμοποιούν ως μέσο την συγχώρεση (forgiveness). Τρεις κατά το υπόδειγμα αυτό είναι οι συνιστώσες που οδηγούν σε αυτήν:

- Απολογία
- Αποζημίωση
- Φωνή

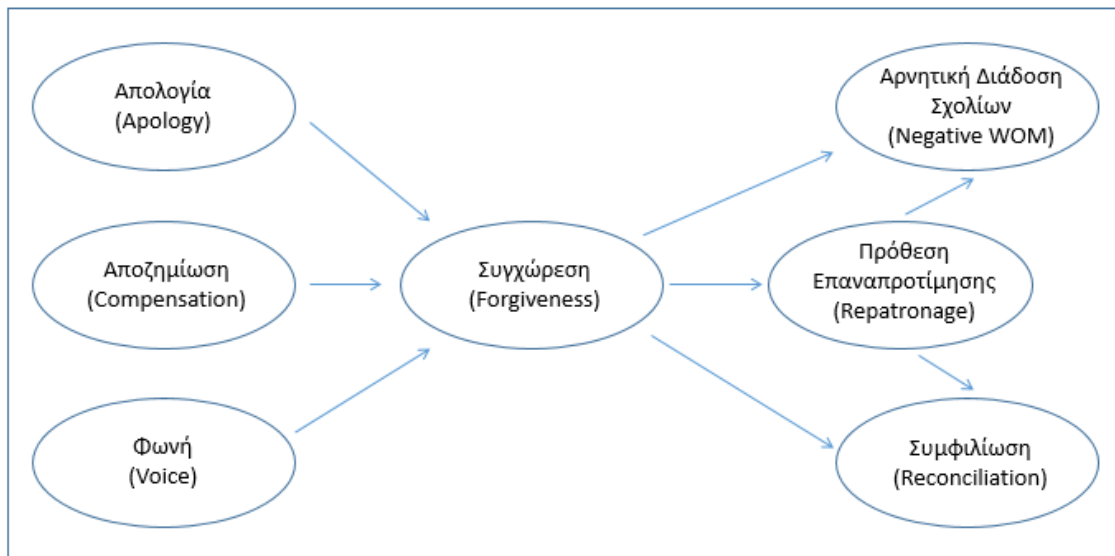
Όταν οι εταιρεία – πάροχος απολογείται, δέχεται τις ευθύνες για αυτό που έχει προκύψει και εκφράζει την ειλικρινή της μεταμέλεια (Blodgett, Hill, & Tax, 1997, p.185–210. Conlon & Murray, 1996, p. 1040-1056). Στην πραγματικότητα δηλώνει έτσι ενδιαφέρον και ενσυναίσθηση προς τον καταναλωτή, ο οποίος νιώθει δικαιωμένος καθώς η εταιρεία προσπαθεί να δικαιολογήσει την απογοήτευση που του προξένησε. Η απολογία, καθώς και η αποδοχή αυτής από τον καταναλωτή αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας συγχώρεσης (forgiveness), (Friesen & Fletcher, 2007, p. 209–223. Kearns & Fincham, 2004, p. 838–855).

Η αποζημίωση αφορά κυρίως υλική, χρηματική ή ακόμη και ηθική αμοιβή για κάποια ζημιά που προξένησε ο υπαίτιος. Στην προκειμένη περίπτωση η αποζημίωση μπορεί να λάβει την μορφή πλήρους ή μερικής επιστροφής χρημάτων, έκπτωσης για μελλοντική αγορά ή προσφορά επιπλέον προϊόντος (Hui & Au, 2001, p. 161–173).

Η φωνή αφορά στην ουσία την δυνατότητα έκφρασης της άποψης και των όσων βίωσε ο καταναλωτής. Σύμφωνα με τους Hui & Au (2001, p. 161–173) του δίνει την ευκαιρία να εξηγήσει τα συναισθήματα του στον πάροχο. Δημιουργεί μία αίσθηση ικανοποίησης καθώς ο θιγόμενος αισθάνεται πως έχει σημασία η γνώμη του και θα εισακουστεί. Έτσι θα επέλθει η κάθαρση (Goodwin & Ross, 1992, p. 149–163), δηλαδή η συγχώρεση (forgiveness). Σύμφωνα με τον L. Jean Harrison-Walker (2018, p. 376-391) ,από μόνη της η πράξη της ακοής εκ μέρους του παρόχου μειώνει τα αρνητικά συναισθήματα. Ο Cottle (1990) εξηγεί πως οι εταιρείες είναι ανάγκη να ακούν τους πελάτες, χωρίς να τους διακόπτουν.

Στις υπάρχουσες έρευνες τα αποτελέσματα της συγχώρεσης (forgiveness) συνδέονται συνήθως με την διάδοση σχολίων (WOM) και την πιστότητα των καταναλωτών (επαναγορά, πρόθεση κατανάλωσης άλλης υπηρεσίας κ.λπ.) (Casidy & Shin, 2015, p.103–112. Inyang, 2015, p. 102-119. Moliner Velazquez, Ruiz-Molina & Fayos- Gardo, 2015, p. 470–484. Tsarenko & Tojib, 2011 p. 381–392. Tsarenko & Tojib 2012, p. 1217–1239). Ακόμη ο L. Jean Harrison-Walker (2018, p. 376-391) πάει ένα βήμα παραπέρα και στην έρευνα του εξετάζει την συνιστώσα της συμφιλίωσης μεταξύ καταναλωτή και παρόχου, ως ξεχωριστό απότοκο της συγχώρεσης (forgiveness), διακριτό από την απλή επαναγορά και πρόθεση επαναπροτίμησης. Ως επαναπροτίμηση ορίζεται στην ουσία η αγορά έστω και μία μόνο φορά ακόμη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας του εν λόγω παρόχου. Ενώ η έννοια της συμφιλίωσης είναι πιο ευρεία και ουσιαστική.

Στο παρακάτω μοντέλο του L. Jean Harrison-Walker (2018, p. 376-391) υποδεικνύεται λοιπόν και διαγραμματικά το αποτέλεσμα μίας αποτελεσματικής στρατηγικής ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας μέσω της συγχώρεσης (forgiveness). Είναι εμφανή τα στοιχεία που οδηγούν στην συγχώρεση (forgiveness) και τα αποτελέσματα αυτής, που έχουν ήδη αναφερθεί άνωθεν.



**Διάγραμμα 1.1.:** L. Jean Harrison-Walker (2018) " The critical role of customer forgiveness in successful service recovery", *Journal of Business Research*, p. 376-391

### 1.7.2. Διατήρηση και Πιστότητα Καταναλωτών (Customer retention and loyalty)

Είναι γενικά παραδεκτό πως οι μακροπρόθεσμοι πελάτες αποφέρουν όλο και μεγαλύτερα κέρδη ανά έτος για μία επιχείρηση ( πχ. Reichheld και Sasser, 1990, p. 105-111). Πολλές εταιρείες λοιπόν, έχουν αναγνωρίσει πως οι πελάτες τους είναι πολύτιμα "αποκτήματα" (valuable assets) και λαμβάνουν μέτρα για να διασφαλίσουν ότι όταν προκύψουν αποτυχίες (failure) παροχής υπηρεσιών θα υπάρχουν διαδικασίες που να ανταποκριθούν και να λύσουν αυτό που θα προκύψει (Swanson & Kelley, 2001a, p. 50-66).

Η διατήρηση και η πιστότητα των πελατών αποτελούν τον πιο σημαντικό και έναν από τους πιο δύσκολους μακροχρόνιους στόχους των στελεχών. Αυτό συμβαίνει διότι το να πείσει μία εταιρία τον καταναλωτή να δοκιμάσει την υπηρεσία της, στην συνέχεια να την επαναγοράσει και εν τέλει να την προτιμά συνεχώς απαιτεί υψηλά κόστη και πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Από την άλλη όσο δύσκολο είναι για τον πάροχο να κάνει τον καταναλωτή να επιλέγει μονίμως και αδιάκοπα την υπηρεσία του, παραμένοντας ικανοποιημένος, τόσο εύκολο είναι να τον δυσαρεστήσει και αυτός να στραφεί στις υπηρεσίες κάποιου ανταγωνιστή. Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό πως οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών σε σχέση με αυτές για την προσέλκυση νέων πελατών, που συχνά αντικαθιστούν πελάτες που έφυγαν, διαφέρουν σημαντικά σε κόστος, με τις δεύτερες να είναι αρκετά πιο δαπανηρές. Γεγονός που στο παρελθόν δεν κέρδιζε το απαραίτητο ενδιαφέρον από τα στελέχη, με αποτέλεσμα να χάνονται πελάτες.

Δεν πρέπει όμως διαβάζοντας τα παραπάνω να θεωρήσει κάποιος ότι η διατήρηση των πελατών είναι απλή υπόθεση, καθώς χρειάζεται αφοσίωση. Οι καταναλωτές για να παραμείνουν πιστοί πρέπει να εμπιστευτούν τον πάροχο και να νιώθουν πως αν συμβεί κάποια αποτυχία αυτός θα την διαχειριστεί. Ακόμη να αισθάνονται ότι όταν επανεμφανιστούν παρόμοιες καταστάσεις με αποτυχίες στο μέλλον, αυτές θα αντιμετωπιστούν με ικανοποιητικό τρόπο. Δηλαδή θα απολαμβάνουν ικανοποιητική ανάκαμψη υπηρεσίας σταθερά. Αν η επιχείρηση καταφέρει να εξασφαλίσει κάτι τέτοιο, τότε οι καταναλωτές είναι πολύ πιθανόν να επαινέσουν και να προτείνουν τον πάροχο σε ευρύ φάσμα πιθανών μελλοντικών πελατών, παρά το γεγονός ότι έχει προηγηθεί αποτυχία σε υπηρεσία που έλαβαν, (Swanson & Kelley, 2001b, p.194–211), αφού θα νιώθουν σίγουροι πως θα ξεπεραστεί.

## 1.8. Αποτυχημένη ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας

Δυστυχώς φαίνεται πως οι εταιρείες δεν εξελίσσουν όσο θα έπρεπε την ανάκαμψη (recovery) μίας αποτυχημένης υπηρεσίας προκειμένου να είναι επαρκείς. Έτσι (Customer Rage Study 2015) μόνο το 14% όσων παραπονέθηκαν λύνουν το πρόβλημα τους από την πρώτη επαφή. Οι εταιρείες παραβλέπουν το μεγάλο κόστος που μπορεί να έχει αυτό, καθώς σύμφωνα με την ίδια έρευνα το 86% των απογοητευμένων πελατών διαδίδουν αρνητικά σχόλια για την υπηρεσία που έλαβαν και το 52% δεν αγοράζουν ποτέ ξανά από την εταιρεία που τους παρέιχε την αποτυχημένη υπηρεσία που έλαβαν. Οι στρατηγικές που λαμβάνουν χώρα είναι ανεπαρκείς και αυτό φαίνεται από τα μεγάλα ποσοστά απογοητευμένων πελατών, στους οποίους είτε δεν ζητήθηκε ποτέ συγγνώμη, είτε δεν έλαβαν κάποια αποζημίωση ή ακόμη χειρότερα δεν τους δόθηκε καν η ευκαιρία να εκφράσουν το παράπονο τους στην υπεύθυνη εταιρεία.

Οι έρευνες που έχουν γίνει μέχρι και σήμερα, αποδεικνύουν πως η ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας φέρει άμεση συνέπεια στην πρόθεση επαναγοράς και την πρόθεση διάδοσης αρνητικών σχολίων (WOM) σχετικών με την υπηρεσία που έλαβαν η καταναλωτές (Mattila, 2001, p.91–101. Sparks & McColl-Kennedy, 2001, p. 209–218). Με άλλα λόγια όταν η εταιρεία- πάροχος της υπηρεσίας αδυνατεί να ανταποκριθεί στην αποτυχία (failure) που προέκυψε και δεν επανακάμπτει, ο δυσαρεστημένος καταναλωτής δεν θα επαναγοράσει την υπηρεσία ή το προϊόν που αγόρασε και θα θελήσει να διαδώσει αρνητικά σχόλια για αυτή του την εμπειρία. Αξίζει να σημειωθεί πως ακόμη και στην περίπτωση που οι καταναλωτές μείνουν ικανοποιημένοι από την προσπάθεια ανάκαμψης (recovery) της υπηρεσίας, μπορεί να διαδώσουν αρνητικά σχόλια για την κακή εμπειρία που έζησαν και να μην επαναγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης εταιρείας( L. Jean Harrison-Walker, 2018, p. 376-391). Σημαντικά είναι τα στατιστικά στοιχεία σύμφωνα με τα οποία, έρευνα Customer Rage Study (2015) αποκαλύπτει πως το 24% των καταναλωτών που βίωσαν αποτυχία (failure) της υπηρεσίας θέλησε να “εκδικηθεί” για αυτό την επιχείρηση.

Όπως ειπώθηκε ήδη οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται σε απάντηση μίας αποτυχίας (failure) υπηρεσίας (Gronroos, 2000 / Johnston & Mehra, 2002, p. 145–154) περιλαμβάνουν συνήθως την συγγνώμη, την προσφορά αποζημίωσης ή την παροχή ευκαιριών για φωνή, έκφραση όσων βίωσε ο καταναλωτής (Hui & Au, 2001, p. 161–173). Η έλλειψη συγγνώμης ή αποζημίωσης ή δυνατότητας φωνής εγκαθιδρύουν αρνητικά συναισθήματα του πελάτη προς τον πάροχο (Bunker & Ball, 2008, p. 37–47).

### **1.8.1. Αρνητικές προθέσεις επαναγοράς (Negative repurchase intentions)**

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας ερευνών, Nielsen, που πραγματοποιήθηκε το 2013 για την πιστότητα των καταναλωτών, απέδειξε πως περίπου το 15% αυτών σταματούν να αγοράζουν το προϊόν μιας επιχείρησης και στρέφονται σε άλλα ανταγωνιστικά επειδή δεν έμειναν ευχαριστημένοι με τις υπηρεσίες που τους παρείχε όταν παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα. Αντίθετα όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, σύμφωνα με τους Prakasha και Mohanty (2011, p. 1050-1065), η καλή ποιότητα υπηρεσίας μπορεί να χάρισει μεγάλα μερίδια αγοράς, αφού οδηγεί τους ικανοποιημένους πελάτες σε επαναπροτίμηση και επαναγορά των υπηρεσιών του παρόχου, επομένως σε αύξηση των πωλήσεων.

### **1.8.2. Διάδοση αρνητικών σχολίων (WOM) (Negative word of mouth)**

Ο όρος αυτός έχει να κάνει με το μήνυμα που μεταφέρει ο καταναλωτής, τα σχόλια για την φερεγγυότητα, την αξιοπιστία της εταιρείας, για το πως αυτή λειτουργεί ως επιχείρηση. Ακόμα θα λέγαμε πως αφορά την επικοινωνία που έχει ένα άτομο με ένα άλλο (Gronroos, 1990), στην συγκεκριμένη περίπτωση σχετικά με την αξιολόγηση της υπηρεσίας που έλαβε το ένα από αυτά.

Βλέποντας την μεγάλη επιρροή που έχει η διάδοση πληροφοριών για μία υπηρεσία από τους καταναλωτές σε δυνητικούς καταναλωτές αλλά και γενικά στην φήμη της, φαίνεται πως η ανάκαμψη (recovery) μίας αποτυχημένης παροχής υπηρεσίας δεν στοχεύει μόνο στο να αυξήσει την ικανοποίηση και να χτίσει μία σχέση πιστότητας με τον καταναλωτή (Hart et al., 1990, p.148-156), αλλά και να μειώσει το δυνατόν περισσότερο την προθυμία του τελευταίου να διαδώσει αρνητικά σχόλια για αυτήν (Mary Ann Hocutt, 2006, p. 199 – 207). Χρειάζεται να γνωρίζει κανείς πως όσο πιο δυσαρεστημένος είναι κανείς τόσο πιο εύκολα διατίθεται να διαδώσει αρνητικές κριτικές από στόμα σε στόμα σε φίλους και γνωστούς (Barlow και Moller, 1996. Ranaweera και Prabhu, 2003, p. 82-91).

Ακόμη, η απειλή για τις εταιρείες μεγενθύνεται λαμβάνοντας υπόψιν την δύναμη του διαδικτύου. Οι χρήστες του διαδικτύου όχι μόνο αναζητούν πληροφορίες σε αυτό, αλλά μπορούν επίσης να παρέχουν πληροφορίες από το στόμα σε σχέση με τις εμπειρίες υπηρεσίας τους μέσω ομάδων συζήτησης και αρχικών σελίδων (Stauss, 1997, p. 28-30), ή ακόμα και ειδικά διαμορφωμένων διαδικτυακών τόπων όπου οι καταναλωτές αξιολογούν τις υπηρεσίες μίας εταιρείας (πχ Booking.com). Έτσι οι καταναλωτές μπορούν να επικοινωνήσουν μία αρνητική εμπειρία σε χιλιάδες άτομα εύκολα και πολύ γρήγορα.

Σε έρευνες έχει αποδειχτεί πως μία αποτυχία (failure) υπηρεσίας έχει ως αποτέλεσμα την διάδοση αρνητικών σχολίων (WOM) (Bitner, Brown, & Meuter, 2000, p. 138–149. Weun, Beatty, & Jones, 2004, p.133–146). Μάλιστα σύμφωνα με τον Swanson (2001b, p. 194–211), ακόμη και ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα ανάκτησης θα μπορούσε να οδηγήσει τον καταναλωτή στην διάδοση αρνητικών φημών, αν η διαδικασία ανάκτησης γίνεται αντιληπτή ως αργή (πχ κράτηση λάθος δωματίου). Τα παράπονα δηλαδή και οι αποτυχίες πρέπει να αποκαθίστανται άμεσα. Ενώ στην ίδια μελέτη τονίζεται πως η αδιαφορία προς τα παράπονα των καταναλωτών, αποτελούν μεγάλο ψεγάδι για τον οργανισμό και οδηγούν στις αρνητικές αξιολογήσεις για αυτόν. Από την άλλη πλευρά, έρευνα του Customer Rage Study (2015) έδειξε πως όταν μία υπηρεσία επανακάμπτει επιτυχώς, το 48% των ικανοποιημένων καταναλωτών είναι διατεθειμένο να συστήσει την επωνυμία σε άλλους, διαδίδοντας θετικά σχόλια.

## **1.9. Το παράδοξο της ανάκαμψης υπηρεσίας (Service recovery paradox)**

Ο όρος ακούστηκε για πρώτη φορά το 1992 από τους McCollough, Michael A. και Sundar G. Bharadwaj. Σύμφωνα με τους οποίους το εν λόγω φαινόμενο περιγράφεται ως μία κατάσταση στην οποία «ο καταναλωτής βίωσε ένα πρόβλημα που επιλύθηκε σωστά και έτσι νιώθει ίση ή μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτή που θα ένιωθε αν το πρόβλημα δεν είχε προκύψει καν». Είναι σημαντικό βέβαια να λεχθεί πως και πριν το 1990, δηλαδή προτού εμφανιστεί ο όρος παράδοξο της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας είχε διατυπωθεί από τους Hart, Heskett and Sasser (1990, p.148-156) το περιεχόμενο αυτού του φαινομένου. Συγκεκριμένα είχαν υποστηρίξει πως « με την ανάκαμψη (recovery) της υπηρεσίας, ένας θυμωμένος και απογοητευμένος καταναλωτής μπορεί να μετατραπεί σε πιστό πελάτη. Στην πραγματικότητα, μπορεί να δημιουργηθεί καλύτερη φήμη για την εταιρεία μετά την διαχείριση του προβλήματος, από αυτή που θα είχε δημιουργηθεί αν τα πράγματα έβαιναν καλώς από την πρώτη στιγμή», δηλαδή εάν δεν είχε προηγηθεί η απογοήτευση του καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει γιατί η επίλυση του προβλήματος μέσω της επιτυχημένης ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας οδηγεί στην αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ εταιρείας και καταναλωτών. Το ίδιο πιστεύουν οι Abrams και Pease (1993, p.73-75), οι οποίοι συμπληρώνοντας αναφέρουν πως όταν μία αποτυχία (failure) της υπηρεσίας λύνεται επιτυχημένα, τα άτομα που την κατανάλωσαν νιώθουν πολύ μεγαλύτερη δέσμευση σε σχέση με την φίρμα από αυτή που θα ένιωθαν αν δεν είχε συμβεί καμία αποτυχία (failure).

Ωστόσο σε πιο πρόσφατες έρευνες (Maxham, 2001, p.11-24. Maxham και Netemeyer, 2002, p. 57-71), τέθηκε υπό αμφισβήτηση ο όρος “recovery paradox”.

### **1.10. Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Στο κεφάλαιο αυτό τέθηκαν τα θεμέλια για την κατανόηση βασικών στοιχείων καθώς ερμηνεύτηκαν σημαντικοί όροι και απαντήθηκαν αρκετά ερωτήματα που πιθανόν να προέκυψαν. Ερμηνεύτηκαν έννοιες ζωτικής σημασίας για την πορεία και την συνέχεια της κατάρτισης της έρευνας. Όπως η έννοια και η σπουδαιότητα της ανάκαμψης υπηρεσίας. Έγινε κατανοητό πως τα στελέχη χρειάζεται να υιοθετήσουν και να ενδυναμώσουν στρατηγικές ανάκαμψης προκειμένου να μειώσουν σημαντικά τα περιστατικά αποτυχίας.

Έτσι ικανοποιήθηκαν οι θεωρητικοί στόχοι της εργασίας που είχαν να κάνουν κυρίως με την κατανόηση όρων όπως η αποτυχία ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας, η ανάκαμψη (recovery) και η συγχώρεση(forgiveness).



## 1.11. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Abrams, M. and Pease, M. (1993), "Wining and dining the whiners", *Sales and Marketing Management*, February, pp. 73-75.

Aderson, Carl and Carl P. Zeithalm (1984), "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal*, 27 (March), pp. 5-24.

Andreasen A.R. and Best A. (1977), "Customers Complain-Does Business Respond?", *Harvard Business Review*, Vol 55 No July-August, pp. 93-101

Andreassen, T. W. (1999), "What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?", *Journal of Service Research*, 1(4), pp. 324–332.

Andreassen, T. W. (2001), "From disgust to delight: Do customers hold a grudge?", *Journal of Service Research*, 4(1), pp. 39–49.

Barlow, J. and Moller, C. (1996), "A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool", *Berrett-Koehler Publishers*, San Francisco, CA.

Bell, C.R. and Zemke, R.E. (1987), "Service breakdown: the road to recovery", *Management Review*, October, pp. 32-35.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990), "The service encounter: Unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, 54(January), pp. 71–84.

Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000), "Technology infusion in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 138–149.

Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997), "The effects of distributive, procedural and interactional justice on post-complaint behavior", *Journal of Retailing*, 73(2), pp. 185–210.

Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003), "Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), pp. 377–393.

Bunker, M. P., & Ball, D. (2008), "Causes and consequences of grudge-holding in service relationships", *Journal of Services Marketing*, 22(1), pp. 37–47.

Casidy, R., & Shin, H. (2015), "The effects of harm directions and service recovery strategies on consumer forgiveness and negative word-of-mouth intentions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp. 103–112.

Chan, H., & Wan, L. C. (2008), "Consumer responses to service failures: A resource preference model of cultural influences", *Journal of International Marketing*, 16(1), pp. 72–97.

- Chung, B. and Hoffman, K.D. (1998), "Critical incidents. Service failures that matter most", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (39) June, pp. 66-71.
- Conlon, D. E., & Murray, N. M. (1996), "Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations", *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1040-1056.
- Cottle, D. (1990), "Client-centred service : How to Keep Them Coming Back for More", Chichester: Wiley.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, 56 (3), pp. 55–68.
- Crosby, Philip B. (1979), "Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain", New York: New American Library.
- Customer Rage Study (2015), DialogDirect
- Enright, R. D. (2001), "Forgiveness is a choice: A step-by-step process for resolving anger and restoring hope", Washington, DC: American Psychological Association Life Tools.
- Fabian Segelström and Jeff Howard (2010), "Understanding service recovery", Workshop, SDN Conference in Berlin
- Friesen, M. D., & Fletcher, G. J. O. (2007), "Exploring the lay representation of forgiveness: Convergent and discriminant validity", *Personal Relationships*, 14, pp. 209–223.
- Garvin, David A. (1983), "Quality on the Line", *Harvard Business Review*, 61 (September-October), pp. 65-73
- Goodwin, C. and Ross, I. (1990), "Consumer evaluations of responses to complaints: what's fair and why", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Summer, pp. 53-61.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992), "Consumer responses to service failure: Influence of procedural and interactional fairness perceptions", *Journal of Business Research*, 25(2), pp. 149–163.
- Gronroos, C. (1988), "Service quality: the six criteria of good perceived service quality", *Review of Business*, Vol. 9, Winter, pp. 10-13.
- Gronroos, C. (1990), "Service Management and Marketing—Managing Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books, Lexington, MA.
- Gronroos, C. (2000), "Service management and strategy: Marketing the moments of truth in service competition", (2nd ed.), Lexington Books, Lexington, MA.
- Hart, C., Heskett, J. and Sasser Jr., W. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol. 68, no. 4, pp. 148-156.

- Hoffman, K.D., Kelley S.W. and Rotalsky H.M. (1995), "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No. 2, pp. 49-61.
- Hui, M. K., & Au, K. (2001), "Justice perceptions of complaint-handling: A cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers", *Journal of Business Research*, 52, pp. 161–173.
- Inyang, A. E. (2015), "The buffering effects of salesperson service behaviors on customer loyalty after service failure and recovery", *Journal of Managerial Issues*, 27(1–4), pp. 102-119,7
- James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons (2011), "Service management: operations, strategy, information technology", 2011, 7th edition, pp. 136.
- Johnston, R. R., & Mehra, S. (2002), "Best practice complaint management", *Academy of Management Executive*, 16(4), pp. 145–154.
- Lewis, Robert C. and Bernard H. Booms (1983), "The Marketing Aspects of Service Quality," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. Shostack, and G. Upah, eds., Chicago: American Marketing, pp. 99-107.
- L. Jean Harrison-Walker (2018), " The critical role of customer forgiveness in successful service recovery", *Journal of Business Research*, pp. 376-391
- Kearns, J. N., & Fincham, F. D. (2004), "A prototype analysis of forgiveness", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, pp. 838–855.
- Keaveney, S.M. (1995), "Customer switching behavior in service industries: an exploratory study", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 71-82.
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D. and Davis, M.A. (1993), "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. Winter, pp. 429-52.
- Kelley, S.W. and Davis, M.A. (1994), "Antecedents to customer expectations for service recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Winter, pp. 52-61.
- Mary Ann Hocutt Michael R. Bowers D. Todd Donovan, (2006), "The art of service recovery: fact or fiction?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 Iss 3 pp. 199 – 207
- Mattila, A. S. (2001), "The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures", *Journal of Service Research*, 4(2), pp. 91–101.
- Maxham, James G. III. (2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Word-of-Mouth, and Purchase Intentions.", *Journal of Business Research*, no 54, October (2001), pp. 11-24.
- Maxham, J.G. III and Netemeyer, R.G. (2002), "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 57-71.

McCollough, Michael A., and Sundar G. Bharadwaj (1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Customer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories In Marketing Theory and Applications", edited by Chris T. Allen, 119, Chicago, American Marketing Association.

Stefan Michel (2001), "Analyzing service failures and recoveries: a process approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, Iss 1, pp. 20 - 33

Miller, J. L., Craighead, C. W. & Karwan, K. R. (2000), Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operation Management*, 18 (4), pp. 387-400

Moliner-Velazquez, B., Ruiz-Molina, M., & Fayos-Gardo, T. (2015), "Satisfaction with service recovery: Moderating effect of age in word-of-mouth", *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), pp. 470–484.

Parasuraman, A., Berry, Leonard L., Zeithaml, Valarie A. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12–40

Parasuraman, A., Berry, Leonard L., Zeithaml, Valarie A. (1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, Vol. 32, no. 3, pp. 39 – 48

Phillips, Lynn W., Dac R. Chang, and Robert D. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketong*, 47 (Spring), pp. 26-43

Ranaweera, C. and Prabhu, J. (2003), "On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, September, pp. 82-91.

Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, September-October, pp. 105-11.

Ronald L. Hess Jr., Shankar Ganesan, Noreen M. Klein (2003), "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp. 127-145.

Richins, M.L. (1983), "Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Winter, pp. 68-78.

Singh, J. (1990), "Voice, exit and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18 No. 1, pp. 1-15.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999), "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, 36(August), pp. 356–372.

Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A. and Gutman, E.G. (1985), "A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter, pp. 99-111.

Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. (2001), "Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting", *Journal of Business Research*, 54(3), pp. 209–218.

Steyn, T. F. J., Mostert, P. G., Meyer, C. F., & van Rensburg, L. R. J. (2011), "The effect of service failure and recovery on airline-passenger relationships: A comparison between south African and United States airline passengers", *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), pp. 105–115.

Stauss, B. (1997), "Global word of mouth: service bashing on the Internet is a thorny issue", *Marketing Management*, Vol. 6, Fall, pp. 28-30.

Swanson, S.R. and Kelley, S.W. (2001a), "Attributions and outcomes of the service recovery process", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, pp. 50-66.

Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001b), "Service recovery attributions and word-of-mouth intentions", *European Journal of Marketing*, 25(1/2), pp. 194–211.

Takeuchi, Hirotaka and John A. Quelch (1983), "Quality Is More Than Making a Good Product," *Harvard Business Review*, 61 (July-August), pp. 139-145.

Tang, F. T. (2005), "From empathy to forgiveness: A pro-social perspective in service failure and recovery research", *AMA winter educator's conference proceedings*. Vol. 16, American Marketing Association, pp. 92–93.

Nielsen (2013), "The Price is Right: Incentives That Stimulate Switching Behavior".

Tax, S. S., & Brown, S. W. (2000), "Service recovery: Research insights and practices", In T. Swartz, & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of services marketing and management*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 271–286

Tsarenko, Y., & Tojib, D. (2011), "A transactional model of forgiveness in the service failure context", *Journal of Services Marketing*, 25(5), pp. 381–392.

Tsarenko, Y., & Tojib, D. (2012), "The role of personality characteristics and service failure severity on consumer forgiveness and service outcomes", *Journal of Marketing Management*, 28 (9/10), pp. 1217–1239.

Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004), "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships", *Journal of Services Marketing*, 18(2), pp. 133–146.

Worthington, E. L., Jr. (2001), "Five steps to forgiveness", New York: Crown.

Worthington, E. L., Jr., & Scherer, M. (2004), "Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: Theory, review and hypotheses", *Psychology and Health*, 19(3), pp. 385–405

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. Σκοπός Κεφαλαίου

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της ερευνητικής μελέτης παρατέθηκε μία ευρεία ιστορική και βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα εργασία.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά το κυρίως ερευνητικό κομμάτι της. Παρακάτω παρουσιάζεται ο σκοπός που οδήγησε στην εκπόνηση της έρευνας. Ακόμη αναφέρονται οι στόχοι και τα ερωτήματα που είναι σημαντικό να καλυφθούν και να απαντηθούν. Επιπρόσθετα αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθείται. Δηλαδή το δείγμα, το εργαλείο και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, ώστε στην συνέχεια να προκύψουν τα αποτελέσματα της εργασίας.

### 2.2. Το πρόβλημα

Σύμφωνα με τους Conlon και Murray (1996, p. 1040-1056) οι περισσότερες από τις ήδη υπάρχουσες έρευνες σχετικά με την ανάκαμψη (recovery) υπηρεσίας επικεντρώνονται σε προσπάθειες ανάκαμψης (recovery) που έχουν βραχυπρόθεσμες επιδράσεις στους καταναλωτές. Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν οι αποζημιώσεις που παρέχονται. Έτσι δεν ανιχνεύεται η κινητήριος δύναμη που θα κάνει τους καταναλωτές να νιώθουν ικανοποιημένοι μετά από μία αποτυχία. Από την άλλη, όπως ήδη παρουσιάστηκε στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας (Κεφάλαιο 1.7.1. ), το 2018 ο L. Jean Harrison-Walker υποστήριξε ένα μοντέλο ανάκαμψης υπηρεσίας, όπου μέσω της συγχώρεσης που επιτυγχάνεται με την απολογία του παρόχου της υπηρεσίας που απέτυχε, της παροχής αποζημίωσης και της δυνατότητας έκφρασης των καταναλωτών σχετικά με όσα συνέβησαν, η υπηρεσία οδηγείται σε ανάκαμψη. Μάλιστα σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο απότοκο της συγχώρεσης των καταναλωτών είναι εξάλειψη της διάθεσης διάδοσης αρνητικών σχολίων για την αρνητική εμπειρία που βίωσαν, η επαναπροτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και η ουσιαστική συμφιλίωση με τον οργανισμό.

### 2.3. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Τα παραπάνω δεδομένα αποτέλεσαν την αφορμή διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, καθώς συνδυάζοντας τα, προκύπτουν ερευνητικά κενά που θα ήταν χρήσιμο να καλυφθούν και αποτελούν το σκοπό αυτής της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα οι Conlon και Murray (1996, p. 1040-1056) θεωρούν το παράδειγμα παροχής αποζημιώσεων, ως τα-

χύπνοιες λύσεις, ενώ ο L. Jean Harrison-Walker (2018, p. 376-391) τις θεωρεί ως συμπληρωματικό τρόπο επίτευξης της συγχώρεσης (όταν συνοδεύεται από απολογία και δυνατότητα έκφρασης του καταναλωτή) που οδηγεί στην επαναπροτίμηση και συμφιλίωση με τον πάροχο, δηλαδή οδηγεί με άλλα λόγια στην επαναγορά και διατήρηση του πιστού καταναλωτή μακροχρονίως. Προκύπτουν λοιπόν προβληματισμοί σε σχέση με το τον ρόλο των αποζημιώσεων και αυτόν της συγχώρεσης ως μέσον επίτευξης ανάκαμψης υπηρεσίας (recovery) με απώτερο σκοπό την διατήρηση και πιστότητα των πελατών.

Συνεπώς γεννάται η απορία για το αν τελικά οι παρεχόμενες αποζημιώσεις επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης, την αξιολόγηση των υπηρεσιών που έλαβε και τις συνακόλουθες αντιδράσεις του καταναλωτή ή όχι, όταν μία υπηρεσία αποτυγχάνει. Αν η απάντηση είναι θετική τότε γεννάται μία ακόμη απορία σχετικά με το αν υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις που ο καταναλωτής πράγματι επηρεάζεται, όπως για παράδειγμα όταν ο αποζημιώσεις δίνονται συμπληρωματικά μαζί με κάποια άλλη παροχή ή όταν παρέχονται συγκεκριμένα είδη αποζημιώσεων, επηρεάζουν τους καταναλωτές και κάποιες άλλες που δεν τους επηρεάζουν. Επιπλέον, αυτή η επιρροή είναι ικανή να τους κάνει να συγχωρέσουν, ή ακόμη και να συμφιλιωθούν με τον πάροχο κατόπιν παροχής αποζημίωσης;

Τέλος, να διευκρινιστεί πως τα ερωτήματα αυτά αποτελούν τους ερευνητικούς στόχους της έρευνας. Οι θεωρητικοί στόχοι της, που είχαν να κάνουν με την κατανόηση της ανάκαμψης (recovery) υπηρεσίας και των επιμέρους συνιστωσών της, καλύφθηκαν ήδη στο προηγούμενο κεφάλαιο.

## 2.4. Ερωτήματα

Σύμφωνα με τον Claude Levi-Strauss:

*Επιστήμονας δεν είναι αυτός που δίνει σωστές απαντήσεις, αλλά αυτός που θέτει σωστές ερωτήσεις.*

Κατά συνέπεια, η τοποθέτηση γόνιμων ερευνητικών ερωτημάτων αποτελεί μία από τις πιο δύσκολες και κρίσιμες στιγμές της επιστημονικής έρευνας.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, οι ερωτήσεις που προκύπτουν είναι οι εξής:

Q1: Αν οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

Q2: Αν οι καταναλωτές της υπηρεσίας συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.



## 2.5. Υπόθεση

Οι παραπάνω ερωτήσεις αποτελούν τους ερευνητικούς στόχους της εργασίας. Οι ερευνητικές ερωτήσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις ερευνητικές υποθέσεις, καθώς οι τελευταίες προκύπτουν από αυτές.

Έτσι λοιπόν από την ερώτηση 1 (Q1) εξάγονται οι υποθέσεις :

H0: Οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

H1: Οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, δεν επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

Από την ερώτηση 2 (Q2) εξάγονται οι υποθέσεις :

H0: Οι καταναλωτές της υπηρεσίας συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.

H1: Οι καταναλωτές της υπηρεσίας δεν συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.

Στόχος της διαδικασίας του ελέγχου των υποθέσεων είναι να απορρίψουμε ή να αποδεχτούμε τη μηδενική υπόθεση (H0) στην συνέχεια της έρευνας.

## 2.6. Μεθοδολογία

Στο σημείο αυτό γίνεται μία εμπειριστατωμένη και αναλυτική αναφορά της μεθοδολογικής πορείας που ακολουθήθηκε. Λεπτομερέστερα, παρουσιάζεται διαδικασία εκπόνησης της έρευνας, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, το δείγμα και άλλες σχετικές με τους συμμετέχοντες πληροφορίες.

### 2.6.1. Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα αφορά τους επισκέπτες έξι ξενοδοχείων, οι οποίοι μετά την διαμονή τους, εξέφρασαν την γνώμη τους για την ποιότητα της υπηρεσίας που έλαβαν στα εν λόγω καταλύματα στην ηλεκτρονική ιστοσελίδα Booking.com. Πρόκειται για επισκέπτες του Hilton Athens, Atheneaum Intercontinental, Radison Blue Park Hotel Athens, Crowne Plaza Athens City Centre, Rodos Palace και Creta Star-Adults only. Πέντε από τα ξενοδοχεία είναι πέντε αστέρων και ένα από αυτά, το Creta Star είναι τεσσάρων. Βρίσκονται στην Ελλάδα, τα τέσσερα πρώτα είναι στην Αθήνα και τα δύο τελευταία

είναι στα δύο μεγάλα νησιά της Ρόδου και της Κρήτης. Τα έξι αυτά καταλύματα αποτελούν μέλη ξενοδοχειακών αλυσίδων, πολυεθνικών (Hilton Athens, Atheneaum Intercontinental, Radison Blue Park Hotel Athens) και ελληνικών (Crowne Plaza Athens City Centre, Rodos Palace, Creta Star-Adults only). Καθένα αποτελείται από πολλές εγκαταστάσεις και δωμάτια διαφόρων κατηγοριών για όλα τα γούστα, τα περισσότερα από τα οποία συναντά κανείς στο ξενοδοχείο της Ρόδου.

Οι επισκέπτες των ξενοδοχείων είναι διαφόρων ηλικιών, είναι άνδρες και γυναίκες που διέμειναν σε διαφορετικούς τύπους δωματίων και χρησιμοποίησαν άλλοι περισσότερα και άλλοι λιγότερο τις υπηρεσίες των καταλυμάτων αυτών, ενώ προέρχονται από διαφορετικές χώρες.

Η έρευνα θα συμπεριλάβει στο δείγμα της τους καταναλωτές των ξενοδοχειακών υπηρεσιών που έγραψαν την αξιολόγησή τους για την διαμονή τους στα συγκεκριμένα καταλύματα από τον Μάιο του 2018 μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2019.

## 2.6.2. Εργαλείο και μέθοδος

Σε μία έρευνα μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα εργαλεία συλλογής δεδομένων, τα οποία όμως πρέπει να εξυπηρετούν το σκοπό της και να την οδηγούν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα με όσο το δυνατόν μικρότερες αποκλίσεις.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία θεωρήθηκε εύλογο να γίνει ποιοτική έρευνα στο διαδίκτυο και συγκεκριμένα να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος online content analysis or online textual analysis. Η ανάλυση περιεχομένου λοιπόν επιδιώκει την ταξινόμηση κειμένων (δηλ. προτάσεων, παραγράφων, ιστοσελίδων κ.λπ.) σύμφωνα με τα ουσιώδη χαρακτηριστικά τους προκειμένου να εξαχθεί και κατασκευαστεί ένα σύνολο δεδομένων που επιτρέπει στον αναλυτή να ερμηνεύει κείμενα και να αντλεί συμπεράσματα από αυτά. Τα κείμενα αυτά αφορούν την ανάλυση της διαδικτυακής καταγραφής και ανταλλαγής αξιολογήσεων, σχολίων, παραπόνων των καταναλωτών, - απαντήσεων των στελεχών-, τα οποία καταγράφουν οι καταναλωτές λόγω δικής τους θέλησης να επικοινωνήσουν τις αξιολογήσεις και τις αποτυχίες υπηρεσίας που βίωσαν, δημόσια.

Αναλυτικότερα, πρόκειται για την καταγραφή, συλλογή και ανάλυση των σχολίων και αξιολογήσεων που αφήνουν οι καταναλωτές για μία παρεχόμενη ικανοποιητική ή μη υπηρεσία. Γίνεται διαδικτυακά καθώς στα κοινωνικά δίκτυα και στις ιστοσελίδες ηλεκτρονικής κράτησης ξενοδοχείων είναι συγκεντρωμένες οι περισσότερες αξιολογήσεις των επισκεπτών τους. Στο σημείο αυτό να διευκρινιστεί πως είναι σημαντική η καταγραφή των ημερομηνιών που συλλέχθηκαν τα δεδομένα από την βάση, καθώς στο διαδίκτυο όλα είναι δυναμικά και αλλάζουν συνεχώς και αδιάκοπα.

Είναι ιδιαίτερα βοηθητική μέθοδος καθώς παρέχει την δυνατότητα στον ερευνητή να διαβάσει κατευθείαν την αξιολόγηση του καταναλωτή, γραμμένη από τον ίδιο, κοντά στην περίοδο που κατανάλωσε τις εν λόγω ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Αυτό είναι χρήσιμο καθώς ο επισκέπτης θυμάται με ακρίβεια την πρόσφατη εμπειρία του στο ξενοδοχείο, ενώ είναι δυνατόν στο σχόλιο του να αντιληφθεί κανείς ακόμη και την ψυχολογική φόρτιση που βίωσε αν προέκυψε σε περίπτωση αποτυχίας υπηρεσίας. Ακόμη σε πολλά σχόλια

οι καταναλωτές περιγράφουν λεπτομερώς πως αντέδρασαν και πως τους αντιμετώπισε το προσωπικό σε ενδεχόμενο παράπονο που έκαναν, δίνοντας στον ερευνητή όλο το χρονικό της αποτυχίας. Πράγμα που μπορεί να επηρεάσει ιδιαίτερα την εικόνα κάθε επιχείρησης προς τα έξω, αφού έχει καθένας πρόσβαση να αναγνώσει τα σχόλια που γράφονται για αυτήν και να επηρεάσει άμεσα το καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον αυτό το εργαλείο δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να δει πως αντιδρά το προσωπικό στα διάφορα αιτήματα των καταναλωτών, αφού στα εξεταζόμενα ξενοδοχεία τα στελέχη απαντούν σε πραγματικό χρόνο στα σχόλια που γράφονται και διαχειρίζεται τα παράπονα.

Τέλος, για την καλύτερη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί στην μελέτη αυτή, θα χρησιμοποιηθούν κάποιες ερωτήσεις που κατασκευάστηκαν για να καθοδηγήσουν την συλλογή των δεδομένων που χρειάζονται.

### 2.6.3. Διαδικασία

Αφού λοιπόν έγινε αναφορά στο δείγμα και το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί, είναι σημαντικό να γίνει λόγος και για την διαδικασία συλλογής των στοιχείων. Η διαδικασία αφορά τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας.

Τα σχόλια των καταναλωτών αποτελούν τα δεδομένα που χρειάζεται να συλλεχθούν. Τα δεδομένα αυτά είναι καταγεγραμμένα και συγκεντρωμένα στην ιστοσελίδα Booking.com από όπου και θα αντληθούν. Ακόμη στα δεδομένα συγκαταλέγονται και οι απαντήσεις των αντίστοιχων απαντήσεων των αρμόδιων στελεχών στα σχόλια αυτά.

Η εν λόγω ιστοσελίδα ιδρύθηκε το 1996 στο Άμστερνταμ και εξελίχθηκε σε μία από τις ηγέτιδες εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου για κρατήσεις στον κόσμο (καθημερινά γίνονται κρατήσεις για πάνω από 1.550.000 διανυκτερεύσεις στην πλατφόρμα αυτή). Σε αυτή οι καταναλωτές μπορούν αφήσουν άμεσα τα σχόλια τους για το κατάλυμα που διέμειναν και το βαθμολογήσουν, επηρεάζοντας έτσι την σειρά εμφάνισής του (από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη και αντιστρόφως). Η πλατφόρμα βοηθά τον ερευνητή να ομαδοποιήσει εύκολα τα στοιχεία που αναζητά προκειμένου να συλλέξει τα ενδιαφέροντα δεδομένα γρηγορότερα, αφού μπορεί να επιλέξει να διαβάσει τα σχόλια με διάφορα φίλτρα που επιθυμεί, όπως επιλογή προβολής ανά ημερομηνία.

Αφού λοιπόν συλλεχθούν τα σχόλια των καταναλωτών και οι απαντήσεις σε αυτά είτε από άλλους καταναλωτές είτε από τα στελέχη των ξενοδοχείων, θα αναλυθούν και θα αξιολογηθούν ως προς την πληροφόρηση που δίνει το καθένα από αυτά προκειμένου να απομονωθούν όσα απαντούν στα ερωτήματα της έρευνας, που έχουν τεθεί άνωθεν.

## 2.7. Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, θα έλεγε κανείς πως το σημείο αυτό είναι θεμελιώδους σημασίας για την έρευνα, καθώς καθορίζονται όλα εκείνα τα στοιχεία που την συνθέτουν. Αναλυτικότερα, αναφέρθηκε ο σκοπός που πυροδότησε και οδήγησε στην εκπόνηση της και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Αφού λοιπόν διευκρινίστηκαν τα ανωτέρω, στο επόμενο κεφάλαιο ο αναγνώστης είναι έτοιμος να παρακολουθήσει τα αποτελέσματα και τα συνακόλουθα συμπεράσματα που θα προκύψουν.

## 2.8. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Κώστας Ζαφειρόπουλος (2015), "Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία", Εκδόσεις Κριτική

Τσιώλης, Γ. (2014), "Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα", Εκδόσεις Κριτική

### Ξένα Βιβλιογραφία

Bearden και Netemeyer (1999), "Handbook of Marketing Scales".

Berry and Parasuraman (1997), "Listening to the Customer: The Concept of a Service-Quality Information System," Sloan Management Review, pp. 65-76.

Conlon, D. E., & Murray, N. M. (1996), "Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations", The Academy of Management Journal, 39(4), pp. 1040-1056.

Day R.L. and Landon E.L. (1977), "Toward a theory of consumer complaint behavior", in Woodside, A.G., pp. 289-307

Erickson G.S. and Eckrich D.W. (2001), "Consumer affairs responses to unsolicited consumer compliments", Journal of Marketing Management, Vol. 17 No. 3, pp. 321-340.

Lester and Bishop (2000), "Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences".

L. Jean Harrison-Walker (2018), " The critical role of customer forgiveness in successful service recovery", Journal of Business Research, pp. 376-391

Nasr L., Burton J., Gruber T. and Kitshoff J., (2014), "Exploring the impact of customer feedback on the well-being of service entities - a TSR perspective", Journal of Service Management, 25 (4), pp. 531 – 555

Sampson, S.E. (1996), "Ramifications of monitoring service quality through passively solicited customer feedback", Decision Sciences, Vol. 27 No. 4, pp. 601-622.

### Διαδικτυακές Αναφορές

[www.booking.com](http://www.booking.com)

<https://el.wikipedia.org/wiki/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. Σκοπός του Κεφαλαίου

Σκοπός του τρίτου κεφαλαίου της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να αναλυθούν και να ερμηνευτούν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με την μεθοδολογία που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και τα οποία θα οδηγήσουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και της ερευνητικής υπόθεσης που έχει τεθεί. Εν συνεχεία και κατόπιν της ανάλυσης αυτών, θα γίνει η αξιολόγηση της έρευνας και θα αναφερθούν τα τελικά συμπεράσματα αυτής.

### 3.2. Αποτελέσματα της Έρευνας

Η διαθεσιμότητα των πληροφοριών που μπορεί κανείς να συλλέξει από τα κοινωνικά δίκτυα μπορεί να ασκήσει τέτοια επιρροή στις κοινωνικές επιστήμες και κατ'επέκταση στο μάρκετινγκ και στις πληροφορίες που τα στελέχη έχουν στην διάθεση τους για να επεξεργαστούν και να χαράξουν τις στρατηγικές τους, όση το τηλεσκόπιο που ανακάλυψε ο Γαλιλαίος άσκησε στις φυσικές επιστήμες (Baker, 2009, p. 411-427).

Η έρευνα που διεξήχθη λοιπόν μέσω των πληροφοριών που προσέφεραν τα εν λόγω δίκτυα, αποκάλυψε τις σπουδαίες πληροφορίες σχετικά με τις συχνότερες αποτυχίες που τα στελέχη των ξενοδοχείων καλούνται να διαχειριστούν στον κλάδο που εργάζονται. Οι αποτυχίες αυτές έχουν καταχωρηθεί όπως φαίνεται παρακάτω σε επτά ευρύτερες κατηγορίες όπου ανήκουν, σύμφωνα και με την Booking.com, προκειμένου να διαχειριστούν και να κατανοηθούν καλύτερα. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν θα βοηθήσουν στην καλύτερη ομαδοποίηση και κατανομή των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

*Ποιες είναι οι αποτυχίες που συμβαίνουν συνήθως στον ξενοδοχειακό κλάδο;*



**Διάγραμμα 3.1.:** Είδη Αποτυχιών στον ξενοδοχειακό κλάδο

Οι επτά αυτές κατηγορίες αφορούν το προσωπικό, την άνεση και τις παροχές που είναι ικανό να προσφέρει το κάθε κατάλυμα, την σύνδεση στο διαδίκτυο-wifi, την καθαριότητα, την τοποθεσία καθώς και την σχέση τιμής και ποιότητας (Booking.com, 2018-2019).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός κατά την παροχή υπηρεσιών, ειδικά για τον τουριστικό τομέα, καθώς αυτός μπορεί να χαρίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (Kusluvan S. et al, 2010, p. 171–214). Ας μην ξεχνάμε άλλωστε πως τα πιο κερδοφόρα και δημοφιλή ξενοδοχεία επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα και στο προσωπικό τους (Linda Canina et al, 2006, p. 6-12).

Πιο αναλυτικά λοιπόν φαίνεται πως η συμπεριφορά και η στάση του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει την παρεχόμενη υπηρεσία σε αποτυχία. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι φερθούν με αγένεια στους επισκέπτες, δεν τους αντιμετωπίσουν με φιλικό τρόπο ή με την δέουσα προσοχή σε περίπτωση που εκφράσουν δυσανεμία για κάποια από τις υπηρεσίες που έλαβαν ή δεν έλαβαν, όταν δεν ανταποκρίνονται με ευελιξία κινήσεων στα αιτήματά τους ή αργοπορούν να τους εξυπηρετήσουν, όταν είναι ανεκπαιδευτοί ή ανειδημένοι για ζητήματα σχετικά με το ξενοδοχείο. Ακόμη πολλές φορές προκύπτουν αποτυχίες λόγω λανθασμένων κρατήσεων των δωματίων που έχουν κλείσει οι καταναλωτές, με αποτέλεσμα την ταλαιπωρία των τελευταίων. Ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που η αποτυχία αφορά την πρόκληση φασαρίας κατά την καθαριότητα των δωματίων από το εξειδικευμένο προσωπικό.

Μία ακόμη κατηγορία αποτελεί η άνεση των ξενοδοχείων. Εδώ σύμφωνα με τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν για τον σκοπό της έρευνας αυτής, ανήκει η ελλιπής παροχή

προϊόντων μπάνιου (όπως σαπούνι) ή απουσία λευκών ειδών δωματίου(όπως μπουρνούζι), έλλειψη ανέσεων και εξοπλισμού δωματίου(πχ καθρέφτης). Επιπλέον πρόκειται για άβολο ή φθαρμένο κρεβάτι και στρώμα, για χαλασμένο κλιματιστικό ή ανεπαρκή εξαερισμό και κακή ηχομόνωση δωματίων.

Οι παροχές των ξενοδοχείων έχουν να κάνουν κυρίως με τις εγκαταστάσεις και τους χώρους τους. Πολλές από αυτές σύμφωνα με την παρούσα έρευνα αξιολογούνται από τους καταναλωτές ως ανεπαρκείς, μικρές, κλειστές ή κακόσυντηρημένες, με απαίτηση καταβολής έξτρα κόστους για την χρήση τους. Ακόμη στις παροχές συγκαταλέγεται το μη ανανεωμένο μίνι μπαρ, το φτωχό πρωινό, το κακό φαγητό στο εστιατόριο.

Η καθαριότητα είναι βασικό στοιχείο για καθένα από τα ξενοδοχεία και αποτελεί σημαντικό λόγο πρόκλησης αποτυχίας. Ελλιπής καθαριότητα ή απουσία αυτής οδηγεί σε παράπονα, σημεία που συμβαίνει αυτό είναι κυρίως το βρώμικο μπάνιο, το χαλί του δωματίου, το μπαλκόνι του ακόμη και οι κοινόχρηστοι χώροι.

Η κακή σχέση τιμής και ποιότητας αποτελεί μία ακόμη κατηγορία. Οι καταναλωτές κατηγορούν τα ξενοδοχεία για πολύ ακριβές τιμές εστιατορίου σε σχέση με την παρεχόμενη ποιότητα, για επιπλέον χρεώσεις για χρήση πάρκινγκ και εγκαταστάσεων και γενικώς για πολύ ακριβή διαμονή. Βέβαια χρειάζεται να σημειωθεί κάπου εδώ, πως οι καταναλωτές μπορούν να έχουν γνώση πριν καταναλώσουν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου και το επισκεφτούν, για την ποιότητα που δύναται να προσφέρει και τις αντίστοιχες τιμές, διαβάζοντας τα σχόλια που αφήνουν στους διάφορους σχετικούς ιστότοπους οι προηγούμενοι επισκέπτες (Henley, J. A., Cotter, M. J. & Herrington, J. D., 2004, p. 53–65).

Η τοποθεσία αποτελεί συχνό παράπονο των επισκεπτών των ξενοδοχείων. Με την έννοια πως είτε τα καταλύματα δεν βρίσκονται σε κεντρικό σημείο, είτε βρίσκονται μακριά από τα γνωστά αξιοθέατα της περιοχής. Η γειτονιά παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς για παράδειγμα τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία αντιμετώπισαν παράπονα καταναλωτών λόγω κακής ή θορυβώδους ευρύτερους περιοχής όπου στεγάζονται.

Από τις πιο συχνές αιτίες αποτυχημένων παρεχόμενων υπηρεσιών βρέθηκε πως είναι το Wifi λόγω κακής σύνδεσης στα δωμάτια και στους κοινόχρηστους χώρους ή λόγω χρέωσης της χρήσης του.

Οι παρακάτω πίνακες δείχνουν αναλυτικότερα και μεταφρασμένες σε ποσοστά τις εν λόγω αποτυχίες ανά κατηγορίες, για όλα τα ξενοδοχεία:

**Πίνακας 3.1.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με το προσωπικό



Προσωπικό		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
κακή εξυπηρέτηση	78	56.9%
Αργή εξυπηρέτηση	27	19.7%
Αγενές	13	9.5%
ανεκπαιδευτο προσωπικό	8	5.8%
δυσκαμψία	8	5.8%
ολιγάριθμο	2	1.5%
θορυβώδες	1	0.7%

Σε αυτήν την κατηγορία φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό 56.9% κατέχει με μεγάλη διαφορά από την δεύτερη, η κακή εξυπηρέτηση που αποτελεί ένα υπερσύνολο διαφόρων αποτυχιών που υπάγονται σε αυτήν. Τέτοιες είναι η κακή οργάνωση του προσωπικού και τα λάθη που γίνονται στις κρατήσεις των δωματίων ή στις παραγγελίες φαγητού στο εστιατόριο και το room service.

**Πίνακας 3.2.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με τις παροχές

Παροχές		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
μη γευστικό/φτωχό πρωινό	42	22.2%
πολλές εξτρά χρεώσεις χρήσης	28	14.8%
λίγοι και μικροί ανεγκιστήρες	24	12.7%
μη γευστικό/φτωχό μενού εστιατορίου	15	7.9%
επιπλέον χρέωση νερού/ποτών/καφέ/τσαγιού σε εστιατόριο/δωμάτιο	13	6.9%
πισίνα που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	11	5.8%
μικρές εγκαταστάσεις και μικροί/σκοτεινοί/ χωρίς θέρμανση χώροι	10	5.3%
κακοσυντηρημένες/ φτωχές/ παλιές εγκαταστάσεις/επίπλα	10	5.3%
ωράρια λειτουργίας εγκαταστάσεων πισίνας/εστιατορίου/σάουνα	7	3.7%
κλειστή /μη διαθέση πισίνα/μπαρ πισίνας	6	3.2%
ελλιπής ανανέωση μίνι μπαρ	6	3.2%
δωμάτιο και επίπλα κάτω των προσδοκιών	6	3.2%
έλλειψη ποικιλίας φαγητού/σνακς	3	1.6%
έλλειψη προϊόντων χωρίς γλουτένη/ φρούτων και φυσικών χυμών	3	1.6%

ελλείψεις (πχ οικολογικών ποτηριών καφέ, προϊόντων χωρίς γλουτένη, tv)	3	1.6%
πολύ κανόνες για χρήση πισίνας και γυμναστήριο	2	1.1%

Το μεγαλύτερο ποσοστό αποτυχιών στην κατηγορία αυτή κατέχει το πρωινό με 22.2%, το οποίο αρκετοί από τους επισκέπτες βρήκαν ελλιπές σε ποικιλία και μη γευστικό, παρά το γεγονός πως ήταν συνήθως μαγειρεμένο από καταξιωμένους σεφ. Με ποσοστό 14.8% ακολουθούν οι πολλές εξτρά χρεώσεις που καλούνται να καταβάλλουν οι καταναλωτές για την χρήση για παράδειγμα ξαπλώστρας, γυμναστηρίου, πάρκινγκ, την παροχή εξτρά πετσετών. Στις αποτυχίες που σχετίζονται με την πισίνα, με ποσοστό 5.8%, συγκαταλέγονται αποτυχίες σχετικά με το μέγεθος της, που αρκετοί θεωρούν μικρό αλλά και την δυσκολία πρόσβασης της από αμέα. Η υποκατηγορία που έχει να κάνει με τις εγκαταστάσεις και τους χώρους που από κάποιους χαρακτηρίστηκαν ως μικροί, σκοτεινοί ή και χωρίς επαρκή θέρμανση, με ποσοστό 5.3%, κυρίως αναφέρεται στην τραπέζα-ρία, την παραλία και το πάρκινγκ. Η υποκατηγορία που αφορά την παλαιότητα, την κακή συντήρηση και τις ελλείψεις των εγκαταστάσεων εννοούν την πισίνα, το σπα αλλά και το χαμαμ, ενώ οι ίδιοι χαρακτηρισμοί όταν αφορούν τα έπιπλα αναφέρονται κυρίως στις ξαπλώστρες (ποσοστό 5.3%). Οι κατηγορίες με τα μικρότερα ποσοστά του επιπέδου 1.6% έχουν υποστεί συγχώνευση πολλών μεμονωμένων αποτυχιών που μόνες τους συγκέντρωναν ιδιαίτερα μικρά ποσοστά και δεν είχε νόημα να καταγραφούν χωριστά, καθώς το ζητούμενο είναι να δειχθούν οι τάσεις.

**Πίνακας 3.3.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την καθαριότητα

Καθαριότητα		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
ελλιπής καθαριότητα δωματίου	35	53.0%
ελλιπής καθαριότητα ξενοδοχείου	9	13.6%
ελλιπής καθαριότητα πισίνας	6	9.1%
ελλιπής καθαριότητα μπάνιου	4	6.1%
ελλιπής καθαριότητα μπαλκονιού/αυλής	4	6.1%
ελλιπής καθαριότητα χαλιού/ επίπλων/τζαμιών/παπλώματος	5	7.6%
σαν μούχλα στον τοίχο/ δυσοσμία διαδρόμου/τρίχα στο ποτό	3	4.5%

Με ποσοστό λίγο μεγαλύτερο από το μισό, 53.8%, συναντάμε στην κατηγορία καθαριότητα δωματίου, η οποία δεν θεωρήθηκε επαρκής από αρκετούς επισκέπτες. Οι δύο τελευταίες υποκατηγορίες αποτυχιών με ποσοστά 7.7% και 4.6%, όπως και στην προηγούμενη κατηγορία έχουν συγχωνευτεί για τους ίδιους λόγους.

**Πίνακας 3.4.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την άνεση

Άνεση		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
άβολο κρεβάτι και μαξιλάρια	35	21.2%
κακοσυντηρημένα/ παλιά δωμάτια/ έπιπλα/ συσκευές/εξαρτήματα/ πόρτες δωματίου	24	14.5%
δωμάτιο που δεν ανταποκρινόταν στις προτιμήσεις/ φωτογραφίες	17	10.3%
κακός εξαερισμός	15	9.1%
έλλειψη προϊόντων μπάνιου	14	8.5%
χαλασμένο/ υπολειτουργικό/ θορυβώδες κλιματιστικό	12	7.3%
ελλιπείς παροχές δωματίων	12	7.3%
χαλασμένο/φθαρμένο εξάρτημα μπάνιου	11	6.7%
ηχομόνωση	8	4.8%
πρόβλημα στα υδραυλικά μπάνιου	8	4.8%
ανεπαρκής παροχή λευκών ειδών	8	4.8%
αμφίεση στην τραπεζαρία	1	0.6%

Το άβολο κρεβάτι και μαξιλάρια κερδίζει το μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτή την κατηγορία με 21.2%. Συγκεκριμένα ως άβολο νοείται το μικρό και στενό κρεβάτι, είτε αυτό που αποτελείται από δύο ενωμένα μονά κρεβάτια και όχι ένα ενιαίο διπλό κρεβάτι. Ακόμη σε δωμάτια που αφορούν κυρίως τρίκλινα δωμάτια, το τρίτο κρεβάτι είναι συχνά ντιβάνι ή καναπέδες. Στην υποκατηγορία που αφορά το δωμάτιο που δεν ικανοποιεί τις προτιμήσεις των καταναλωτών ή είναι μακριά από τις φωτογραφίες που αυτοί είχαν δει στο Booking.com κατά την κράτηση, με ποσοστό 10.3%, συγκαταλέγονται τα μικρά σε μέγεθος δωμάτια ή τα σκοτεινά, τα δωμάτια που έχουν διάφανη πόρτα μπάνιου ή ένα απλό γυαλί διαχωρίζει το μπάνιο από το υπόλοιπο του δωματίου. Η υποκατηγορία που αναφέρεται στις ελλιπείς παροχές δωματίου, με ποσοστό 7.3%, έχει να κάνει με την έλλειψη καθρέφτη μπάνιου ή μεγεθυντικού μικρού καθρέφτη αλλά και την έλλειψη σε πιστολάκι για το στέγνωμα μαλλιών και σίδερου για τα ρούχα. Η υποκατηγορία που έχει να κάνει με το χαλασμένο ή φθαρμένο εξάρτημα μπάνιου, με ποσοστό 6.7% σχετίζεται με το πιστολάκι και το τηλέφωνο του μπάνιου κυρίως. Τέλος η ανεπαρκής παροχή λευκών ειδών, με σχετικά μικρό ποσοστό που ανέρχεται στο 4.8% εννοεί ελλείψεις σε πετσέτες, μπουρνούζια και σεντόνια.

**Πίνακας 3.5.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την ποιότητα-τιμή

Σχέση Ποιότητας - Τιμής		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
Ακριβό ξενοδοχείο	30	33.7%
ακριβό πρωινό	19	21.3%
Ακριβό εστιατόριο	15	16.9%
ακρίβο πάρκινγκ	6	6.7%

ακριβό νερό	3	3.4%
ακριβό σπα	3	3.4%
Ακριβό room service	2	2.2%
ακριβό ποτό	2	2.2%
ακριβό μίνι μπαρ	2	2.2%
ακριβό πλυντήριο	2	2.2%
ακριβό μπαρ πισίνας/VIP lounge/πάγος/ξαπλώστρες/χρέωση εξτρά ατόμου	5	5.6%

Το 33.7% των αποτυχιών σχετίζονται με σχόλια καταναλωτών που θεώρησα ακριβό στο σύνολο του το ξενοδοχείο σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν. Τα επόμενα μεγάλα ποσοστά, με 21.3% και 16.9% αφορούν το πρωινό και τις τιμές εστιατορίου. Τα υπόλοιπα ποσοστά που τα ακολουθούν είναι αρκετά μικρότερα, ενώ το τελευταίο ποσοστό του πίνακα, 5.6%, αφορά πέντε ενοποιημένες υποκατηγορίες σχολίων, για τους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί παραπάνω.

**Πίνακας 3.6.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με την τοποθεσία

Τοποθεσία		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
κακή τοποθεσία	44	51.2%
μακριά από το κέντρο	17	19.8%
εξωτερικός θόρυβος	15	17.4%
μακριά από τα αξιοθέατα	10	11.6%

Σχεδόν οι μισές από τις αποτυχίες, τις σχετικές με την τοποθεσία, με ποσοστό δηλαδή 51.2%, αφορούν την κακή τοποθεσία, έναν σχετικά απροσδιόριστο χαρακτηρισμό που συχνά έχει να κάνει με την κακόφημη ή εκλαμβανόμενη ως επικίνδυνη γειτονία, με τα άσχημα πιθανώς κτίρια ή περιβάλλοντα χώρο γειτονίας ή με την περιοχή που όταν έχει θάλασσα ίσως δεν έχει ωραία θάλασσα ή ακτογραμμή.

**Πίνακας 3.7.:** Αποτυχίες Υπηρεσίας σχετικά με το WiFi

WiFi		
Υποκατηγορίες αποτυχιών υπηρεσίας	Πλήθος Σχολίων	Ποσοστό
Κακή σύνδεση	20	64.5%
χρέωση χρήσης	11	35.5%

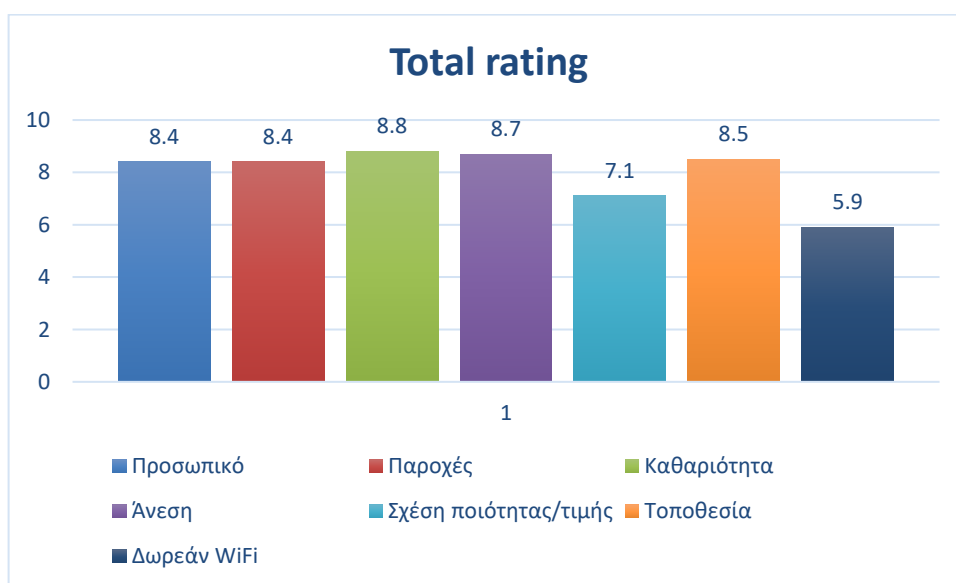
Η κατηγορία αυτή χωρίζεται σε μόνο δύο υποκατηγορίες. Το συντριπτικό ποσοστό αυτών, με 64.5%, αφορά την κακή σύνδεση, είτε σε συγκεκριμένους χώρους του ξενοδοχείου και των εγκαταστάσεων του είτε στο σύνολο του.

### *Ποιες αποτυχίες συμβαίνουν στα ξενοδοχεία για τα οποία γίνεται η έρευνα;*

Συνοπτικά και με την βοήθεια των παρακάτω διαγραμμάτων παρουσιάζεται η επίδοση των έξι ξενοδοχείων σε σχέση με τις προαναφερθείσες κατηγορίες. Στο σημείο αυτό αξίζει να διευκρινιστεί πως ο λόγος που εδώ η αναφορά είναι περιληπτική, είναι το ότι δεν ενδιαφέρει την έρευνα να δειχθούν και να φωτογραφηθούν οι αποτυχίες του κάθε ξενοδοχείου, καθώς κάτι τέτοιο ίσως επηρέαζε την φήμη καθενός και δεν είναι αυτός σκοπός. Στόχος της εργασίας είναι να φανούν οι τάσεις που κυριαρχούν στο συγκεκριμένο δείγμα ώστε να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα από αυτό.

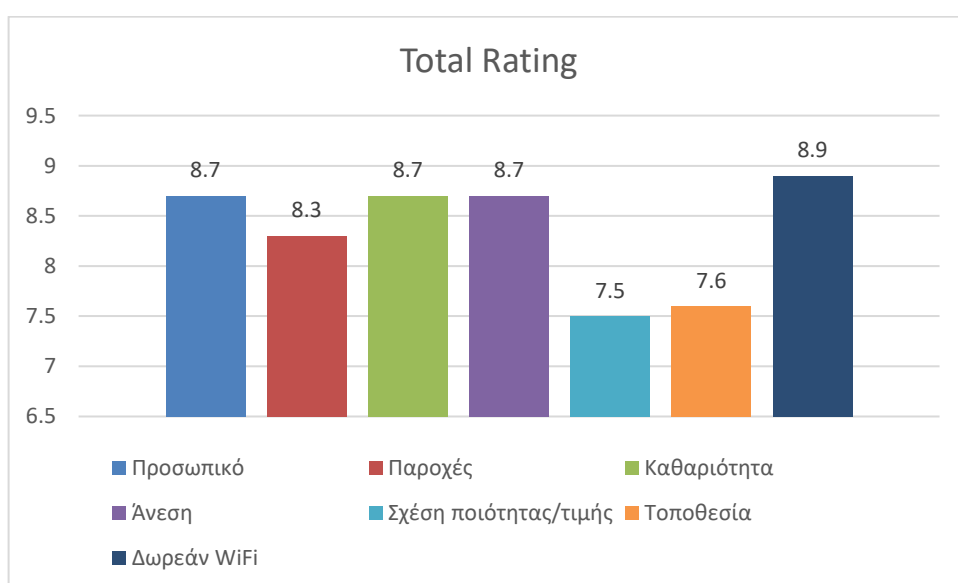
Οι αξιολογήσεις των επισκεπτών τους λοιπόν είναι αυτές που καθόρισαν το τελικό σκορ τους και είναι ανάλογες με τις αποτυχίες που προέκυψαν στην εκάστοτε κατηγορία. Τα γραφήματα αυτά βοηθούν να γίνει αντιληπτό σε τι υστερεί κάθε ένα από τα ξενοδοχεία και που αντιμετωπίζει τις περισσότερες αποτυχίες παροχής υπηρεσίας, για τις οποίες πρέπει να αναλάβει δράση και να ανακάμψει.

Όσον αφορά το Hilton Athens, χαμηλότερη βαθμολογία παίρνει στην κατηγορία δωρεάν διαδίκτυο και στην κατηγορία σχέσης ποιότητας/τιμής. Οι επισκέπτες φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι όσον την καθαριότητα, όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει από την υψηλή βαθμολογία της, η οποία διαφέρει ελάχιστα από την σχετική για την άνεση βαθμολογία του καταλύματος.

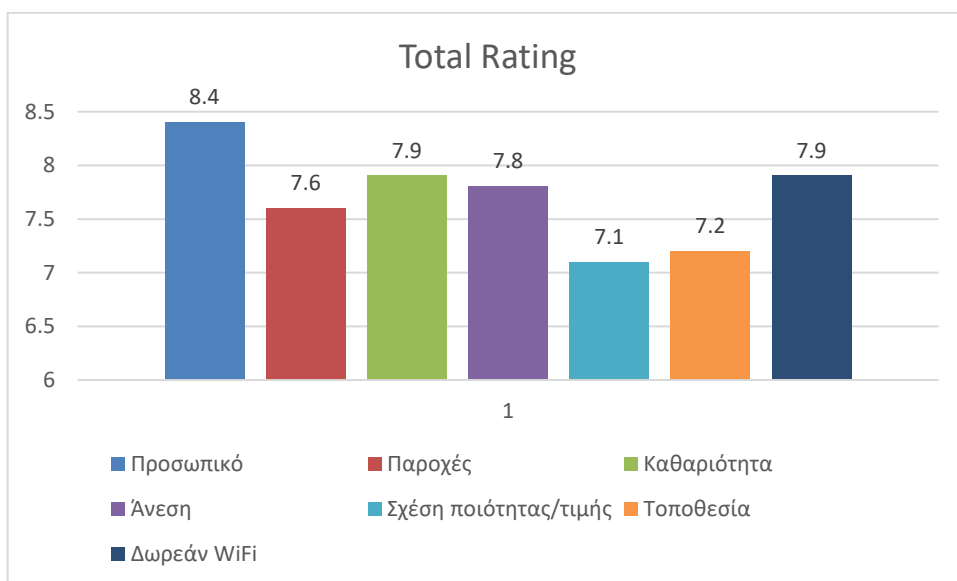


**Διάγραμμα 3.2.:** Hilton Athens, συνολική βαθμολογία: 8,4(Πηγή: [Booking.com](https://www.booking.com))

Οι αποτυχίες που βίωσαν οι επισκέπτες Athenaeum Intercontinental είχαν να κάνουν περισσότερο με την κακή σχέση μεταξύ προσφερόμενης ποιότητας και τιμής και με την τοποθεσία. Αρνητικά σχόλια συγκέντρωσε επίσης όσον αφορά την τοποθεσία που βρίσκεται το κατάλυμα, παρότι τους παρείχε ειδικά διαμορφωμένο βανάκι με συχνά δρομολόγια για την μεταφορά τους. Αντίθετα, το διαδίκτυο αφορούσε ελάχιστα παράπονα.

**Διάγραμμα 3.3.:** Athenaeum Intercontinental, συνολική βαθμολογία: 8,3(Πηγή: [Booking.com](https://www.booking.com))

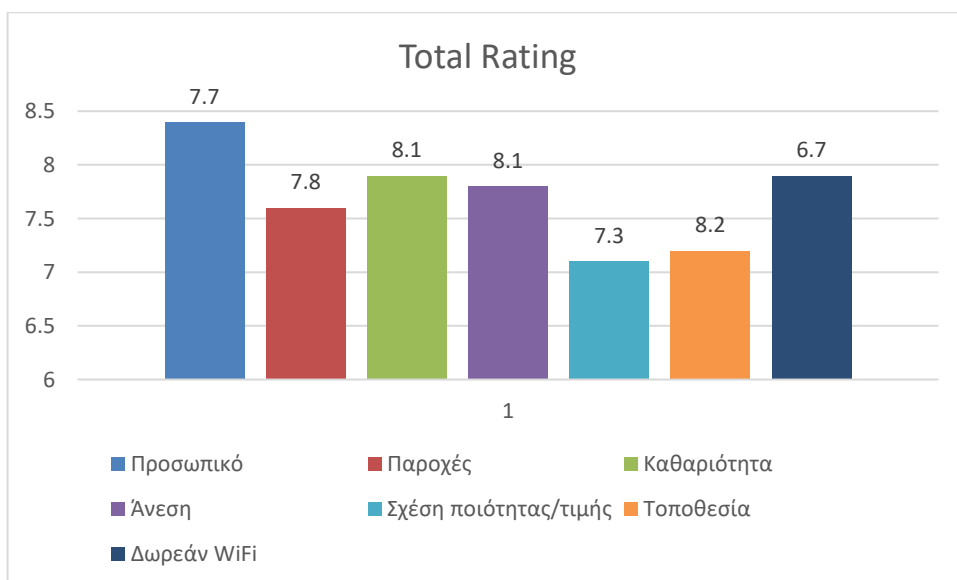
Το Radisson Blue Park Hotel Athens συνολικά φαίνεται να συγκεντρώνει μικρότερες βαθμολογίες από τα προηγούμενα δύο. Την μικρότερη βαθμολογία, όπως και το προηγούμενο κατάλυμα, στην κατηγορία που αφορά την σχέση της ποιότητας και της τιμής. Επίσης χαμηλή βαθμολογία συγκεντρώνει και αυτό το κατάλυμα σχετικά με την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται. Την μεγαλύτερη βαθμολογία κερδίζει το προσωπικό.



**Διάγραμμα 3.4.:** Radisson Blue Park Hotel Athens, συνολική βαθμολογία: 8,3

(Πηγή: [Booking.com](https://www.booking.com))

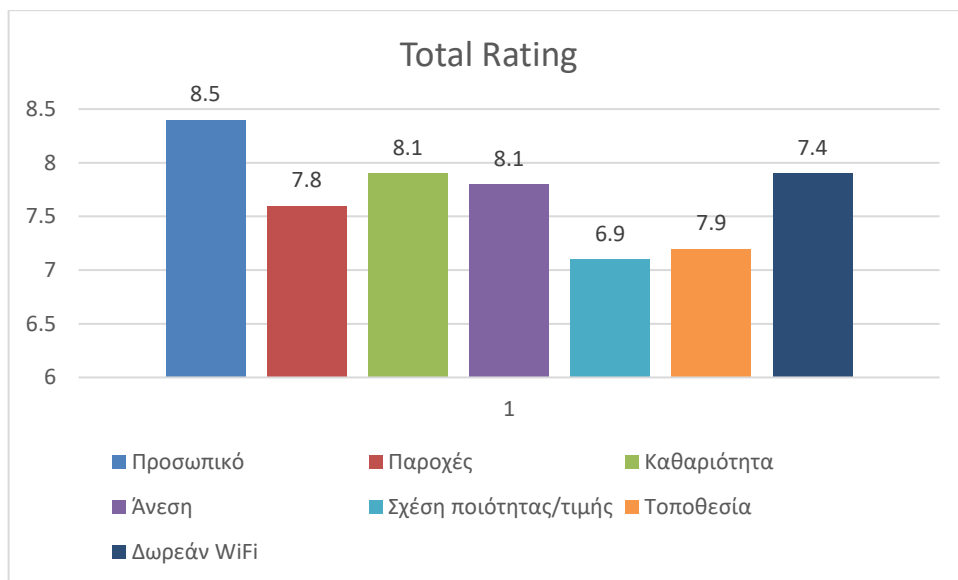
Το Rodos Palace, το ξενοδοχείο της Ρόδου, που συνήθως οι καταναλωτές επισκέπτονται για ξεκούραση, έχει χαμηλή βαθμολογία στην σχέση ποιότητας και τιμής και η τοποθεσία, όπως και στα προηγούμενα δύο. Η μεγαλύτερη βαθμολογία αφορά και πάλι το προσωπικό.



**Διάγραμμα 3.5.:** Rodos Palace, συνολική βαθμολογία 7,9

(Πηγή: [Booking.com](https://www.booking.com))

Το Crowne Plaza Athens City Centre ομοίως συγκεντρώνει χαμηλές βαθμολογίες επισκεπτών στην κατηγορία σχέση ποιότητας και τιμής και τοποθεσία. Μάλιστα για την πρώτη κατηγορία, έχει λάβει την μικρότερη βαθμολογία από όλα τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία. Η υψηλότερη αφορά το προσωπικό.

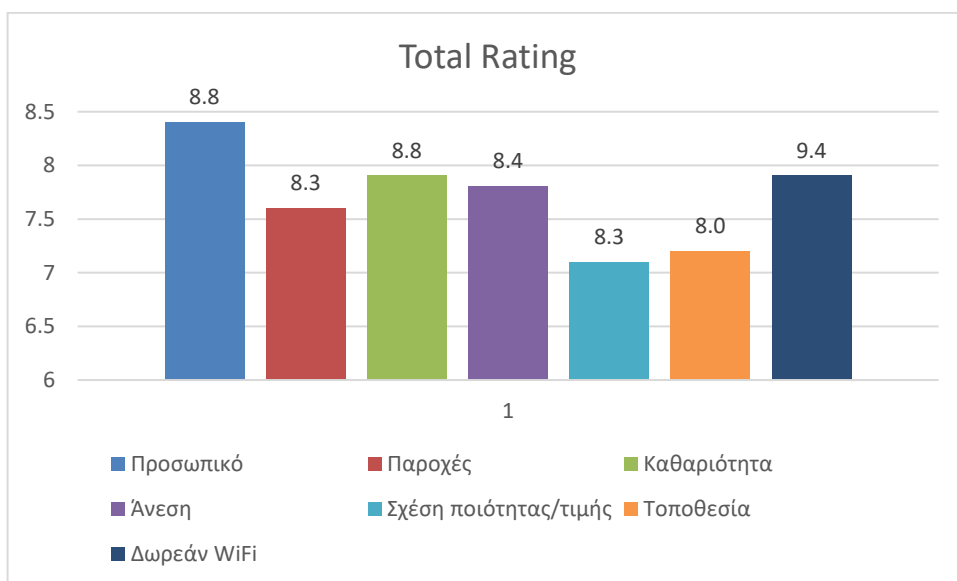


**Διάγραμμα 3.6.:** Crowne Plaza Athens City Centre, συνολική βαθμολογία 7,9

(Πηγή: [Booking.com](https://www.booking.com))

Το Creta Star Hotel, ακολούθως συγκεντρώνει μικρές σχετικά βαθμολογίες στις κατηγορίες σχέση ποιότητας και τιμής και στην τοποθεσία. Την μεγαλύτερη βαθμολογία, η οποία είναι αρκετά μεγάλη, παίρνει από τους επισκέπτες στην κατηγορία που έχει να κάνει με την σύνδεση στο διαδίκτυο.





**Διάγραμμα 3.7.:** Creta Star Hotel - Adults Only, συνολική βαθμολογία 8,4

(Πηγή: [Booking.com](https://www.booking.com))

### *Πως αντιδρούν οι επισκέπτες όταν συμβαίνει μία αποτυχία υπηρεσίας;*

Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα ανιχνεύθηκαν και ομαδοποιήθηκαν οι επικρατέστερες αντιδράσεις των επισκεπτών όταν αυτοί βιώνουν μία αποτυχία υπηρεσίας στο ξενοδοχείο που διαμένουν. Πιο αναλυτικά λοιπόν, οι καταναλωτές λειτουργούν με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- Δεν επικοινωνούν την αποτυχία στο κατάλυμα, καθώς δεν την θεωρούν σημαντική.
- Δεν επικοινωνούν την αποτυχία στο κατάλυμα διότι πιθανά αισθάνονται πως δεν θα εισακουστούν ή δεν θα επιλυθεί το πρόβλημα τους, όμως δεν το επιλέγουν ξανά για την διαμονή τους.
- Δεν εκφράζουν το παράπονο τους δια ζώσης, όμως το γράφουν στην αξιολόγησή τους στο διαδίκτυο.
- Εκφράζουν την αποτυχία που βίωσαν στην υποδοχή ή στον υπεύθυνο, αναμένοντας να ληφθεί υπόψιν η δυσαρέσκειά τους και το κατάλυμα να απολογηθεί για αυτό.
- Ζητούν ή απαιτούν από το κατάλυμα να διαχειριστεί την αποτυχία που προέκυψε.
- Ζητούν ή απαιτούν από το κατάλυμα να διαχειριστεί με πιο συγκεκριμένο τρόπο την αποτυχία που έχει προκύψει, όπως με το να τους αποζημιώσει (πχ με επιστροφή χρημάτων).
- Διαδίδουν αρνητικές φήμες για το κατάλυμα γράφοντας αρνητικά σχόλια για την εμπειρία τους σε αυτό, παρότι προηγουμένως μπορεί να έχει γίνει προσπάθεια αποκατάστασης της αποτυχίας που υπέστησαν από το κατάλυμα και η υπηρεσία κατά περίπτωση να έχει τελικά ανακάμψει.

### *Πόσες από τις αποτυχίες που συμβαίνουν διαχειρίζονται οι πάροχοι;*

Τα στελέχη του μάρκετινγκ που εμπλέκονται στην ανάκαμψη (recovery) μίας υπηρεσίας προσπαθούν να διαχειριστούν την αποτυχία και να αντικαταστήσουν την πικρία που έβιωσε ο καταναλωτής (απογοήτευση) με την ευεργεσία του (ικανοποίηση), (Tang, 2005, p. 92–93), όπως αναφέρθηκε ήδη στο κεφάλαιο 1, με απώτερο στόχο να αποτρέψουν την διαρροή αρνητικών σχολίων (WOM) και να τον κάνουν να ξαναπροτιμήσει τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου παρόχου, δηλαδή στην περίπτωση αυτή να ξαναεπισκεπτεί το ξενοδοχείο όπου βίωσε την αποτυχία.

Στους πίνακες που ακολουθούν, έγινε αναλυτική καταγραφή του πλήθους των αποτυχιών που προέκυψαν στα ξενοδοχεία, σύμφωνα με τα σχόλια των καταναλωτών στην Booking.com. Οι αριθμοί αυτοί, κατόπιν, όπως φαίνεται στην δεύτερη στήλη των πινάκων αναλύθηκαν σε ποσοστά ώστε να μεταφραστεί η σημασία τους και να γίνουν αντιληπτές οι τάσεις που κυριαρχούν προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Από το σύνολο των αποτυχιών υπολογίστηκε ακόμη το ποσοστό ανάκαμψης του συνόλου αυτών αλλά και ξεχωριστά ανά κατηγορία.

**Πίνακας 3.8.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας για το σύνολο των κατηγοριών

Σύνολο Κατηγοριών	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
	765	100%	58.3%

Σύμφωνα με το άνωθεν ποσοστό, 58.3%, πάνω από τις μισές αποτυχίες υπηρεσίας που προέκυψαν στα εξεταζόμενα ξενοδοχεία του δείγματος έγινε προσπάθεια να ανακάμψουν, με κάποιον από τους τρόπους που θα αναλυθούν παρακάτω. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των ποσοστού αυτού ανά κατηγορία:

**Πίνακας 3.9.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία άνεση

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Άνεση	167	21.8%	61.7%

**Πίνακας 3.10.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία παροχές

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Παροχές	189	24.7%	48.1%

**Πίνακας 3.11.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία προσωπικό

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Προσωπικό	137	17.9%	65.0%

**Πίνακας 3.12.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία Wifi

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Wifi	31	4.1%	41.9%

**Πίνακας 3.13.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία σχέση ποιότητας και τιμής

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Σχέση Ποιότητας/ Τιμής	89	11.6%	59.6%

**Πίνακας 3.14.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία καθαριότητα

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Καθαριότητα	66	9%	68.2%

**Πίνακας 3.15.:** Ανάκαμψη υπηρεσίας στην κατηγορία τοποθεσία

Κατηγορία	Πλήθος Αποτυχιών	Πλήθος Αποτυχιών (%)	Recovery
Τοποθεσία	86	11%	61.6%

Σύμφωνα με τα ποσοστά που προέκυψαν, φαίνεται πως τα μεγαλύτερα ποσοστά ανάκαμψης, του επιπέδου 68.2%, λαμβάνουν χώρα στην κατηγορία της καθαριότητας, όταν συμβαίνουν αποτυχίες. Αρκετά κοντά σε αυτό το ποσοστό, με 65.0% είναι και το αντίστοιχο μίας άλλης κατηγορίας, αυτή του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά τα χαμηλότερα ποσοστά ανάκαμψης, με 41.9%, φαίνεται πως σχετίζονται με την κατηγορία του Wifi, την οποία ακολουθεί εν συνεχεία η κατηγορία των παροχών με ποσοστό 48.1%.

*Ποιοι είναι οι τρόποι διαχείρισης αποτυχιών που χρησιμοποιούν οι πάροχοι;*



**Διάγραμμα 3.8.:** Τρόποι Διαχείρισης Αποτυχιών

Τα έξι εξεταζόμενα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ορισμένες πρακτικές όταν ανακύπτει κάποια αποτυχία υπηρεσίας. Η απολογία είναι η πιο συχνή από αυτές. Ο πάροχος απολογείται και ενημερώνει τον καταναλωτή πως λυπάται για ότι έχει συμβεί, μένοντας είτε σε αυτό είτε προβαίνοντας και στην χρήση ενός ακόμα τρόπου διαχείρισης συνδυαστικά με την απολογία. Συχνά επίσης, κυρίως στις περιπτώσεις που έχει προκύψει αποτυχία λόγω κάποιας παρεξήγησης, παρανόησης ή ελλειπούς ενημέρωσης του επισκέπτη από

το κατάλυμα για ζητήματα σχετικά με το ξενοδοχείο, ο πάροχος δίνει διευκρινήσεις στον καταναλωτή προκειμένου να μειώσει την δυσαρέσκειά του.

Το αίσθημα της μη ικανοποίησης του καταναλωτή αρκετές φορές έχει να κάνει με αιτήματα του που δεν ικανοποιήθηκαν λόγω δέσμευσης των πολιτικών που ακολουθεί το εκάστοτε ξενοδοχείο. Το τελευταίο στην αποτυχία που έχει προκύψει απαντά με επεξήγηση της εφαρμοζόμενης πολιτικής προκειμένου να καταστεί σαφές στον επισκέπτη πως το αίτημα του δεν βρήκε ανταπόκριση ή δεν πήρε αυτό που ζήτησε ακριβώς, όχι λόγω πχ αδιαφορίας ή δυσκαμψίας του προσωπικού αλλά λόγω πολιτικής και υφιστάμενων κανόνων. Εξάλλου όσες περισσότερες πληροφορίες επικοινωνούν τα στελέχη στους καταναλωτές, για τις πολιτικές ή για μία αποτυχία που έχει προκύψει ή ακόμα και για τον τρόπο διαχείρισης αυτών, τόσο λιγότερο αρνητικοί είναι οι καταναλωτές σχετικά με την αποτυχία που έχει προηγηθεί (Choi and Mattila, 2005, p. 444–451).

Όταν οι καταναλωτές εκφράζουν την απογοήτευσή τους για μία αποτυχημένη υπηρεσία που έλαβαν, τα στελέχη αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτό που έχει προκύψει και δεσμεύονται να μεταφέρουν τα παράπονα των επισκεπτών είτε στο αρμόδιο τμήμα είτε στον υπεύθυνο αυτού του συμβάντος, προκειμένου να μην επαναληφθεί αντίστοιχη αποτυχία και να γίνουν τυχόν απαραίτητες αλλαγές για την καλύτερη προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσίας. Όταν ο επισκέπτης εκφράζει την αποτυχία που βίωσε κατά την διαμονή του και είναι δυνατόν να επιλυθεί άμεσα, ο πάροχος προβαίνει σε επίλυση εκείνη την στιγμή (πχ χαλασμένο πιστολάκι για τα μαλλιά και άμεση αντικατάσταση του).

Πέρα από όλα τα παραπάνω, το ξενοδοχείο συνδυαστικά ή μη με κάποιον από τους παραπάνω τρόπους, παρέχει αποζημίωση για αυτό που συνέβη, προκειμένου ο καταναλωτής να ικανοποιηθεί και εν συνεχεία να τον συγχωρέσει, να επαναπροτιμήσει το κατάλυμα και να μην διαδώσει αρνητικές φήμες για την εμπειρία του αυτή. Να σημειωθεί πως τις περισσότερες από τις αποζημιώσεις τις παρέχει το Radisson Blue Park Hotel Athens, κάτι που δικαιολογείται αφού έρχεται αντιμέτωπο και με τις περισσότερες αποτυχίες σε σχέση με τα άλλα δύο καταλύματα.

**Πίνακας 3.16.:** Τρόποι Διαχείρισης του συνόλου των κατηγοριών

Σύνολο Κατηγοριών	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	21.1%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	29.6%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	4.7%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	20.2%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	10.1%
	Άμεση αποκατάσταση	4.7%
	Αποζημίωση	9.6%
	Συνδυασμός Τρόπων	24.7%

Ανά κατηγορία :

**Πίνακας 3.17.:** Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία άνεση

Άνεση	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	17.5%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	10.7%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	6.8%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	14.6%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	13.6%
	Άμεση αποκατάσταση	11.7%
	Αποζημίωση	25.2%
	Συνδυασμός Τρόπων	27.1%

**Πίνακας 3.18.:** Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία παροχές

Παροχές	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	19.8%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	34.1%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	7.7%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	28.6%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	6.6%
	Άμεση αποκατάσταση	2.2%
	Αποζημίωση	1.1%
Συνδυασμός Τρόπων	20.5%	

**Πίνακας 3.19.:** Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία προσωπικό

Προσωπικό	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	42.7%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	11.2%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	6.7%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	18.0%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	11.2%
	Άμεση αποκατάσταση	4.5%
	Αποζημίωση	5.6%
Συνδυασμός Τρόπων	39.2%	

**Πίνακας 3.20.:** Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία Wifi

Wifi	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	0.0%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	23.1%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	0.0%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	53.8%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	15.4%
	Άμεση αποκατάσταση	7.7%
	Αποζημίωση	0.0%
	Συνδυασμός Τρόπων	23.1%

Πίνακας 3.21.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία σχέση ποιότητας και τιμής

Σχέση Ποιότητας-Τιμής	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	13.2%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	54.7%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	1.9%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	24.5%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	1.9%
	Άμεση αποκατάσταση	0.0%
	Αποζημίωση	3.8%
	Συνδυασμός Τρόπων	37.0%

Πίνακας 3.22.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία καθαριότητα

Καθαριότητα	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	24.4%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	11.1%
	Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	0.0%
	Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	17.8%
	Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	26.7%
	Άμεση αποκατάσταση	4.4%
	Αποζημίωση	15.6%
	Συνδυασμός Τρόπων	20.6%

Πίνακας 3.23.: Τρόποι Διαχείρισης στις αποτυχίες στην κατηγορία τοποθεσία

Τοποθεσία	Τρόποι Διαχείρισης	
	Απολογία	3.8%
	Παροχή διευκρινίσεων για τυχόν παρανοήσεις	81.1%

Επεξήγηση πολιτικής που ακολουθείται	0.0%
Καταγραφή και/ή μεταφορά παραπόνων	9.4%
Δέσμευση αλλαγών όπου χρειάζεται	0.0%
Άμεση αποκατάσταση	0.0%
Αποζημίωση	5.7%
Συνδυασμός Τρόπων	3.9%

*Ποιες είναι οι αποζημιώσεις που παρέχονται από το εκάστοτε κατάλυμα;*

Τα καταλύματα παρέχουν αποζημιώσεις προκειμένου να μετατρέψουν ένα ανικανοποίητο επισκέπτη σε ικανοποιημένο και μία αποτυχημένη υπηρεσία σε μία υπηρεσία που έχει ανακάμψει. Οι αποζημιώσεις που καταγράφηκαν στην παρούσα έρευνα για τις αποτυχίες που προέκυψαν είναι οι εξής πέντε:



**Διάγραμμα 3.9.:** Παρεχόμενες αποζημιώσεις ξενοδοχείων

Μία από τις αποζημιώσεις που παρέχονται είναι παροχή δωρεάν γεύματος στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, είτε η αποτυχία αυτή σχετίζεται με αποτυχία που προκλήθηκε από το εστιατόριο είτε είναι ασυσχέτιστη με αυτό. Άλλη αποζημίωση που παρέχεται σύμφωνα με την παρούσα έρευνα και τα σχόλια των καταναλωτών και των στελεχών στην ηλεκτρονική πλατφόρμα κράτησης δωματίων Booking, com, είναι το κέρασμα ενός μπουκαλιού κρασιού από το ξενοδοχείο για να το απολαύσει ο καταναλωτής και με αυτόν τον τρόπο το κατάλυμα να δείξει πως έχει ακούσει την δυσαρέσκεια που του προκάλεσε και να ζητήσει εμπράκτως την συγχώρεσή του. Έτσι η αποζημίωση, μπορεί να εκληφθεί από



τον καταναλωτή ως ένδειξη της παραδοχής της ευθύνης για αυτό που προκλήθηκε από τον πάροχο (Weiner 2000, p. 382–387).

Ακόμη μία αποζημίωση είναι η παροχή έκπτωσης στο λογαριασμό του εστιατορίου, προκειμένου ο καταναλωτής να πληρώσει λιγότερα χρήματα και να αισθανθεί πως παίρνει περισσότερα προκειμένου να εξισορροπηθεί με κάποιο τρόπο η κακή εμπειρία που βίωσε στο εστιατόριο ή γενικότερα στο ξενοδοχείο.

Αρκετά συχνά, ιδιαίτερα το Radisson Blue Park Hotel Athens, όπως προκύπτει από τα σχόλια που αναλύθηκαν, προβαίνει σε αλλαγή δωματίου. Αυτό όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς συμβαίνει τις περισσότερες φορές, όταν υπάρχει πρόβλημα με το συγκεκριμένο δωμάτιο (πχ πολύ σκοτεινό ή φθαρμένο στρώμα).

Η αναβάθμιση δωματίου, αναλόγως φυσικά και της διαθεσιμότητας των δωματίων που επηρεάζεται ιδιαίτερα από την σεζόν, είναι μία συχνή πρακτική προκειμένου ο καταναλωτής να αποζημιωθεί για κάποια υφιστάμενη αποτυχία υπηρεσίας. Κατά περιπτώσεις, μπορεί το ξενοδοχείο να αποφασίσει να διαθέσει το δωμάτιο που διαμένει ο καταναλωτής ή ένα άλλο δωμάτιο που μπορεί να τον έχει μεταφέρει νωρίτερα, δωρεάν για μία ή περισσότερες διανυκτερεύσεις.

Στο σημείο αυτό θεωρείται χρήσιμο να ποσοτικοποιηθούν και να δειχθούν με ποσοστά οι καταγεγραμμένες προαναφερθείσες αποζημιώσεις που οι πάροχοι προσέφεραν στους επισκέπτες τους. Καθώς οι αποζημιώσεις που δόθηκαν ήταν σχετικά περιορισμένες εν συγκρίσει με τον αριθμό των αποτυχιών αλλά και τους άλλους τρόπους διαχείρισής τους, μόλις στο 9.6%. Έτσι κρίνεται σκόπιμο τα ποσοστά που αφορούν τα είδη των αποζημιώσεων αυτών, που αποτελούν υποδιαίρεση του παραπάνω ποσοστού, να δειχθούν στο σύνολο των κατηγοριών και όχι ανά κατηγορία καθώς οι αριθμοί που θα προέκυπταν θα ήταν πολύ μικροί και δεν θα είχε τόσο νόημα να γίνει αυτό γιατί δεν θα προσέδιδε κάτι σημαντικό στην έρευνα.

**Πίνακας 3.24.:** Είδη αποζημιώσεων που δόθηκαν στο σύνολο των κατηγοριών

Σύνολο Κατηγοριών	Είδος Αποζημίωσης	
	Παροχή δωρεάν γεύματος	4.7%
	Κέρασμα κρασιού στο εστιατόριο	2.3%
	Έκπτωση στο εστιατόριο	2.3%
	Αλλαγή δωματίου	53.5%
Αναβάθμιση δωματίου	37.2%	

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, οι πάροχοι προσπάθησαν να οδηγήσουν τις υπηρεσίες τους σε ανάκαμψη αλλάζοντας δωμάτιο στους επισκέπτες τους, με ποσοστό 53.5%. Το ποσοστό αυτό αναφέρεται κυρίως στις κατηγορίες της άνεσης και της καθαριότητας που όπως γνωρίζουμε ήδη, αντιμετώπισαν και τις περισσότερες αποτυχίες υπηρεσίας και

στις οποίες δόθηκαν οι και οι περισσότερες αποζημιώσεις συνολικά. Ο δεύτερος πιο δημοφιλής τρόπος εμφανίζεται πως ήταν η αναβάθμιση δωματίου και ακολουθούν με πολύ χαμηλότερα ποσοστά τα υπόλοιπα τρία είδη αποζημιώσεων που αφορούν το κέρασμα ή την έκπτωση φαγητού ή ποτού.

*Οι αποζημιώσεις που παρέχονται σε κάθε αποτυχία που προκύπτει επηρεάζονται από συγκεκριμένους παράγοντες ;*

Ο πάροχος κάθε φορά επιλέγει να δώσει διαφορετικές κατά περίπτωση αποζημιώσεις στους επισκέπτες, σκοπεύοντας στην ανάκαμψη υπηρεσίας. Η επιλογή των αποζημιώσεων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Ένας από αυτούς, σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, φαίνεται να είναι η σπουδαιότητα της αποτυχίας. Έτσι σε σημαντικότερες αποτυχίες υπηρεσίας δίνονται μεγαλύτερες αποζημιώσεις, για λιγότερο σημαντικές αποτυχίες μικρότερες αποζημιώσεις.

Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την παροχή του είδους αποζημίωσης είναι η αντίδραση του επισκέπτη σε αυτό που συνέβη και ο αριθμός των αποτυχιών που βίωσε. Όταν ένας επισκέπτης έρθει αντιμέτωπος με περισσότερες από μία αποτυχίες, συνήθως λαμβάνει μεγαλύτερη αποζημίωση.

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή των αποζημιώσεων παίζει το πώς αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο πάροχος την αποτυχία που προέκυψε και αν αναλαμβάνει την ευθύνη για αυτήν ή όχι, αν την θεωρεί κρίσιμη ή μη. Ακόμη φαίνεται πως στους συχνότερους και πιο απαιτητικούς καταναλωτές και πελάτες του εκάστοτε ξενοδοχείου, παρέχονται πιο εύκολα αποζημιώσεις, η οποία φυσικά είναι πάλι ανάλογες του τι έχει προκύψει.

Η καθαριότητα και η άνεση είναι , όπως ήδη αναφέρθηκε, οι δύο κατηγορίες για τις οποίες δόθηκαν οι πιο πολλές αποζημιώσεις.

**Πίνακας 3.25.:** Οι περισσότερες παρεχόμενες αποζημιώσεις

Αποζημίωση	Καθαριότητα	Άνεση
	15.9%	25.2%
	$\cong 1/6$	$\cong 1/4$

Συγκρίνοντας τα δύο ποσοστά, φαίνεται πως οι αποζημιώσεις που δόθηκαν στην κατηγορία της καθαριότητας αφορούν σχεδόν το 1/6 των αποτυχιών που προέκυψαν, ενώ στην κατηγορία της άνεσης σχεδόν το 1/4. Είναι εμφανές λοιπόν πως αυτές οι κατηγορίες θεωρήθηκαν πιο κρίσιμες εν συγκρίσει να αποζημιωθούν είτε από το κατάλυμα είτε από τον επισκέπτη που το ζήτησε σε κάποιες από τις περιπτώσεις και όπου αυτό ήταν εφικτό.

*Πως αντιδρούν οι καταναλωτές κατόπιν παροχής αποζημίωσης;*

Οι καταναλωτές των ξενοδοχειακών υπηρεσιών όταν λαμβάνουν αποζημιώσεις κάποιες φορές επηρεάζονται και κάποιες άλλες όχι. Η πλειονότητα αυτών φαίνεται να επηρεάζεται, όμως σε διαφορετικά ποσοστά ο καθένας. Το ζήτημα είναι αν αυτή η επιρροή είναι ικανή να τους κάνει να αλλάξουν την άποψη που διαμόρφωσαν για το κατάλυμα κατόπιν της αποτυχίας που βίωσαν.

Σημαντικό ρόλο εδώ παίζει η αμεσότητα της παροχής αποζημίωσης, όσο πιο γρήγορα ανταποκριθεί ο πάροχος τόσο περισσότερο αυξάνονται οι πιθανότητες να τον συγχωρέσει ο καταναλωτής. Στο εστιατόριο ενός από τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία για παράδειγμα, έγινε λάθος στην παραγγελία ενός επισκέπτη, αμέσως ο manager απολογήθηκε για το λάθος, ανέλαβε την ευθύνη και παρέιχε στον καταναλωτή το γεύμα του δωρεάν. Αποτέλεσμα αυτού ήταν πως ο καταναλωτής στην αξιολόγηση του για το κατάλυμα ανέφερε την αποτυχία που βίωσε και μετέφερε την ικανοποίηση που ένιωσε για τον άμεσο τρόπο που την διαχειρίστηκε το προσωπικό και δήλωσε πως θα πρότεινε το κατάλυμα και σε άλλους.

Ακόμη είναι βαρύνουσας σημασίας, ο πάροχος να διαχειριστεί την ανάκαμψη υπηρεσίας με μεγάλη προσοχή και με την αρμόζουσα υπευθυνότητα. Στο ίδιο ξενοδοχείο ένας καταναλωτής ένιωσε δυσαρεστημένος λόγω της δυσκαμψίας του προσωπικού σε αίτημα του να κρατηθεί στο κελάρι του εστιατορίου ένα ανοιγμένο και πληρωμένο από αυτόν κρασί προκειμένου να μπορέσει να συνεχίσει την κατανάλωσή του και την επόμενη μέρα στο χώρο του εστιατορίου. Το αίτημα δεν έγινε δεκτό και το γεγονός αυτό προκάλεσε νέες αποτυχίες υπηρεσίας, όπως λάθος χρεώσεις σχετικά με το μίνι μπαρ του δωματίου από την αποθήκευση του κρασιού εκεί. Στοχεύοντας στην ανάκαμψη των αποτυχιών αυτών, το κατάλυμα, μετέφερε τον επισκέπτη σε ένα άλλο καλύτερο δωμάτιο, όμως κατά την μεταφορά του αυτή, ο επισκέπτης χρειάστηκε να περιμένει αρκετή ώρα και αυτή η αργοπορία, οδήγησε σε μία νέα αποτυχία υπηρεσίας. Όπως είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς ο καταναλωτής επηρεάστηκε αρνητικά από αυτή την προσπάθεια διαχείρισης αποτυχίας που οδήγησε σε νέα αποτυχία τελικά.

Στον παρακάτω πίνακα, μπορεί κανείς να δει το ποσοστό των επισκεπτών που παρέμειναν δυσαρεστημένοι κατόπιν της αποτυχίας που βίωσαν και το εξέφρασαν σαφώς στα αντίστοιχα σχόλια τους στο διαδικτυακό τόπο του Booking.com, καθώς δεν ικανοποιήθηκαν με την προσπάθεια ανάκαμψης που έγινε είτε διότι κατά την διαδικασία παροχής αποζημίωσης βίωσαν δεύτερη αποτυχία υπηρεσίας.

**Πίνακας 3.26.:** Ποσοστό δυσαρεστημένων καταναλωτών

Σύνολο Κατηγοριών	Πλήθος αποτυχιών που αποζημιώθηκαν	Δυσανεστημένοι καταναλωτές (%)
		43

Τα δεδομένα δείχνουν ακόμη, πως ενώ κάποιοι επισκέπτες κατά την διαμονή τους και μέχρι την αποχώρησή τους, δέχτηκαν την αποζημίωση που έλαβαν και επηρεάστηκαν θετικά από την διαχείριση της αποτυχίας που αντιμετώπισαν, στην συνέχεια έγραψαν αρνητικά σχόλια για την αποτυχία που βίωσαν, ενώ κατά περιπτώσεις μάλιστα υπογράμμισαν πως δεν θα το επαναπροτιμούσαν για την διαμονή τους ούτε θα το πρότειναν σε άλλους. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί και στο γεγονός πως οι καταναλωτές ίσως όταν αποχώρησαν από το κατάλυμα, διάβασαν τα σχόλια άλλων δυσαρεστημένων καταναλωτών και επηρεάστηκαν από αυτούς, μη μένοντας μονάχα στην δική τους κρίση (Blazevic et al. 2013, p. 294-313) για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου και τις αποτυχίες που βίωσαν.

Γενικά στα περισσότερα σχόλια φάνηκε πως η επίδραση ή μη της αποζημίωσης όσον αφορά την θετική αξιολόγηση του καταναλωτή έχει άμεση συσχέτιση με το πόσο σοβαρό θεώρησε ο προαναφερόμενος αυτό που συνέβη. Στις περισσότερες των περιπτώσεων όταν ο καταναλωτής αντιλήφθηκε την αποτυχία ως πολύ σημαντική, όποια και αν ήταν η αποζημίωση που έλαβε από το κατάλυμα, στο τέλος δεν το επήλθε η συγχώρεση και η επαναπροτίμηση για την διαμονή του, μόνο ίσως μείωσε την διάθεση για διάδοση αρνητικών σχολίων (πχ ο επισκέπτης δωματίου με χαλασμένο κλιματιστικό, που διέμεινε στο κατάλυμα καλοκαιρινό μήνα, ενώ έλαβε ως αποζημίωση αναβάθμιση δωματίου, έγραψε πως δεν θα το ξαναεπιλέξει για να μείνει την επόμενη φορά). Το οποίο βέβαια δεν είναι καθόλου ασήμαντο, δεδομένου ότι μέσω της αυξημένης πλέον επικοινωνίας μεταξύ των καταναλωτών με την χρήση των ψηφιακών μέσων και του κομπιούτερ ειδικότερα, έχει παρατηρηθεί ανάπτυξη της διάδοσης σχολίων και φημών ηλεκτρονικά μέσω πλατφόρμων (Litvin et al., 2008, p. 458-468), όπως η Booking.com.

### 3.3. Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο τρία έγινε αναλυτική παράθεση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάστηκαν με την βοήθεια ερωτήσεων, οι οποίες βοήθησαν σημαντικά στην ομαδοποίηση τους. Ακόμη, οι ερωτήσεις αλλά και τα διαγράμματα και τα σχήματα που χρησιμοποιήθηκαν, συνέβαλαν στην πιο εύληπτη παρουσίαση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Τα αποτελέσματα, εκ πρώτης, φαίνονται ενθαρρυντικά για να οδηγήσουν σε συμπεράσματα, καθώς εντοπίστηκαν αρκετά χρήσιμα στοιχεία μέσω της μεθόδου online customer feedback. Αυτό που μένει τώρα να εξεταστεί είναι αν αυτά τα αποτελέσματα κατόπιν της αξιολόγησής τους, είναι ικανά να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν.

### 3.4. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Baker, W.E. and Sinkula, J.M., (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 411-427.

Blazevic, V., Hammedi, W., Garnefeld, I., Rust, R.T., Keiningham, T.L., Andreassen, T.W., Donthu, N. and Carl, W., (2013), "Beyond traditional word-of-mouth: an expanded model of customer-driven influence", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 294-313.

Choi, S., & Mattila, A. S., (2005), "Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), pp. 444–451.

Henley, J. A., Cotter, M. J., & Herrington, J. D., (2004), "Quality and Pricing in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(4), pp. 53–65.

Kusluvan S., Kusluvan Z., Ilhan I., & Buyruk L., (2010), "The Human Dimension", *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), pp. 171–214.

Linda Canina, Ph.D., Cathy A. Enz, Ph.D., and Kate Walsh, Ph.D., (2006), "Intellectual Capital: A Key Driver of Hotel Performance", Vol. 6, No. 10, pp. 6-12.

Litvin S.W., Goldsmith R.E. and Pan B., (2008), "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", *Tourism Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 458-468

Tang F. T. (2005), "From empathy to forgiveness: A pro-social perspective in service failure and recovery research", *AMA winter educator's conference proceedings*. Vol. 16, American Marketing Association, pp. 92–93.

Weiner B., (2000), "Attributional Thoughts about Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, Volume 27 (3), pp. 382–387.

#### Διαδικτυακές Αναφορές

[www.booking.com](http://www.booking.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Σκοπός Κεφαλαίου

Φτάνοντας στο τέλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και μελετώντας όλα όσα αναπτύχθηκαν ανωτέρω, κρίνεται απαραίτητο κάπου εδώ, να γίνει αξιολόγηση ως προς την ικανοποίηση του σκοπού της. Υπενθυμίζεται ότι, απώτερος σκοπός της εργασίας είναι η ερευνητική συνεισφορά στην επιστήμη του μάρκετινγκ. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, τέθηκαν ορισμένοι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι. Στα υποκεφάλαια 4.2 και 4.3 που ακολουθούν, θα ελεγχθεί το κατά πόσο αυτοί οι στόχοι εκπληρώθηκαν επιτυχώς.

### 4.2. Αξιολόγηση θεωρητικών στόχων διπλωματικής

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν εκ νέου οι θεωρητικοί στόχοι της εργασίας προκειμένου να καταδειχθεί το αν απαντήθηκαν στο πρώτο θεωρητικό μέρος της. Αυτοί λοιπόν συγκεκριμένα είναι:

Θ1: κατανόηση της σημασίας, της σπουδαιότητας και των συνιστωσών της ανάκαμψης υπηρεσίας.

Διερευνήθηκαν και αναφέρθηκαν οι λόγοι που η ανάκαμψη μίας αποτυχημένης υπηρεσίας είναι απαραίτητη για να κερδίσει και να διατηρήσει μία επιχείρηση ικανοποιημένους και εν συνεχεία πιστούς πελάτες. Η σπουδαιότητα της ανάκαμψης μίας υπηρεσίας και οι συνιστώσες αυτής, φανερώθηκαν τόσο στο σχετικό υποκεφάλαιο όσο και στο σύνολο του πρώτου μέρους της εργασίας.

Θ2: ανάλυση σχετικών με την ανάκαμψη υπηρεσίας όρων, όπως για παράδειγμα η ποιότητα και αποτυχία υπηρεσίας, διατήρηση πελατών, συγχώρεση, διάδοση φημών, παράδοξο της ανάκαμψης

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα το τι είναι η ανάκαμψη υπηρεσίας, το πότε αυτή προκύπτει, το γιατί είναι σημαντικό να υπάρχουν στρατηγικές αφιερωμένες σε αυτή και πως η ανάκαμψη τελικά επηρεάζει την ποιότητα και εν συνεχεία την επίδοση μίας επιχείρησης, αναλύθηκαν οι όροι που σχετίζονται με αυτή, οι οποίοι αποτελούν αδιάσπαστες έννοιες της.

Θ3: καθορισμός των χαρακτηριστικών και των επιπτώσεων μίας αποτυχημένης και μίας επιτυχημένης ανάκαμψης υπηρεσίας

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε αναλυτική παράθεση των συνιστωσών μίας επιτυχημένης αλλά και μίας αποτυχημένης ανάκαμψης υπηρεσίας. Στα πλαίσια αυτά έγινε λόγος για

την έννοια της συγχώρεσης και της πιστότητας των πελατών όταν βιώνουν μία επιτυχημένη ανάκαμψη υπηρεσίας αλλά και της διάθεσης των ίδιων να διαδίδουν αρνητικές φήμες και να μην είναι διατεθειμένοι να προβούν σε επαναγορά υπηρεσίας όταν βιώνουν μία αποτυχημένη ανάκαμψη υπηρεσίας.

Θ4: σύντομη επισκόπηση του υποδείγματος στρατηγικής ανάκαμψης υπηρεσίας του L. Jean Harrison-Walker

Στο μοντέλο αυτό υποδείχθηκαν τα στοιχεία που μπορούν να οδηγούν σε μία αποτελεσματική στρατηγική ανάκαμψης υπηρεσίας μέσω της συγχώρεσης, η οποία καταλήγει σε πολύ θετικές συνέπειες για την επιχείρηση όταν αυτή είναι επιτυχημένη. Το μοντέλο αυτό έπαιξε σημαντικό ρόλο, όπως είδαμε, και στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας καθώς οδήγησε τελικά στην κατασκευή των ερευνητικών ερωμάτων της.

Μετά από την επιτυχημένη ολοκλήρωση όλων των θεωρητικών στόχων της διπλωματικής εργασίας, γίνεται ακολούθως η αντίστοιχη εξέταση και για τους ερευνητικούς στόχους αυτής.

### 4.3. Αξιολόγηση ερευνητικών στόχων διπλωματικής

Στο σημείο αυτό αξιολογούνται ξεχωριστά οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας, οι οποίοι οδήγησαν στα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν. Πιο αναλυτικά:

E1: Οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

Η ανωτέρω ερώτηση οδήγησε με τη σειρά της σε δύο υποθέσεις:

H0: Οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

H1: Οι καταναλωτές μίας αποτυχημένης υπηρεσίας ξενοδοχειακής εταιρείας, δεν επηρεάζονται όταν δέχονται συγκεκριμένες αποζημιώσεις.

Τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη οδηγούν στο συμπέρασμα πως η πλειονότητα των καταναλωτών φαίνεται να επηρεάζεται όταν παρέχονται αποζημιώσεις προκειμένου μία υπηρεσία να καταφέρει να ανακάμψει.

Όταν ο πάροχος δεν μένει απαθής στο πρόβλημα αλλά προσπαθεί να οδηγήσει την υπηρεσία σε ανάκαμψη, να ακούσει τον καταναλωτή και να διαχειριστεί αυτό που έχει προκύψει, ο καταναλωτής επηρεάζεται ως προς την αξιολόγηση του καθώς ο πάροχος δέχεται τις ευθύνες του. Η επιρροή αυτή βέβαια, υπό προϋποθέσεις και κατά περιπτώσεις, είναι θετική και άλλοτε αρνητική.

Προκειμένου να είναι θετική, δηλαδή ο καταναλωτής να μετατραπεί από δυσαρεστημένος σε ικανοποιημένος, είναι κρίσιμο η παροχή της αποζημίωσης να είναι άμεση, τα στελέχη να φερθούν με την απαραίτητη υπευθυνότητα και να προσφέρουν την κατάλληλη κατά περίπτωση αποζημίωση. Ο καταναλωτής είναι δυνατόν να επηρεαστεί αρνητικά από μία παρεχόμενη αποζημίωση όταν κατά την παροχή της βιώσει μία δεύτερη αποτυχία υπηρεσίας ( πχ αργοπορία στην διαδικασία μεταφοράς του από ένα δωμάτιο σε ένα άλλο αναβαθμισμένο) ή αισθανθεί πως το προσωπικό δεν δίνει την απαραίτητη προσοχή σε αυτό που έχει συμβεί. Στην περίπτωση αυτή η ανάκαμψη δεν θα επέλθει συνήθως, ακόμη και αν γίνει νέα προσπάθεια παροχής μεγαλύτερης αποζημίωσης.

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας

E2: Οι καταναλωτές της υπηρεσίας συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.

Η ανωτέρω ερώτηση οδήγησε με τη σειρά της σε δύο υποθέσεις:

H0: Οι καταναλωτές της υπηρεσίας συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.

H1: Οι καταναλωτές της υπηρεσίας δεν συγχωρούν τελικά τον πάροχο σε περίπτωση αποτυχίας.

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας που διεξήχθη οδηγούν στο συμπέρασμα πως ο καταναλωτής στην πλειονότητα των περιπτώσεων μπορεί να επηρεαστεί θετικά από την παροχή αποζημιώσεων, αλλά συνήθως δεν φτάνει στο σημείο να τον συγχωρέσει και να συμφιλιωθεί ουσιαστικά μαζί του. Όμως είναι δυνατόν να μειωθεί η διάθεση του να εκδικηθεί τον πάροχο, διαδίδοντας αρνητικές φήμες για αυτόν ή αποκλείοντας εντελώς το ενδεχόμενο να ξαναμείνει και να επαναγοράσει την υπηρεσία που προσφέρεται στο κατάλυμα του. Τις περισσότερες φορές όμως το κατάλυμα δεν θα κερδίσει έναν ικανοποιημένο και πιστό πελάτη.

Οι περιπτώσεις που οι καταναλωτές δεν θα συγχωρέσουν εύκολα τον πάροχο, ακόμη και αν αυτός προσφέρει αποζημίωση, συνήθως έχουν να κάνουν με την ίδια την αποτυχία. Έτσι όταν έχει συμβεί μία σημαντική αντικειμενικά αποτυχία υπηρεσίας, μία αποζημίωση δεν είναι αρκετή να αλλάξει την αρνητική αξιολόγηση του καταναλωτή. Ακόμη το ίδιο αποτέλεσμα προκύπτει όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την αποτυχία ως κρίσιμη σε σχέση με δικές τους υποκειμενικές προτιμήσεις, ανάγκες και απαιτήσεις και ας μην είναι σπουδαία στην ουσία της.

Από την έρευνα προέκυψαν και άλλα σημαντικά στοιχεία που θα σχολιαστούν παρακάτω, εκτός από αυτά που οδήγησαν στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων της.



#### 4.4. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα έρευνα, απάντησε στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αλλά προσέφερε ακόμη και κάποια άλλα σημαντικά προς σχολιασμό αποτελέσματα.

Παρατηρήθηκε λοιπόν πως υπήρχαν κάποιες ορισμένες κατηγορίες ( πχ καθαριότητα, σχέση τιμής και ποιότητας) στις οποίες όταν προέκυπταν σχετικές αποτυχίες, οι καταναλωτές έβαζαν χαμηλές βαθμολογίες και συχνά δήλωναν πως δεν θα επαναπροτιμούσαν το κατάλυμα για διαμονή και κάποιες άλλες κατηγορίες που όταν προέκυπταν αποτυχίες(πχ κακή σύνδεση ίντερνετ), έβαζαν χαμηλές βαθμολογίες με αρνητικές κριτικές μεν όμως δεν δήλωναν πως δεν θα το ξαναπροτιμούσαν σε επόμενη φορά το κατάλυμα δε. Επιπλέον όταν οι καταναλωτές αισθάνονταν ικανοποιημένοι από κρίσιμες για αυτούς συγκεκριμένες κατηγορίες όπως της καθαριότητας και της συμπεριφοράς του προσωπικού έγραφαν με μεγάλη ευκολία καλές σχετικές κριτικές, όσο και κακές όταν ένιωθαν ανικανοποίητοι σχετικά με αυτές. Φαίνεται λοιπόν πως όσο πιο αντικειμενικά και υποκειμενικά σημαντική ήταν μία κατηγορία που συνέβαινε ή μη μία αποτυχία τόσο πιο ευάλωτη και ευμετάβλητη ήταν η κριτική των επισκεπτών.

Αξιόλογο εύρημα προς σχολιασμό αποτελεί επίσης και το γεγονός πως οι πιο απογοητευμένοι από τους καταναλωτές, που έβαλαν τις χαμηλότερες βαθμολογίες στα καταλύματα, τις περισσότερες φορές έβαζαν απλά ένα βαθμό χωρίς να προσθέτουν σχόλια δίπλα του, καταγράφοντας ποια ήταν η αποτυχία που βίωσαν και άλλα σημαντικά στοιχεία σχετικά με αυτήν. Αυτό μας οδηγεί στο να σκεφθούμε πως ίσως ήταν ακόμη αρκετά ενοχλημένοι λόγω της αποτυχίας που βίωσαν για να αφιερώσουν χρόνο να γράψουν αναλυτικά αυτό που τους συνέβη κατά την καταγραφή της αξιολόγησής τους ή δεν έβρισκαν τον λόγο να το κάνουν καθώς ένιωθαν πως δεν θα εισακουστούν από τον πάροχο και έβαλαν την βαθμολογία απλώς για να δηλώσουν την μη ικανοποίησή τους και να "εκδικηθούν" την εταιρεία κάνοντας αρνητική κριτική δημόσια. Αυτό με την σειρά του μας κάνει να σκεφτούμε πως αν ακολούθησαν την ίδια λογική και κατά την διαμονή τους στο κατάλυμα και δεν εξέφρασαν την απογοήτευσή τους, κατέστησαν αδύνατη την ανάκαμψη της υπηρεσίας αφού τα στελέχη και το προσωπικό δεν ενημερώθηκε για αυτήν.

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως ενώ κάποιοι επισκέπτες κατά την διαμονή τους και μέχρι την αποχώρησή τους ,δέχτηκαν σχετική αποζημίωση για προκύψασα αποτυχία υπηρεσίας και πιθανά αυτό τους επηρέασε θετικά πρόσκαιρα και δεν εκδήλωσαν την περαιτέρω απογοήτευσή τους στο κατάλυμα, παρόλα αυτά στην συνέχεια έγραφαν αρνητικά σχόλια για την αποτυχία που βίωσαν, ενώ κατά περιπτώσεις μάλιστα υπογράμμισαν πως δεν θα το επαναπροτιμούσαν για την διαμονή τους ούτε θα το πρότειναν σε άλλους.

#### **4.5. Ζητήματα που παραμένουν προς διερεύνηση**

Η ανάκαμψη υπηρεσίας αποτελεί ένα σχετικά ανεξερεύνητο έδαφος, παρά το γεγονός πως αρκετές φορές έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των στελεχών και είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διατήρηση της καλής εταιρικής φήμης και της πιστότητας των καταναλωτών.

Υπάρχουν λοιπόν ζητήματα που θα ήταν ωφέλιμο να διερευνηθούν. Ένα τέτοιο ζήτημα είναι η αναζήτηση των στρατηγικών που χρειάζεται να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν, προκειμένου τα στελέχη να είναι σε θέση να οδηγούν κάθε φορά μία αποτυχημένη παρεχόμενη υπηρεσία στην ανάκαμψη της, ακόμη και όταν η αποτυχία που έχει προκύψει είναι πολύ σοβαρή αντικειμενικά. Ακόμη σημαντικό είναι περαιτέρω διερεύνηση (όπως φάνηκε από την παραπάνω καταγραφή των αποτελεσμάτων) των λόγων που οι καταναλωτές, συχνά, δεν εκφράζουν ενώπιον του παρόχου την απογοήτευση που αισθάνονται για μία αποτυχημένη υπηρεσία, ώστε αυτός γνωρίζοντας την να προχωρήσει σε σχετικές προσπάθειες διαχείρισής. Επιπλέον θα ήταν χρήσιμο σε μελλοντική έρευνα να αναζητηθούν οι τρόποι και πιθανά νέες αποζημιώσεις που θα καταφέρουν να κάνουν τους καταναλωτές μίας αποτυχημένης ξενοδοχειακής υπηρεσίας να συγχωρέσουν τον πάροχο.

#### **4.6. Μελλοντική ενασχόληση**

Συνοψίζοντας, αναφέρεται ότι η παρούσα διπλωματική εργασία, δύναται να αποτελέσει σύμμαχο για κάθε ερευνητή που επιθυμεί να ασχοληθεί με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, την διαχείριση αποτυχημένων υπηρεσιών και την ανάκαμψη αυτών. Για όποιον επιθυμεί να ερευνήσει περαιτέρω τη συγκεκριμένη θεματική περιοχή, προτείνεται η εξέταση και η διερεύνηση των προαναφερθέντων ζητημάτων αλλά και η επέκταση των ζητημάτων για τα οποία έγινε η έρευνα και σε άλλους κλάδους, πέραν του ξενοδοχειακού

#### **4.7. Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Στο αυτό το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, αξιολογήθηκαν και αναφέρθηκαν εκ νέου οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι της παρούσας έρευνας. Επιπλέον απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί στο δεύτερο μέρος της εργασίας και αναφέρθηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Τέλος, όπως είναι ταιριαστό σε κάθε διπλωματική εργασία, φωτίστηκαν τα ζητήματα εκείνα, τα οποία χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης μελλοντικά σε νέες έρευνες.