

# **ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Σύγχρονες προσεγγίσεις που οδηγούν στην εύρυθμη και μακροχρόνια  
λειτουργία των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

**Ιωάννης Κ. Κοτρώτσος**  
**Πτυχίο Οργάνωσης & Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων**  
**Ανώτατου Τεχνολογικού Ιδρύματος Πάτρας**

**Υπεβληθείσα για το M.B.A. – Management Τουρισμού**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**2007**

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένεια και τους φίλους μου για την αμέριστη  
βοήθεια και υπομονή τους

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ιωάννης Κ. Κοτρώτσος

Σημαντικοί Όροι: Παράπονα πελατών, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αξιολόγηση Ανθρώπινου δυναμικού, Ηγεσία, Ικανοποίηση Τουριστικών αναγκών

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και διαχείρισης των παραπόνων των πελατών. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, ξεκινάει από μηδενική βάση παρουσιάζοντας εξ αρχής το πως χωρίζονται οι ξενοδοχειακές μονάδες βάσει νόμου καθώς και τα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου. Εν συνεχεία αναλύονται τα παράπονα των πελατών, η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διαχείριση των ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος της εργασίας είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο ο συνδυάζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έτσι ώστε τα Παράπονα των πελατών να αξιολογούνται σωστά και να αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο που να καθοδηγούν τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη ορθών αποφάσεων οι οποίες να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών – τουριστών.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Ευχαριστίες               | -   |
| Κατάσταση Πινάκων         | I   |
| Κατάσταση Γραφημάτων      | II  |
| Κατάσταση Οργανογραμμάτων | III |
| Εισαγωγή                  | 1   |
| Ιστορική Εξέλιξη          | 3   |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

|        |   |           |
|--------|---|-----------|
| 1.1    | Διάκριση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων     | 6         |
| 1.2    | Τύποι Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων        | 8         |
| 1.3    | Τμηματοποίηση Ξενοδοχειακής Μονάδας     | 9         |
| 1.4    | Επιμέρους τμήματα Ξενοδοχειακής Μονάδας | 10        |
| 1.4.1  | Τμήμα Υποδοχής                          | 10        |
| 1.4.2  | Τμήμα Κρατήσεων                         | 12        |
| 1.4.3  | Θυρωρείο                                | 14        |
| 1.4.4  | Ταμείο                                  | 14        |
| 1.4.5  | Τηλεφωνικό Κέντρο                       | 14        |
| 1.4.6  | Τμήμα Ορόφων                            | 15        |
| 1.4.7  | Τμήμα Ασφαλείας                         | 17        |
| 1.4.8  | Τμήμα Εστιατορίου                       | 17        |
| 1.4.9  | Room Service                            | 18        |
| 1.4.10 | Τμήμα Bar                               | 19        |
| 1.4.11 | Τμήμα Εκδηλώσεων                        | 21        |
| 1.4.12 | Τμήμα Προμηθειών                        | 21        |
| 1.5    | Χώροι Ξενοδοχείου                       | 22        |
|        | <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                     | <b>23</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ**

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 2.1   | Η κατάσταση στην Ελλάδα_____  | 24        |
| 2.2   | Τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με τα παράπονα_____                                    | 26        |
| 2.3   | Αντιμετώπιση παραπόνων_____   | 28        |
| 2.3.1 | Ενθαρρύνοντας τα παράπονα των πελατών_____  | 30        |
| 2.3.2 | Διευκόλυνση των πελατών να εκφράζουν τα παράπονα τους_____                            | 31        |
| 2.3.3 | Προκαλώντας τη μείωση παραπόνων_____  | 32        |
| 2.3.4 | Χρησιμοποιώντας τα παράπονα_____  | 33        |
| 2.4   | Το σύστημα παραπόνων_____   | 35        |
| 2.5   | Η επαγγελματική διαχείριση παραπόνων (management)_____                                | 39        |
| 2.6   | Προτάσεις αποτελεσματικής αντιμετώπισης των συνηθέστερα παρατηρούμενων παραπόνων_____ | 40        |
| 2.7   | Ένα πραγματικό παράδειγμα εστίασης στα παράπονα_____                                  | 46        |
|       | <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> _____   | <b>48</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 3.1   | Αξιολόγηση_____  | 49        |
| 3.1.1 | Η λειτουργία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού_____ | 49        |
| 3.2   | Υποκίνηση_____   | 52        |
| 3.2.1 | Η έννοια της υποκίνησης_____                               | 52        |
| 3.2.2 | Βασικές πηγές υποκίνησης_____                              | 54        |
| 3.2.3 | Οι σπουδαιότερες προσεγγίσεις / θεωρήσεις υποκίνησης_____  | 55        |
| 3.3   | Ηγεσία / Καθοδήγηση_____                                   | 65        |
| 3.3.1 | Η έννοια της ηγεσίας / καθοδήγησης_____                    | 65        |
| 3.3.2 | Συμπέρασμα_____  | 68        |
|       | <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> _____                                  | <b>70</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (T.Q.M.)**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.1 | Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π._____             | 71 |
| 4.2 | Συστατικά στοιχεία της Δ.Ο.Π._____      | 73 |
| 4.3 | Η στρατηγική σημασία της ποιότητας_____ | 77 |

|                           |   |            |
|---------------------------|---|------------|
| 4.4                       | Η έννοια της ποιότητας_____   | 79         |
| 4.5                       | Χαρακτηριστικά / κριτήρια της ποιότητας_____  | 82         |
| 4.6                       | Ένα σύγχρονο μοντέλο Δ.Ο.Π._____  | 87         |
| 4.7                       | Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης_____  | 90         |
| 4.8                       | Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος_____  | 92         |
| 4.9                       | Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας_____   | 95         |
| 4.10                      | Προβλήματα και αιτίες καλής ποιότητας του τουριστικού<br>αγαθού- βαθύτερες αιτίες παραπόνων _____ | 100        |
| 4.11                      | Συμπέρασμα_____   | 103        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> _____ |   | <b>106</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

|                           |  |            |
|---------------------------|--|------------|
| 5.1                       | Λόγοι ικανοποίησης του τουρίστα_____                                 | 108        |
| 5.2                       | Τα τουριστικά προϊόντα_____  | 109        |
| 5.3                       | Ο πελάτης_____   | 112        |
| 5.3.1                     | Τα χαρακτηριστικά του πελάτη_____                                    | 112        |
| 5.3.2                     | Ικανοποίηση και απαιτήσεις τουριστών_____                            | 115        |
| 5.3.3                     | Οι προσδοκίες των καταναλωτών_____                                   | 117        |
| 5.4                       | Η αναγνώριση των τουριστικών αναγκών / επιθυμιών<br>των πελατών_____ | 117        |
| 5.5                       | Ικανοποίηση των τουριστών_____                                       | 119        |
| 5.6                       | Οι «10 χρυσοί κανόνες» για την ικανοποίηση του τουρίστα_____         | 120        |
| 5.7                       | Προτάσεις σε επίπεδο τουριστικών επιχειρήσεων_____                   | 121        |
| 5.8                       | Συμπέρασμα_____  | 124        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> _____ |  | <b>126</b> |

Βιβλιογραφία\_\_\_\_\_ **127**

Παράρτημα\_\_\_\_\_ **132**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή και διευθυντή του Μεταπτυχιακού προγράμματος κύριο Εμμανουήλ Κονδύλη, για την πολύτιμη βοήθεια και κατανόηση του.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

|  |            |
|--|------------|
| <b>Πίνακας 1 :</b> Δραστηριότητες τμήματος κρατήσεων_____                          | <b>13</b>  |
| <b>Πίνακας 2 :</b> Η έννοια της τεχνικής και της λειτουργικής ποιότητας_____       | <b>85</b>  |
| <b>Πίνακας 3 :</b> Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής<br>Εξυπηρέτησης_____ | <b>92</b>  |
| <b>Πίνακας 4 :</b> Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής_____                         | <b>96</b>  |
| <b>Πίνακας 5 :</b> Αλυσίδα πελάτη – προμηθευτή_____                                | <b>119</b> |



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Σελίδα

|                    |  |            |
|--------------------|--|------------|
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 1</b> : | Πρόθεση επαναγοράς πελατών χωρίς παράπνοο και με επιτυχή επίλυση παραπόνου_____  | <b>25</b>  |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 2</b> : | Το ολοκληρωμένο σύστημα χειρισμού παραπόνων_____   | <b>39</b>  |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 3</b> : | Η διεργασία της υποκίνησης_____  | <b>53</b>  |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 4</b> : | Παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών_____  | <b>86</b>  |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 5</b> : | Μοντέλο Δ.Ο.Π για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις_____  | <b>89</b>  |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 6</b> : | Οι βασικές διακρίσεις τουριστικών προϊόντων_____   | <b>110</b> |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 7</b> : | Αλυσίδα πελάτη – προμηθευτή_____   | <b>114</b> |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑ 8</b> : | Kano Model (προσαρμοσμένο) – τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να ικανοποιούν και τους τρεις τύπους απαιτήσεων των πελατών – τουριστών_____ | <b>116</b> |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Οργανόγραμμα 1 :</b> Προσωπικό του τμήματος Ορόφων_____ | <b>16</b> |
| <b>Οργανόγραμμα 2 :</b> Οργανόγραμμα Εστιατορίου_____      | <b>18</b> |
| <b>Οργανόγραμμα 3 :</b> Οργανόγραμμα bar_____              | <b>20</b> |

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υπάρχει διάχυτη η εντύπωση ότι η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι εύκολη υπόθεση. Ορισμένοι θεωρούν ότι αποτελεί μια χαμηλού κινδύνου επένδυση, επειδή το ξενοδοχείο έχει εκτεταμένη πάγια υποδομή και ο επιχειρηματίας μπορεί να επαναπαυτεί στην ασφάλεια της ακίνητης περιουσίας. Επίσης, εκτιμούν ότι η ευνοϊκή χρηματοδότηση και ορισμένες φορές η οικονομική προμοδότηση είναι κρατικά δώρα άνευ ανταλλάγματος προς το ξενοδοχειακό επιχειρείν. Τέλος αρκετοί πιστεύουν ότι είναι ιδιαίτερα εύκολο να περιποιηθείς ξένους, διότι κάτι τέτοιο έχουν κάνει και στο σπίτι τους.

Η πραγματικότητα όμως είναι ακριβώς η αντίθετη. Η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι ένα εγχείρημα το οποίο απαιτεί άριστη γνώση του αντικειμένου, ούτως ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Εξάλλου αυτοί που γνωρίζουν, υποστηρίζουν ότι στο ξενοδοχειακό κλάδο ελάχιστα πράγματα μπορούν να λειτουργήσουν στον “αυτόματο”, θεμελιώνοντας έτσι την καταλυτική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα σε τέτοιου είδους εγχειρήματα.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής μας, λειτουργούν σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο - και για το λόγο αυτό αβέβαιο - περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας τους. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι οι απαιτήσεις του κάθε πελάτη σχετικά με το τουριστικό προϊόν από τη μια δεν είναι οι ίδιες για όλους και από την άλλη το ίδιο άτομο μπορεί να διαφοροποιεί και να ανασυντάσσει τις ανάγκες του σε

μεγάλο βαθμό, σε μικρό χρονικό διάστημα. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η εκάστοτε επιχείρηση να μη μπορεί να παρακολουθήσει τις μεταβολές με αποτέλεσμα τη δημιουργία παραπόνων. Πολλά από τα υπάρχοντα παράπονα μπορούν να δικαιολογηθούν και προκαλούνται άμεσα ή έμμεσα από ακατάλληλες επιχειρηματικές πρακτικές.

Η διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και τη αποδοτικότητα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις μεθόδους υποκίνησης, αξιολόγησης και καθοδήγησης του προσωπικού ώστε να οδηγείται στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων, με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της παροχής όσο το δυνατόν καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και να υποδείξει τον ρόλο της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στο ξενοδοχειακό περιβάλλον συνδυαζόμενο με τη διαχείριση των παραπόνων και τη καταλυτική σημασία που έχουν για τη σωστή διοίκηση της επιχείρησης.

Προκειμένου να γίνουν περισσότερο αντιληπτά τα παραπάνω, ακόμα και σε άτομα που δεν έχουν άμεση σχέση με το χώρο, στο πρώτο μέρος, σκιαγραφείτε ο τρόπος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης και ο ρόλος των ξενοδοχειακών τμημάτων. Ακολουθεί ανάλυση των παραπόνων των πελατών και παρουσίαση της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το τελευταίο κομμάτι είναι αφιερωμένο στον στόχο που πρέπει να έχουν όλες οι σωστά διοικούμενες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: την ικανοποίηση των πελατών.

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία θεωρείτο πράξη αρετής. Σύμφωνα με τη μυθολογία, τους ξένους, προστάτευαν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Υπήρχε θεία απαίτηση για την περιποίηση των ξένων και εθεωρείτο αμάρτημα η κακή αντιμετώπιση τους.

Στα χρόνια του Ομήρου, σε όποιο σπίτι και αν πήγαινε ένας ξένος, θα έβρισκε φιλοξενία. Η αποδοχή ενός ξένου για φιλοξενία λεγόταν "εστίαν" ή "ξενίζειν" ή "ξενοδοχείν". Ο ξένος με την άφιξη του έκανε ευχές στην οικογένεια που τον φιλοξενούσε και στην αναχώρηση δεχόταν δώρα.<sup>1</sup>

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς. Η πρώτη φάση αφορά περιόδους κατά τις οποίες η επικινδυνότητα και η δυσκολία των ταξιδιών περιόριζαν τη δυνατότητα μετακινήσεων, οπότε ελάχιστοι τουρίστες έφθαναν σε πόλεις. Σ' αυτή τη φάση ο ξένος ήταν ένα σπάνιο φαινόμενο, κι' έτσι όταν ένας επισκέπτης έφτανε σε κατοικημένη περιοχή, συγκέντρωνε το ενδιαφέρον των ντόπιων.

Η δεύτερη φάση αφορά περιόδους, όπου το εμπόριο και άλλες δραστηριότητες λειτουργούσαν ως κίνητρα για ταξίδια, με αποτέλεσμα να

---

<sup>1</sup> Βλ. Μελέτης Γκιόκας "Η ξενοδοχία Παρ'έλλησιν του Ν. Λέκκα" Αθήνα 1999

παρατηρείται σημαντική αύξηση στον αριθμό των ταξιδιωτών.

Στην τρίτη φάση και όταν πλέον οι ξένοι έγιναν πολλοί σε αριθμό, για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν κατάλυμα και ονομάζονται ξενοδοχεία. (Ακριβέστερα ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων.<sup>2</sup>

Το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302 με την ονομασία "Αετός". Οι ανέσεις τον 14<sup>ο</sup> αιώνα ήταν υποτυπώδεις. Υπήρχε παντελής έλλειψη χώρων υγιεινής, ενώ τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται τα πρώτα παράπονα πελατών. Τότε τα ξενοδοχεία δεν δίνανε πολύ σημασία στα παράπονα των πελατών, αφού ο μικρός αριθμός ξενοδοχείων που υπήρχε εξάλειφε τον ανταγωνισμό.

Αλλά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα η Ελβετία έδωσε μεγάλη προσοχή και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα πολυτελή για την εποχή ξενοδοχεία συγκέντρωναν την κοσμική κίνηση της περιοχής τους. Το 1843 οι Ελβετοί ξενοδόχοι καθιέρωσαν κοινό τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία Α΄ τάξης.

Το ελβετικό παράδειγμα ακολούθησαν στο 19<sup>ο</sup> αιώνα πολλές χώρες της Ευρώπης. Τα ξενοδοχεία των μεγαλουπόλεων έγιναν μόδα, τόσο στην

---

<sup>2</sup> Βλ. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων", Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2002

Ελβετία, όσο και στην Μεγάλη Βρετανία. Όμως μόλις στον 20<sup>ο</sup> αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο. Στον αιώνα αυτό τα ξενοδοχεία αναπτύχθηκαν αλματωδώς, με αποτέλεσμα τα σύγχρονα πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Βλ. Δ. Λαλούμης "Διοίκηση ξενοδοχείων Hotel management" Αθήνα 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

#### **1.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Πριν αναφερθούμε στην τμηματοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και των αντίστοιχων παραπόνων που δημιουργούνται σ' αυτά, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία σύντομη επεξήγηση των κριτηρίων βάση των οποίων γίνεται η διάκριση των τουριστικών επιχειρήσεων, προκειμένου να γίνει αντιληπτή η ανάγκη για διαφορετικού είδους μεταχείριση των διαφόρων καταστάσεων. Συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία<sup>4</sup>

##### **1. ανάλογα με το είδος της πελατείας διακρίνονται σε:**

- 1 Διερχόμενων πελατών
- 2 Μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών.
- 3 Ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που βρίσκονται σε πόλεις και ενοικιάζουν τα δωμάτια τους με την βδομάδα ή τον μήνα.
- 4 Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, που διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως παιδικές χαρές
- 5 Ξενοδοχεία (τουριστικά) για ζευγάρια, που προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με ερωτική χροιά.

##### **2. ανάλογα με τις παρεχόμενες ανέσεις διακρίνονται σε:**

- 1 Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας Α, Β, Γ)
- 2 Λαϊκά ξενοδοχεία (Δ και Ε τάξη, μακράς διαμονή ή διερχομένων)

---

<sup>4</sup> Βλ. Παλμός Νικ. "Διεθνές ξενοδοχειακό marketing" Interbooks Αθήνα



- 3 Πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας.
- 4 Ξενοδοχεία clubs, με ένταση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης

**3. ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας διακρίνονται σε:**

- 1 Συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο το χρόνο
- 2 Εποχικής λειτουργίας, που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

**4. ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης τους διακρίνονται σε :**

- 1 Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις.
- 2 Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα
- 3 Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες και λεωφορεία που προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.
- 4 Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως αεροδρομίων που δέχονται πληρώματα αεροσκαφών ή ταξιδιώτες, σε μαρίνες που φιλοξενούν ιδιοκτήτες ή επιβάτες γιοτ, πλησίον σιδηροδρομικών σταθμών υπεραστικών λεωφορείων, που κύρια φιλοξενούν ταξιδιώτες των μέσων αυτών.
- 5 Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών SPA (Sanum Per Aqua), τα οποία βρίσκονται κοντά σε πηγές με ιαματικό νερό εσωτερικής ή εξωτερικής χρήσης. Παρόμοια ξενοδοχεία βρίσκονται σε περιοχές που

προσφέρονται για θαλασσοθεραπεία, θεραπεία με φύκια ή πηλοθεραπεία.

### **5. ανάλογα με το μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.**

Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, ενώ στα μικρά ξενοδοχεία η οργανωτική δομή παρουσιάζει ατέλειες και ρευστότητα. Το σύνολο των κλινών των ξενοδοχείων ονομάζεται δυναμικότητα του (π.χ ξενοδοχείο 100 δωματίων ή 190 κλινών), και πληρότητα είναι η σχέση των κατειλημμένων δωματίων ή κλινών προς τη δυναμικότητα για δεδομένη χρονική περίοδο.

Η πληρότητα συνήθως εκφράζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό. Για παράδειγμα αν ένα ξενοδοχείο 100 κλινών σε συγκεκριμένη ημερομηνία επιτύχει 80 διανυκτερεύσεις, τότε η πληρότητα για την ημέρα εκείνη είναι 80%.

### **1.2 ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με την απόφαση 530992/28.9.87 του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ. οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανάλογα με το τύπο τους διακρίνονται ως εξής:<sup>5</sup>

- 1 Ξενοδοχεία κλασικού τύπου, τα οποία παρέχουν κατάλυμα, τροφή, διασκέδαση και κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις προδιαγραφές τους στην πολυτελείας Α, Β, Γ, Δ, ή Ε τάξη.
- 2 Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, διαθέτουν επικοινωνούντα δωμάτια εξοπλισμένα με κουζίνα και κατατάσσονται στις κατηγορίες Α, Β, Γ και Δ.
- 3 Τα motels, είναι ξενοδοχεία εγκατεστημένα σε εκτός πόλης οδικές

<sup>5</sup> Βλέπε Ευάγ. Φραγκιαδάκης "εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων" β' έκδοση Ηράκλειο 1993

αρτηρίες, οι οποίες εξυπηρετούν τους μετακινούμενους με τροχοφόρα, μπορούν δε να ανήκουν στις κατηγορίες Α, Β, Γ.

- 4 *Παραδοσιακά καταλύματα* ονομάζονται τα ξενοδοχεία που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωση τους και βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς.
- 5 *Οι χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης* διαθέτουν χώρους εγκατάστασης της σκηνής ή τροχόσπιτου που είτε φέρνει μαζί του ο τουρίστας είτε διαθέτει η επιχείρηση.
- 6 *Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια* είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και περιορισμένων υπηρεσιών, που κατατάσσονται στις τάξεις Α, Β, Γ.
- 7 *Τα αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα*, είναι επιπλωμένες οικίες που διαχωρίζονται σε διαμερίσματα και οικίες με αυλή και αντιστοιχούν στην Α τάξη. Ονομάζονται αυτοτροφοδοτούμενες γιατί πρέπει να φροντίσουν για τον εφοδιασμό τους οι πελάτες.
- 8 *Οι ξενώνες νεότητας* είναι επιχειρήσεις φιλοξενίας που φιλοξενούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας.

Το 30,9% του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών που λειτουργούν ανήκει στις υψηλές τάξεις (ΑΑ' και Α'), το 24,5% στη Β' τάξη και το 44,6% ανήκει στις υπόλοιπες τάξεις (Γ', Δ' και Ε').

### **1.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο

προϊόν. Ο κατά Taylor καταμερισμός εργασίας εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του.<sup>6</sup>

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- 1 Σ' αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως εστιατόριο, μπαρ, κλπ) και ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης και
- 2 σε εκείνα που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο, (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο), επίσης περιλαμβάνονται και οι υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς όμως την δημιουργία εσόδων (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ) , και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης.

#### **1.4 ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

##### **1.4.1 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ**

Είναι φανερό ότι από τη πρώτη στιγμή που ο πελάτης θα σκεφθεί να μείνει στο ξενοδοχείο, κατά τη διάρκεια της παραμονής του και μέχρι τη στιγμή που θα αναχωρήσει, ένα μεγάλο μέρος των υπηρεσιών θα του παρασχεθεί από το τμήμα υποδοχής.

---

<sup>6</sup>Βλ. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων", Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2002

Με την πάροδο του χρόνου το τμήμα αυτό εξελίχθηκε και επιφορτίστηκε με ένα σύνολο σοβαρών καθηκόντων: (Δημήτρης Λαλούμης management, Διοίκηση Ξενοδοχείων).

- 1 Το τμήμα αυτό διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια,
- 2 τα κλειδιά των δωματίων
- 3 διενεργεί απευθείας πωλήσεις δωματίων
- 4 υποδέχεται και καταγράφει τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη, στο δελτίο άφιξης (registration card)
- 5 τακτοποιεί τους πελάτες στα δωμάτια
- 6 συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας,
- 7 δέχεται και διευθετεί τα προβλήματα των πελατών,
- 8 μεριμνά για τις διάφορες ανάγκες του πελάτη π.χ. αλλαγή συναλλάγματος.
- 9 Αναλαμβάνει την έγκαιρη και ασφαλή παράδοση αλληλογραφίας ή μηνύματος που αφορούν το πελάτη.
- 10 Ελέγχει κατά την αναχώρηση του πελάτη από το ξενοδοχείο αν έχει εξοφληθεί ο λογαριασμός του.
- 11 διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες, για να ενημερώσει τα τμήματα εκμετάλλευσης σχετικά με την κίνηση της πελατείας.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι του τμήματος υποδοχής που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, θα πρέπει να είναι επικοινωνιακοί, τόσο ώστε η προσέγγιση του πελάτη να είναι θερμή αλλά ποτέ υπερβολικά οικεία.

Είναι ίσως το πλέον νευραλγικό και σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου και

πλασιώνεται από τα τμήματα κρατήσεων, υποδοχής πελατών, *θυρωρείου*, *τηλεφωνείου* και *ταμείου*.

Τα παραπάνω τμήματα υποδοχής χωρίζονται σε δύο τομείς. Ο τομέας όπου οι πελάτες έρχονται άμεσα σε επαφή με το προσωπικό που εργάζεται σε αυτούς (front-office) και αυτός ο οποίος έρχεται έμμεσα σε επαφή με τους πελάτες (Back-office). Η αποδοτική οργάνωση της διάθεσης των προσφερόμενων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την άψογη συμπεριφορά του στελεχιακού δυναμικού της υποδοχής, αποτελούν το σημαντικότερο περιτύλιγμα προϊόντος που παρέχουν οι τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής.<sup>7</sup>

#### **1.4.2 ΤΜΗΜΑ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ**

Οι κρατήσεις είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα, όχι μόνο του τμήματος υποδοχής αλλά και ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας. Το τμήμα αυτό συνήθως καταλαμβάνει ένα χώρο γραφείου πίσω από το τμήμα υποδοχής και ανήκει στις υπηρεσίες back office.

Ο τομέας αυτός είναι υπεύθυνος για τη διάθεση του βασικού προϊόντος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, δηλαδή να χειρίζεται και να ελέγχει τις παραγγελίες για κρατήσεις δωματίων, με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη πληρότητα του ξενοδοχείου σε όλες τις περιόδους λειτουργίας του και να αποφεύγονται λάθη που έχουν σαν αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων ή να βάζουν σε κίνδυνο την φήμη της επιχείρησης. Συνοπτικά οι βασικές δραστηριότητες του τμήματος κρατήσεων περιγράφονται στον παρακάτω

---

<sup>7</sup> Βλ. Κομίνης Νίκος "λειτουργία υποδοχής" Αθήνα 1981

πίνακα (1).

Πίνακας 1 : Δραστηριότητες τμήματος κρατήσεων

| ΔΙΑΘΕΣΗ ΔΩΜΑΤΙΩΝ   |   |   |
|--|---|---|
| Κρατήσεις Ιδιωτών  | Κρατήσεις Πρακτορείων   | Κρατήσεις allotment                                   |
| Επικοινωνία του πελάτη με το ξενοδοχείο με επιστολή, φαξ, τηλεφωνικά ή με e-mail | Επικοινωνία του πρακτορείου με το ξενοδοχείο με επιστολή, τηλεφωνικά, με φαξ ή e-mail | Αποστολή δελτίων προβλεπόμενων αφίξεων (forecast).    |
| Καταχώρηση της επικοινωνίας σε ντοσιέ αλφαβητικής αρχειοθέτησης                  | Καταχώρηση της επικοινωνίας σε ντοσιέ αλφαβητικής αρχειοθέτησης                       |   |
| Αποστολή προκαταβολής στο ξενοδοχείο   | Αποστολή voucher στο ξενοδοχείο   | Αποστολή rooming list                                 |
| Καταχώρηση της προκαταβολής σε ντοσιέ κατά ημερομηνία                            | Καταχώρηση του voucher σε ντοσιέ κατά ημερομηνία                                      | Καταχώρηση της rooming list σε ντοσιέ κατά ημερομηνία |
| Συμπλήρωση του πλάνου κρατήσεων  | Συμπλήρωση του πλάνου κρατήσεων   | Προσαρμογή του πλάνου κρατήσεων                       |
| Επιβεβαίωση της κράτησης από το πελάτη   | Επιβεβαίωση της κράτησης από το πελάτη  |   |

### **1.4.3 ΘΥΡΩΡΕΙΟ**

Το θυρωρείο κατά κανόνα είναι ενσωματωμένο στο τμήμα της υποδοχής και οι παρεχόμενες εξυπηρετήσεις διεκπεραιώνονται από τους υπαλλήλους του τμήματος. Τα καθήκοντα του τμήματος αφορούν ένα σύνολο υπηρεσιών προς τους πελάτες, όπως μεταφορά και φύλαξη αποσκευών, φύλαξη κλειδιών, υπηρεσία ταχυδρομείου, παροχή πληροφοριών, προσωπικές εξυπηρετήσεις και υπηρεσία μεταφοράς πελατών.<sup>8</sup>

### **1.4.4 ΤΑΜΕΙΟ**

Το ταμείο αποτελεί ένα ξεχωριστό τομέα του τμήματος της υποδοχής. Στα μικρά ξενοδοχεία εκεί πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές της επιχείρησης όπως οι εισπράξεις, οι πληρωμές και η μισθοδοσία. Σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, το ταμείο υποδοχής διαχειρίζεται μόνο τις συναλλαγές των πελατών. Εξαργυρώνουν συνάλλαγμα, ταξιδιωτικές επιταγές, χειρίζονται θέματα χρέωσης πιστωτικών καρτών και εισπράττουν τους λογαριασμούς των πελατών όταν αυτοί φεύγουν, καθώς και τις ημερήσιες εισπράξεις των τμημάτων εκμετάλλευσης. Επίσης στις αρμοδιότητες του υπάγονται και οι υπηρεσίες συναλλάγματος και χρηματοκιβωτίου.

### **1.4.5 ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ**

Το τηλεφωνικό κέντρο έχει άμεση σχέση με τους πελάτες του ξενοδοχείου και με κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η κύρια δραστηριότητα της υπηρεσίας αυτής, είναι η ομαλή διεκπεραίωση των τηλεφωνικών συνδιαλέξεων των πελατών. Η λήψη και η μετάδοση τηλεφωνικών

---

<sup>8</sup> Βλ. Καραγιάννης Στ. "Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου" Β΄ τόμος έκδοση Ελλην



μηνυμάτων στους πελάτες, είναι μία εξαιρετικά λεπτή εργασία που απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό από τους υπαλλήλους του τηλεφωνείου.<sup>9</sup>

#### **1.4.6 ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ**

Το τμήμα ορόφων παίζει αποφασιστικό ρόλο στο όνομα του ξενοδοχείου σχετικά με το αν οι πελάτες έμειναν ευχαριστημένοι κατά τη διάρκεια παραμονής τους και κατά πόσο επιθυμούν να επιστρέψουν.

Κύρια δραστηριότητα του, αποτελεί η καθαριότητα και η τάξη των εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου, καθώς και η εμφάνιση των κήπων.

Αναλυτικότερα τα καθήκοντα του τμήματος ορόφων είναι τα εξής:

- 1 καθαρισμός δωματίων ,
- 2 κοινόχρηστων χώρων,
- 3 τοίχων,
- 4 καθαρισμός κατελιημένων δωματίων, αλλαγή σεντονιών και πετσετών,
- 5 εσωτερική διακόσμηση των κοινόχρηστων χώρων,
- 6 συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα,
- 7 ικανοποίηση των ειδικών παραγγελιών και των παραπόνων των πελατών,
- 8 συντήρηση του ξενοδοχείου,
- 9 πρόληψη για πυρκαγιά και άλλα ατυχήματα,
- 10 ευθύνη για την απώλεια προσωπικών αντικειμένων των πελατών μέσα στο ξενοδοχείο.

Επιπλέον, κύρια ευθύνη του τμήματος ορόφων αποτελεί ή ενημέρωση του

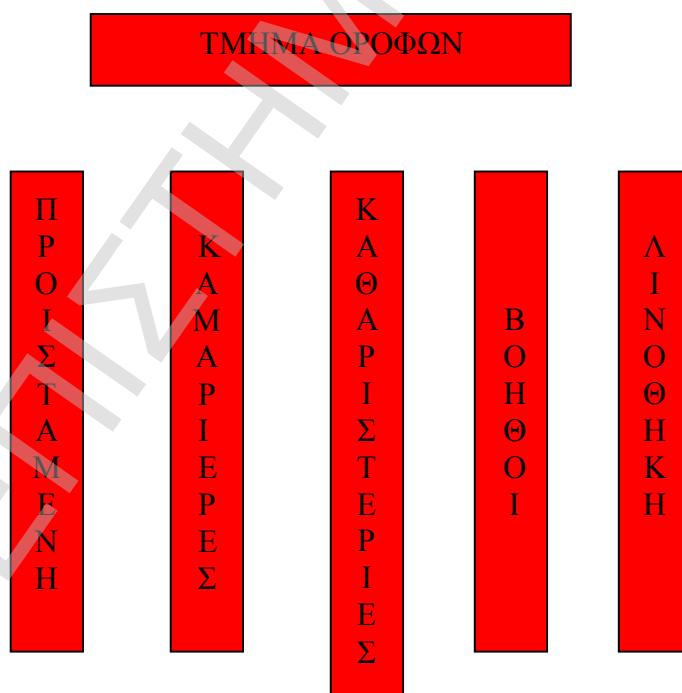
---

<sup>9</sup> Βλ. Κομίνης Νίκος "Λειτουργία Υποδοχής" Αθήνα 1981

τμήματος υποδοχής σχετικά με την ετοιμότητα και την άμεση διαθεσιμότητα των δωματίων, καθώς και για τις μεταβολές που συμβαίνουν στις λειτουργίες του τμήματος.

Κατά συνέπεια το τμήμα ορόφων βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με το τμήμα υποδοχής και η συντονισμένη δράση των τμημάτων αυτών, επηρεάζει και μεγιστοποιεί τη διαθεσιμότητα των δωματίων και την ικανοποίηση των πελατών από τη διαμονή τους.

Οι προαναφερθείσες ενέργειες εκτελούνται από το προσωπικό του τμήματος ορόφων το οποίο στελεχώνεται κατά βάση με τον ακόλουθο τρόπο:<sup>10</sup>



**Οργανόγραμμα 1 : Προσωπικό του τμήματος Ορόφων**

<sup>10</sup> Βλ. Καραγιάννης Σταμ. "Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχείου" β' τόμος Εκδ. Ελλην

#### **1.4.7 ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**

Το τμήμα ασφάλειας αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου και των πελατών, όπως και την ευθύνη της σωματικής ακεραιότητας των τελευταίων. Το τμήμα αυτό δεν θεωρείται αναγκαίο στη χώρα μας, διότι είναι σχετικά λίγα τα περιστατικά που δικαιολογούν την εφαρμογή ανάλογων μέτρων, ενώ σε πολλές χώρες της αλλοδαπής και ειδικά στις ΗΠΑ θεωρείται τμήμα αναγκαίο.

#### **1.4.8 ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ**

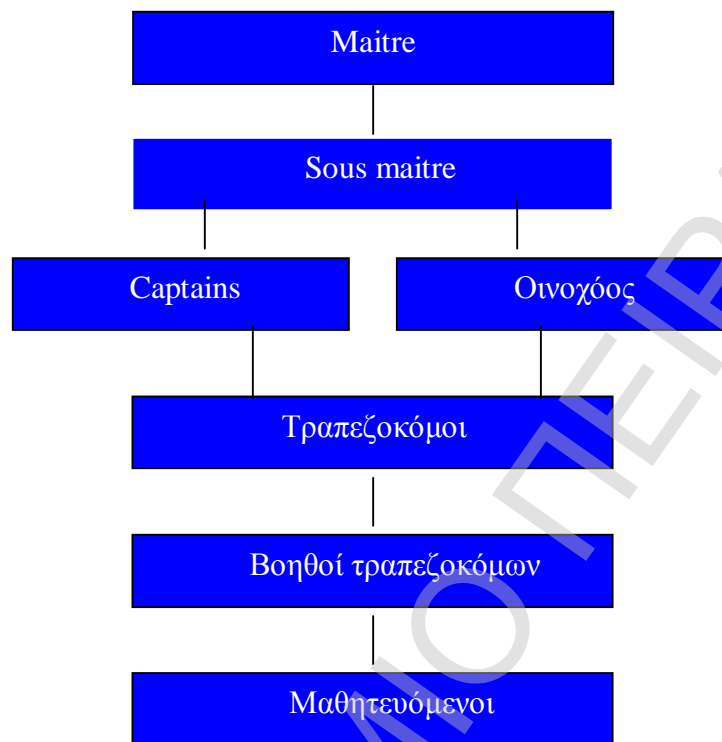
Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου προσφέρονται κύρια έτοιμα φαγητά προς άμεση κατανάλωση και κατά δεύτερο λόγο ποτά.

Υπάρχει εκτεταμένη τυπολογία εστιατορίων, που διακρίνονται στις βασικές και στις συμπληρωματικές επισιτιστικές μονάδες.

- 1 Στις βασικές επισιτιστικές μονάδες , οι πελάτες των ξενοδοχείων κατά κανόνα αγοράζουν τη διαμονή και τη διατροφή τους ταυτόχρονα σ' ένα από τα παρακάτω πακέτα συνδυασμών:
- 2 Διαμονή με πρωινό
- 3 Διαμονή με ημιδιατροφή (περιλαμβάνει πρωινό και ένα γεύμα)
- 4 Διαμονή με πλήρη διατροφή ( περιλαμβάνει πρωινό, γεύμα και δείπνο)

Τα πακέτα αυτά, προσφέρονται στο μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχείων που παρέχουν διατροφή.

Το παρακάτω οργανόγραμμα δείχνει σχηματικά την οργάνωση σε ανθρώπινο δυναμικό ενός εστιατορίου μέτριας δυναμικότητας.



Οργανόγραμμα 2 : Οργανόγραμμα Εστιατορίου

#### 1.4.9 ROOM SERVICE

Το room service είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών. Η υπηρεσία αυτή λόγω του μεγάλου κόστους που παράγει, συναντάται μόνο σε υψηλές κατηγορίες ξενοδοχείων.

Το room service μπορεί να προσφέρει κατά παράδοση a la carte εδέσματα, ποτά και πρωινό. Σήμερα όμως στις κάρτες παραγγελιών room service μπορεί να συναντήσει κανείς επίσης καταλόγους προϊόντων από επώνυμες επιχειρήσεις π.χ. πίτσας με τις οποίες συνεργάζεται η ξενοδοχειακή μονάδα.

Το room service ως τρόπος κατανάλωσης επιλέγεται από:

- 1 **Κουρασμένους πελάτες** που προτιμούν να αποφύγουν να κατέβουν στην τραπεζαρία ή στο μπαρ.
- 2 **Καθυστερημένους πελάτες** που επιστρέφουν στο ξενοδοχείο, όταν τα εστιατόρια έχουν κλείσει.
- 3 **Από απασχολημένους πελάτες** που τρώνε ελαφρά στο δωμάτιο τους, ενώ ταυτόχρονα εργάζονται.
- 4 **Από ζευγάρια** που προτιμούν να γευματίσουν μόνα κλπ.

Το room service, μπορεί να δημιουργήσει καταναλώσεις που σε άλλη περίπτωση δε θα γινόταν σε άλλο τμήμα του ξενοδοχείου, αλλά και να προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες στην πελατεία, αναβαθμίζοντας του ξενοδοχειακό προϊόν συνολικά.<sup>11</sup>

#### **1.4.10 ΤΜΗΜΑ BAR**

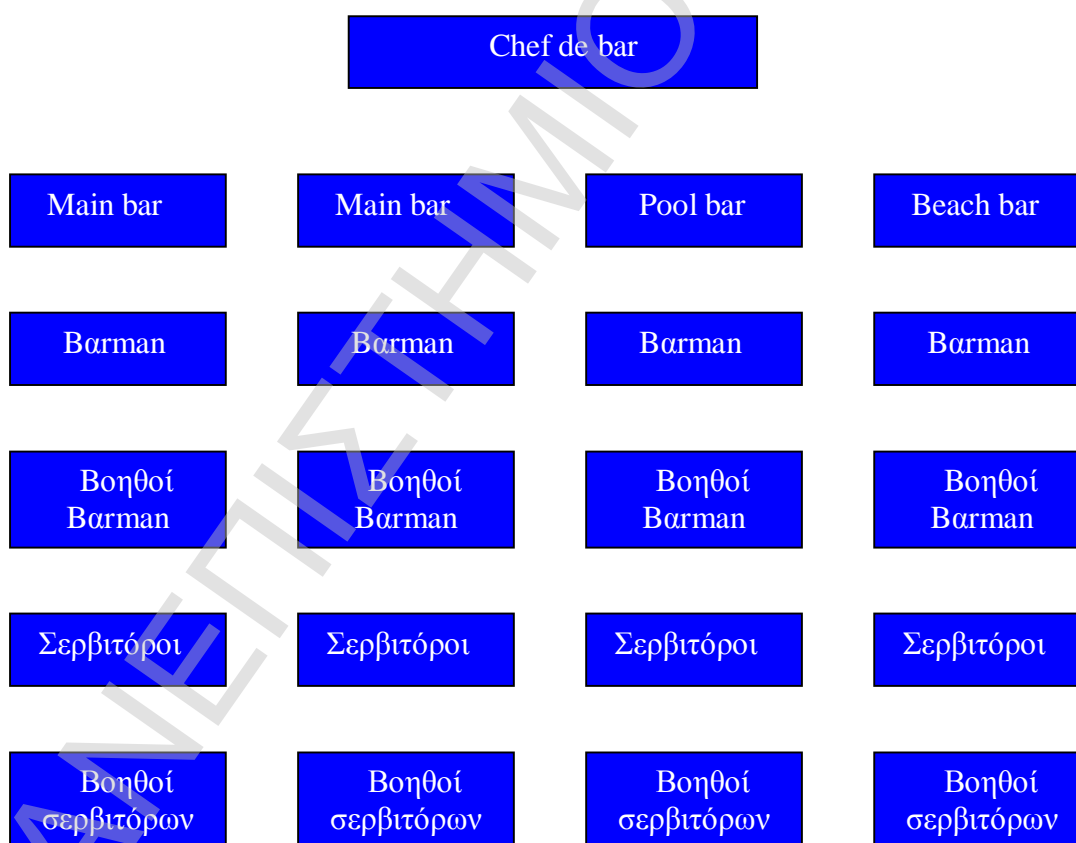
Τα bar είναι επιχειρήσεις που προσφέρουν ποτά προς άμεση κατανάλωση στο χώρο τους και έχουν ειδική σημασία για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα bar λειτουργούν κατά κανόνα μέχρι τις πρωινές ώρες και είναι χώροι όπου πελάτες από διαφορετικά μέρη της γης ζητούν επικοινωνία, παρέα και επαφή. Στο βαθμό που αυτά είναι διαθέσιμα, τα bar αποτελούν ένα σημαντικό θετικό στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Τα bar είναι πολλών τύπων και μπορεί να προσφέρουν οινοπνευματώδη και μη ποτά, αναμίξεις (cocktails), αφεψήματα, παγωτά και ελαφρύ φαγητό. Το κύριο όμως στοιχείο του προϊόντος είναι αναψυχή και διασκέδαση. Τα bar

---

<sup>11</sup> Βλ. Καραγιάννης Στ. Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχείου β' τόμος έκδοση Ελλην

διαφοροποιούν το προσφερόμενο προϊόν ανάλογα με το χώρο εγκατάστασης, το χρόνο λειτουργίας και τον τύπο πελατείας που εξυπηρετούν. Στο οργανόγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα άτομα που συγκροτούν ένα πλήρως εξοπλισμένο, από άποψη ανθρώπινου δυναμικού, bar. Πρέπει να τονιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Το σημαντικότερο όμως είναι όταν η επιχείρηση προβαίνει σε περικοπές προσωπικού να μην μειώνεται η προσφερόμενη ποιότητα προς τη πελατεία της, η οποία αναπόφευκτα θα επιφέρει και δημιουργία παραπόνων.<sup>12</sup>



**Οργανόγραμμα 3 : Οργανόγραμμα bar**

<sup>12</sup>Βλ. Μάρας Αθ. "Μπαρ- ποτά – οινολογία" Interbooks Αθήνα 1999

#### **1.4.11 ΤΜΗΜΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ**

Τα μεγάλα ξενοδοχεία κατά κανόνα διαθέτουν τους κατάλληλους χώρους για την πραγματοποίηση διαφόρων τύπων εκδηλώσεων. Οι εκδηλώσεις αυτές, διακρίνονται ανάλογα με το είδος και το σκοπό της εκδήλωσης και αντιστοίχως ανάλογα με τα προσφερόμενα προϊόντα. (εκδηλώσεις που προσφέρουν ως κύριο υλικό προϊόν το φαγητό και που κυρίως προσφέρουν ποτά, γλυκίσματα ή αφεψήματα)..<sup>13</sup>

#### **1.4.12 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Το τμήμα προμηθειών έχει το καθήκον διαρκούς ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των τμημάτων της. Ο μεγάλος όγκος εργασιών του τμήματος αφιερώνεται στον ανεφοδιασμό των επισιτιστικών τμημάτων και κυρίως του μαγειρείου.

Τα τμήματα προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων στην εποχή μας χρησιμοποιεί για να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο δυνατόν όφελος, την επιστήμη logistics. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τη βεβαιότητα ότι τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται στο κατάλληλο χώρο τη στιγμή που πρέπει. Η διοίκηση αποθεμάτων επιδιώκει την εξασφάλιση της άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος.

---

<sup>13</sup> Βλ. Δ. Λαλούμης "Διοίκηση ξενοδοχείων Hotel management" Αθήνα 2002

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, προ της διαδικασίας των αγορών, οφείλει να θέσει τις προδιαγραφές των προϊόντων που επιθυμεί να αποκτήσει. Προδιαγραφή είναι η περιγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος.<sup>14</sup>

### **1.5 ΧΩΡΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Εκτός από τα τμήματα του ξενοδοχείου υπάρχουν και οι χώροι, εγκαταστάσεις τα οποία είναι λιγότερο ή περισσότερο απαραίτητα για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου ανάλογα με το είδος και τη πελατεία του. Επί παραδείγματι αναφέρονται ορισμένοι από τους επιπρόσθετους χώρους που κυρίως συναντά ο πελάτης σε καταλύματα υψηλών προδιαγραφών:

- 1 πισίνα
- 2 αθλητικές εγκαταστάσεις(γήπεδα τένις, μπάσκετ, πινγκ-πονγκ)
- 3 εγκαταστάσεις προσωπικού (αποδυτήρια, δωμάτια)
- 4 κήπος
- 5 Parking
- 6 εμπορικά καταστήματα

---

<sup>14</sup>Βλ. Κυριαζόπουλος Παν. "Διοίκηση Logistics" συγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Βασιλειάδης Χρήστος "Η διοικητική και το marketing των τουριστικών προορισμών", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003  
σελ: 47,69
2. Γκικόκας Μελέτης "Η ξενοδοχία Παρ'έλλησιν του Ν. Λέκκα", Αθήνα 1999
3. Καραγιάννης Στ. "Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου", Β΄τόμος, εκδόσεις Ελλην  
σελ: μέρος Δ: 12,59
4. Κομίνης Νίκος "λειτουργία υποδοχής", Αθήνα 1981
5. Κυριαζόπουλος Παν. "Διοίκηση Logistics", Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1999  
σελ: 93-102,349,355,392
6. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002  
σελ: 35,48,125-127
7. Λαλούμης Δ. "Διοίκηση ξενοδοχείων Hotel management", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002
8. Μάρας Αθ. "Μπαρ- ποτά – οινολογία", Interbooks, Αθήνα 1999
9. Ντόντη Άννα, "Λειτουργία Υποδοχής", Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1997  
σελ: 12,48,90,156-158,176,188,198
10. Παλμός Νικ. "Διεθνές ξενοδοχειακό marketing", Interbooks
11. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης "Marketing Εστιατορίου", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2005  
σελ: 31-69
12. Φραγκιαδάκης Ευάγ. "εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων", β΄ έκδοση, Ηράκλειο 1993
13. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας "Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων", Interbooks, Αθήνα 1996  
σελ: 21,43

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### 2.1 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι πελάτες – τουρίστες συχνά δε γνωρίζουν με ποιους τρόπους θα μπορέσουν να εκφράσουν τα παράπονα τους εύκολα, με αποτέλεσμα μόνο ένα πολύ μικρό μέρος των δυσαρεστημένων πελατών να καταλήγει στη διατύπωση παραπόνων. Επιπλέον από την πλευρά των εταιρειών οργανωμένος τρόπος αντιμετώπισης και άμεσης διαχείρισης των παραπόνων δεν υπάρχει.

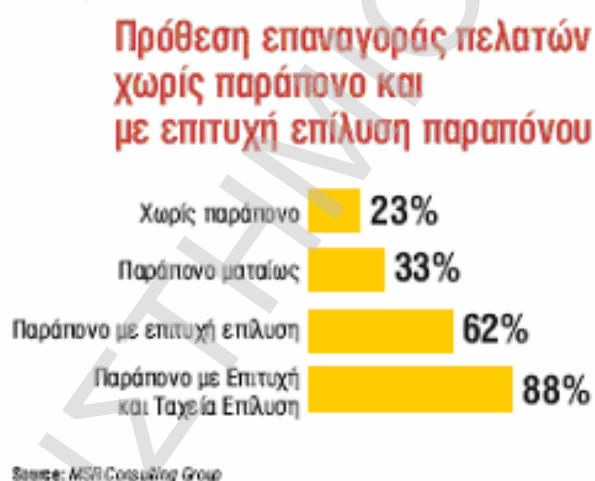
Τα παράπονα λαμβάνονται με διάφορα μέσα (γραπτά, προφορικά, τηλεφωνικά, e-mail, fax, κλπ).

Τα παράπονα εκφράζονται σε διάφορα σημεία τα οποία δεν είναι συντονισμένα μεταξύ τους, ενώ αντιθέτως σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει ένα συγκεκριμένο τμήμα σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα στο οποίο απευθύνονται οι πελάτες – τουρίστες και είναι υπεύθυνο για την περαιτέρω διαχείριση των. Αναμφισβήτητα το παραπάνω σύστημα είναι πολύ πιο αποτελεσματικό από αυτό που εφαρμόζεται σήμερα στην Ελλάδα.

Η επεξεργασία των παραπόνων γίνεται επίσης από διαφορετικά πρόσωπα στην εταιρεία χωρίς μεταξύ τους συντονισμό ώστε να εξασφαλίζεται η αμεροληψία και η αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

Δεν υπάρχουν προσδιορισμένες διαδικασίες σε ότι αφορά π.χ. ταχύτητα ανταπόκρισης, επίπεδο αποφάσεων, τρόπο αποζημίωσης κλπ.

Στο γράφημα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η πρόθεση επαναγοράς των πελατών οι οποίοι δεν έχουν εκφράσει κάποιο παράπονο και αυτών που τα παράπονα τους επιλύθηκαν αποτελεσματικά.<sup>15</sup> (βλ. γράφημα 1)



**ΓΡΑΦΗΜΑ 1**

**Πρόθεση επαναγοράς πελατών χωρίς παράπονο και με επιτυχή επίλυση παραπόνου**

<sup>15</sup> [www.customercare.gr](http://www.customercare.gr) τεύχος 22 σελ. 45 – Νοέμβριος 2003

## **2.2 ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ**

Το να μάθουμε ορισμένα εποικοδομητικά δεδομένα σχετικά με τα παράπονα είναι εξέχουσας σημασίας για οποιαδήποτε ορθολογικά σκεπτόμενη επιχείρηση. Αν, λοιπόν, δεν καταλαβαίνουμε το πώς και το γιατί οι πελάτες παραπονιούνται ή όχι, δεν μπορούμε να ελπίζουμε ότι θα προβλέψουμε ή ότι θα αλλάξουμε την συμπεριφορά τους. Ίσως το πιο τρομακτικό δεδομένο σχετικά με τα παράπονα είναι το πόσοι πολλοί πελάτες ή καλύτερα πρώην πελάτες - στη πλειοψηφία των περιπτώσεων, δεν λένε ποτέ τα παράπονά τους, όταν είναι δυσαρεστημένοι.<sup>16</sup>

- Για την μέση επιχείρηση, το 96% των δυσαρεστημένων πελατών δεν παραπονιούνται. Αυτό σημαίνει πως για κάθε παράπονο που ακούμε, μπορεί να υπάρχουν 24 πελάτες, οι οποίοι δεν δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκαταστήσει τα πράγματα ή ακόμη και να βρει τι πήγε λάθος εν πρώτοις. Το άλλο στοιχείο που συνοδεύει το «τρομακτικό δεδομένο» είναι το εξής :
- Συνήθως, ο δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει (πράγμα που συνήθως εξαρτάται εκτός από το χαρακτήρα του ατόμου στη σοβαρότητα του παραπόνου) για την κακή εμπειρία που είχε, σε 10 με 16 περίπου άλλα άτομα. Αυτός είναι ο διπλάσιος αριθμός από την περίπτωση που ο ευχαριστημένος πελάτης θα πλέξει το εγκώμιο της επιχείρησης.

---

<sup>16</sup>Βλ. Ros Jay, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας

Οι παραπάνω στατιστικές μας δείχνουν το πόσο βασική είναι η ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας ανάμεσα στους πελάτες - τουρίστες.

Ωστόσο, αξίζει να πούμε ότι πρέπει να διασφαλίζουμε την σωστή αντιμετώπιση των παραπόνων γιατί όταν ο παραπονούμενος είναι ικανοποιημένος με την αντιμετώπισή μας, θα μιλήσει μόνο στον μισό αριθμό των ανθρώπων σχετικά με την εμπειρία τους και θα είναι θετικοί όταν μιλάνε για εμάς.

Επίσης, ο τρόπος που θα αντιμετωπίσουμε το παράπονό του, έχει μια τεράστια επίπτωση στην πιθανότητα να προτιμήσει και πάλι ο τουρίστας το ξενοδοχείο μας. Οι διαθέσιμες στατιστικές μαρτυρούν ότι πάνω από το 90% των δυσαρεστημένων φιλοξενούμενων, οι οποίοι δεν παραπονιούνται, δεν πρόκειται να επισκεφτούν ξανά το ξενοδοχείο. Όταν ένας πελάτης λέει το παράπονό του και αντιμετωπίζεται ικανοποιητικά, το 35 – 45 % δεν πρόκειται να προτιμήσει και πάλι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Ωστόσο, όταν ο τουρίστας εκφράζει το παράπονό του και αντιμετωπίζεται με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, το 80-95 % θα συνεχίσουν να το επισκέπτονται.

Και φυσικά τα κέρδη που χάνονται είναι πολλά. Αυτός είναι ο ετήσιος αριθμός χαμένων πωλήσεων για κάθε πελάτη, ο οποίος μας εγκαταλείπει, επειδή δεν είναι ικανοποιημένος. Και ίσως θα πρέπει να πολλαπλασιάσουμε επί 25 αυτό το νούμερο για να καταλάβουμε το μέγεθος των πελατών που χάθηκαν, επειδή ήταν δυσαρεστημένοι και ποτέ δεν το είπαν.

Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο, ότι μόνο αν ο πελάτης εκφράσει τα παράπονα του, μπορούμε να αυξήσουμε την πιθανότητα να παραμείνει πελάτης μας, ίσως από το 10-95 %.

Επομένως, θέλουμε να παραπονοούνται οι πελάτες μας και θέλουμε ο κάθε δυσαρεστημένος πελάτης να παραπονοιέται κάθε φορά που οι συνθήκες δεν είναι έτσι ακριβώς, όπως εκείνος επιθυμεί. Έτσι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε είναι να ανακαλύψουμε αυτούς τους 24 από τους 25 πελάτες, οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι και ποτέ δεν το είπαν, ώστε να αποκτήσουμε μια τουλάχιστον ευκαιρία διατήρησης τους και ενδεχομένως αύξησης τους.

### **2.3 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Είναι γεγονός ότι σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στον τουριστικό κλάδο, τα παράπονα των πελατών αποσιωπώνται ή υποβαθμίζονται από τους αρχικούς αποδέκτες τους προκειμένου να μη φτάσουν στη διοίκηση και προκληθούν τριγμοί. Η σωστή διοίκηση όμως πρέπει να αποζητά τα παράπονα των πελατών της. Αυτός είναι ο μοναδικός, ουσιαστικά, τρόπος για να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να βρει τρόπους για να τις ικανοποιήσει.

Βεβαίως, σε έναν ιδανικό κόσμο δεν θα είχαμε κανέναν παράπονο, γιατί όλοι θα ήταν συνεχώς 100% ικανοποιημένοι. Όμως αυτό δεν είναι ρεαλιστικό. Οπότε, ναι μεν θέλουμε τους ανθρώπους να είναι εντελώς ικανοποιημένοι,

αλλά λαμβάνουμε υπ' όψιν το γεγονός ότι οι ανάγκες είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες άρα και η ικανοποίηση τους διαφορετική.

Αυτό είναι το πρώτο σημείο, όπου οι περισσότεροι διευθυντές κάνουν λάθος. Δεν τους αρέσουν τα παράπονα. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν καταλαβαίνουν το νόημα των παραπόνων.

Τα παράπονα είναι ευκαιρίες για να :

- Προσδιορίσουμε τα αδύναμα στοιχεία στο σύστημά μας και να τα βελτιώσουμε,
- Κάνουμε ευτυχισμένο τον πελάτη και για να
- Δημιουργήσουμε έναν πελάτη, ο οποίος είναι πιο πιστός απ' ότι πριν.

Σίγουρα ένα παράπονο το οποίο έχει αντιμετωπιστεί σωστά, μπορεί να κάνει τον πελάτη σας να είναι πολύ περισσότερο πιστός από την περίοδο που δεν είχε κανένα παράπονο. Αυτό δεν σημαίνει πως πρέπει να κατασκευάζετε αιτίες για να υπάρχουν τα παράπονα, κι αυτό για δύο λόγους. Πρώτον, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος να μην ευχαριστηθεί ο πελάτης με τον τρόπο που θα αντιμετωπίσετε το παράπονό του. Και δεύτερον, αν ο πελάτης δεν παραπονιέται, δεν θα έχετε την ευκαιρία να διορθώσετε τις συνθήκες. Αυτό ακριβώς είναι το σημαντικό σημείο: οι πιο δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Βλ. Ros Jay, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας

Βλ. <http://216.239.59.104/search?q=cache:as9JFiVa6aEJ:www.iseek.org/sv/13000.jsp%3Fid%3D100102+hotel+management+%2Bcomplaints&hl=en>

Βλ. <http://management.articlesarchive.net/learning-from-your-employees-and-customers-complaints.html>

### **2.3.1 ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Ένα από τα πιο έξυπνα πράγματα που πρέπει ξέρουμε σχετικά με τους πελάτες - τουρίστες είναι ότι είμαστε ένας απ' αυτούς. Μπορεί να μην είμαστε πελάτης του δικού μας ξενοδοχείου, αλλά σφέστατα είμαστε πελάτης μιας άλλης εταιρείας εκατοντάδες φορές μέσα σε μια βδομάδα. Οπότε, αν θέλουμε να μάθουμε πώς συμπεριφέρονται οι «πελάτες» καλό θα ήταν να σκεφτούμε το πώς συμπεριφερόμαστε εμείς και πώς συμπεριφέρονται οι «πελάτες». Όταν δυσανασχετούμε με κάτι που αγοράζουμε, παραπονιόμαστε πάντα; Ποιος παράγοντας καθορίζει το αν τελικά θα παραπνεθούμε ή όχι;

Αυτή η ερώτηση θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε το γιατί οι δικόί μας πελάτες συνήθως δεν ασχολούνται με τα παράπονά τους, όταν είναι δυσαρεστημένοι. Μερικές φορές νομίζουν ότι δεν αξίζει την προσπάθεια, αλλά συχνά υπάρχουν λόγοι γιατί φαίνεται ότι δεν αξίζει τον κόπο. Φυσικά, δεν ισχύουν οι ίδιοι λόγοι για την κάθε έλλειψη παραπόνου, αλλά μιλώντας γενικά υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι που οι πελάτες δεν παραπονιούνται :

- Δεν γνωρίζουν το πώς
- Νομίζουν ότι θα είμαστε αδιάφοροι και
- Δεν τους αρέσουμε



### **2.3.2 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΝΑ ΕΚΦΡΑΖΟΥΝ ΤΑ**

#### **ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΟΥΣ**

Αν και φαίνεται ιδιαίτερα απλοϊκό το να εκφράσει ένας πελάτης τα παράπονα του, στην πραγματικότητα, δεν είναι τόσο φανερό, όσο φαίνεται. Όλοι ξέρουμε ότι μερικές φορές έχουμε προσπαθήσει να παραπονεθούμε σε μια εταιρεία και μας είπαν ότι απευθυνθήκαμε στο λάθος τμήμα ή ότι θα πρέπει να το κάνουμε εγγράφως.

Οπότε, η σωστά διοικούμενη τουριστική μονάδα πρέπει να δείχνει ξεκάθαρα στους πελάτες της το πώς μπορούν να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους. Επί παραδείγματι αυτό θα μπορούσε να γίνει στους καταλόγους, τοποθετώντας την αντίστοιχη επιγραφή στην υποδοχή, τυπώνοντας το στα τιμολόγια και όπου αλλού κρίνεται αναγκαίο. Οι περισσότεροι προτιμούμε να τηλεφωνήσουμε, να γράψουμε ή να παραπονεθούμε προσωπικά. Η επιμονή όμως στα γραπτά παράπονα, δεν ενθαρρύνει τους δυσαρεστημένους πελάτες, οι οποίοι προτιμούν το τηλέφωνο. Επομένως, φρόνιμο είναι να παρέχουμε στους πελάτες μας μια πληθώρα επιλογών – προσκαλώντας τους να τηλεφωνήσουν, να γράψουν, να στείλουν φαξ ή e-mail, ή να απευθυνθούν σε έναν υπεύθυνο ή στην reception. Διαφορετικά, όχι μόνο έχουμε αποτρέψει πολλούς απ' αυτούς από το να παραπονεθούν, αλλά στην πραγματικότητα έχουμε τερματίσει και την μεταξύ μας σχέση.

Όμως, δεν θα πρέπει να αρκεστούμε σε αυτό. Ενώ τα παραπάνω θα μας βοηθήσουν αισθητά, υπάρχει κι άλλος ένας σημαντικός τρόπος για να παρακολουθήσουμε τα παράπονα και να τα αντιμετωπίσουμε εν τη γενέσει

τους. Είναι η προσέγγιση που λύνει τόσα πολλά δυνητικά προβλήματα με τους πελάτες: Η εκ των προτέρων ερώτηση. Αντί να περιμένουμε να έρθουν εκείνοι σε μας, ενθαρρύνουμε δραστικά τα σχόλια, μαζί και τα παράπονα, οι πελάτες θα πούνε πολύ περισσότερα παράπονα απ' ό τι θα κάνανε σε μια διαφορετική περίπτωση. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να ρωτήσουμε τους φιλοξενούμενους μας, σχετικά με το τι σκέφτονται :

- Ερωτηματολόγια
- Τηλεφωνικές έρευνες
- Κάρτες σχετικά με τον αντίκτυπο: Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται ευρύτατα στα ξενοδοχεία. Το κάθε δωμάτιο ξενοδοχείου έχει μια κάρτα που ο πελάτης πρέπει να συμπληρώσει. Όσο πιο σύντομη είναι τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να την συμπληρώσει ο πελάτης.
- Γραμμές εξυπηρέτησης.
- Σημεία με βίντεο. Μερικές τουριστικές εταιρείες στήνουν περίπτερα, όπου οι πελάτες μπορούν να καθίσουν και να βιντεοσκοπηθούν μιλώντας για το τι πιστεύουν για μας, θετικά ή αρνητικά.<sup>18</sup>

### **2.3.3 ΠΡΟΚΑΛΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Όταν ξεκινήσουμε να ενθαρρύνουμε ενεργά τα παράπονα, ο σκοπός θα πρέπει να είναι να λάβουμε έναν αυξημένο αριθμό παραπόνων. Οι υπεύθυνοι για την καμπάνια της ενθάρρυνσης παραπόνων – για ολόκληρη την τουριστική εταιρεία ή για ένα μέρος της – θα πρέπει να προειδοποιήσουν τους

<sup>18</sup> Βλ. Ros Jay, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας

Βλ. <http://management.articlesarchive.net/learning-from-your-employees-and-customers-complaints.html>

ανωτέρους ότι αναμένεται μια απότομη αύξηση στον αριθμό παραπόνων. Αυτό σε μερικούς μπορεί να φανεί παράλογο, αλλά για μια σωστά διοικούμενη μονάδα θα είναι αποδεκτό και προσδοκώμενο.

Το θέμα είναι ότι δεν αυξάνουμε τον αριθμό των δυσαρεστημένων πελατών. Απλά πείθουμε τους μη – παραπονούμενους να γίνουν παραπονούμενοι. Η μέση εταιρεία μπορεί, θεωρητικά, να αυξήσει τα παράπονα κατά 25 φορές, χωρίς να δημιουργήσει ούτε ένα επιπλέον δυσαρεστημένο πελάτη. Το μόνο που δημιουργούμε τελικώς, είναι ευκαιρίες για να μετατρέψουμε τους δυσαρεστημένους πελάτες σε ευτυχισμένους.

Αν δούμε το βαθμό ικανοποίησης των φιλοξενούμενων μας (αυτός είναι ένας ακόμη λόγος για τον τακτικό υπολογισμό της ικανοποίησης των πελατών) θα παρατηρήσουμε ότι παρόλο που θα λαμβάνουμε περισσότερα παράπονα, τα επίπεδα ικανοποίησης δεν θα πέφτουν. Στην πραγματικότητα, θα ανακαλύψουμε ότι ανεβαίνουν, καθώς αρέσει στους πελάτες να αισθάνονται ότι τα παράπονά τους, αν θέλουν να τα κάνουν, θα αντιμετωπιστούν απλά, άμεσα και αποτελεσματικά.<sup>19</sup>

#### **2.3.4 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ**

Μακροπρόθεσμα, φυσικά, αυτό που επιδιώκουμε είναι να μειωθούν τα παράπονα, γιατί θέλουμε να μειώνεται συνεχώς ο αριθμός των δυσαρεστημένων πελατών. Μετά την αρχική αύξηση των παραπόνων, τα

---

<sup>19</sup> Βλ. Ros Jay, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας

Βλ. <http://216.239.59.104/search?q=cache:o5x1DoT7pfYJ:www.school-for-champions.com/tqm/complaints.htm>

νούμερα θα πρέπει να πέφτουν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Ο τρόπος για να το καταφέρουμε αυτό είναι απλός: να ακούσουμε τα παράπονα, να μην λύνουμε το καθένα απ' αυτά επί τούτου, αλλά να χρησιμοποιήσουμε τις πληροφορίες που μας δίνουν για να απομακρύνουμε τις αιτίες που δημιουργούν τα παράπονα.

Αν καταγράψουμε τα παράπονα που δεχόμαστε, θα ανακαλύψουμε ποιος είναι ο σκοπός της βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών. Και κάθε φορά που κατευθυνόμαστε προς αυτές τις περιοχές - τμήματα (δωμάτια, εστιατόριο, πισίνα κτλ), μπορεί να έχουμε ένα εντυπωσιακό αποτέλεσμα στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και στα παράπονα. Οπότε, όταν αρχίσουμε να ακούμε τα παράπονα και να λαμβάνονται μέτρα γι' αυτά, το επίπεδο των παραπόνων δεν πρέπει να μειώνεται βαθμιδωτά, αλλά με μεγάλα άλματα, κυρίως στην αρχή. Θα πρέπει να μπορούμε να σβήνουμε μεγάλα νούμερα από τα δυνητικά μελλοντικά παράπονα με το να ανταποκρινόμαστε αποτελεσματικά, όταν τα λαμβάνουμε.

Σκοπός μας λοιπόν είναι, μέσα από τη συλλογή πληροφοριών, να αναπτύξουμε τεχνικές οι οποίες θα μπορούν να εφαρμοστούν ευρέως.

Οπότε, το πρότυπο για την ενθάρρυνση των παραπόνων από τους πελάτες, πρέπει να είναι :

- Να ενθαρρύνουμε ενεργά τα παράπονα, με όσο το δυνατόν περισσότερους τρόπους,

- Να υπολογίζουμε την επιτυχία μας από το άλμα στον αριθμό των παραπόνων,
- Να ελέγχουμε, βάσει της βαθμολογίας της ικανοποίησης των πελατών, ότι τα παράπονα έχουν αυξηθεί αλλά όχι η δυσαρέσκεια,
- Να ακούμε τα παράπονα και τα αναλύουμε,
- Να λάβουμε μέτρα για τα παράπονα,
- Να παρατηρήσουμε ότι πέφτει ξανά το επίπεδο των παραπόνων<sup>20</sup>

#### **2.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Έχουμε κοιτάξει την καλύτερη προσέγγιση των ατομικών παραπόνων, για να διασφαλίσουμε τον μέγιστο αριθμό των ικανοποιημένων πελατών. Ωστόσο, θα πρέπει να έχουμε ένα σωστό σύστημα συλλογής και ανάλυσης αυτών των παραπόνων για να διασφαλίσουμε ότι θα τα εμποδίσουμε να ξανασυμβούν, όπως είδαμε νωρίτερα.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι οργάνωσης των λεπτομερειών ενός τέτοιου συστήματος, αλλά όλοι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, για να δώσουν την δυνατότητα στην τουριστική εταιρεία να ωφεληθεί πλήρως από τα παράπονα που λαμβάνει. Να λοιπόν εδώ ένας οδηγός με τα βασικά

---

<sup>20</sup> <http://management.articlesarchive.net/learning-from-your-employees-and-customers-complaints.html>  
Ros Jay, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας

<http://216.239.59.104/search?q=cache:o5xlDoT7pfYJ:www.school-for-champions.com/tqm/complaints.htm>

χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αντιμετώπισης των παραπόνων.

- Θα πρέπει να ορίσουμε το «παράπνο». Αν εκπαιδευτούν όλοι για να αντιμετωπίζουν τα παράπνα και αν εμπλακούν όλοι στο σύστημα αντιμετώπισης των παραπόνων, θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια σχετικά με το τι θεωρούμε ότι είναι ένα παράπνο. Διαφορετικά, ένα άτομο θα καταχωρεί κάθε επαφή με τον πελάτη, ο οποίος ευγενικά δείχνει ένα λάθος, ενώ κάποιο άλλο άτομο θα καταγράφει μόνο εκείνες τις περιπτώσεις που ο πελάτης έχει πραγματικά ενοχληθεί ή παραλείπει να καταγράψει εκείνες τις περιπτώσεις, όταν υπολογίζουν ότι το πρόβλημα ήταν ούτως ή άλλως του πελάτη.

Μιλώντας γενικά, θα πρέπει να θεωρούμε ως παράπνο κάθε έκφραση της λιγότερης από το 100% ικανοποίησης από τον πελάτη, ακόμη κι αν εκφραστεί ευγενικά και χωρίς εκνευρισμό. Ας υποθέσουμε ότι ο πελάτης έχει τηλεφωνήσει για μια ερώτηση σχετικά με το τιμολόγιο. Ανακαλύπτουμε ότι πρόκειται για δικό μας λάθος και τον διαβεβαιώνουμε ότι θα αποκατασταθεί στο τέλος του μήνα. Είναι αρκετά ικανοποιημένος μ' αυτό και σας ευχαριστεί ευγενικά για τον έλεγχο. Όσο ευχαριστημένοι όμως και αν είναι, σίγουρα θα προτιμούσαν να μην είχε πραγματοποιηθεί αυτό το λάθος. Αν μη τι άλλο, θα τους γλίτωνε από το τηλεφώνημα που έπρεπε να κάνουν για μας.

- Θα πρέπει να καταγράψουμε το κάθε παράπνο. Όλα τα παράπνα θα πρέπει να καταχωρούνται από το άτομο που τα έλαβε και που τα χειρίζεται. Μπορούμε να τα καταχωρήσουμε στην βάση δεδομένων ή σε ένα χαρτί.

Όποιος κι αν είναι ο τρόπος, θα πρέπει να καταγράψουμε όλες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να προσέξουμε ώστε η διαδικασία να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη, για να έχουν οι άνθρωποι πάντοτε τον χρόνο να τις καταχωρήσουν. Είναι δική μας, λοιπόν, δουλειά να διασφαλίσουμε ότι όλοι μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα κατανοούν ότι αξίζει τον κόπο και ότι οι λεπτομέρειες θα πρέπει να καταχωρηθούν πλήρως. Παρακάτω παρατίθεται ένας οδηγός με τα δεδομένα που πρέπει να καταγράψουμε. Μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα έντυπο παραπόνων σε μια σελίδα χαρτιού, ζητώντας τις παρακάτω πληροφορίες:

- Όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο του φιλοξενούμενου
- Όνομα του ατόμου που θα χειριστεί το παράπονο
- Ημερομηνία υποβολής του παραπόνου
- Φύση του παραπόνου
- Ενέργειες που αποφασίστηκαν
- Αντιμετώπιση του πελάτη στην συμφωνημένη λύση
- Πότε θα πραγματοποιηθούν οι ενέργειες ;
- Ποιος θα είναι ο υπεύθυνος γι' αυτές ;
- Οποιαδήποτε πρόταση για την αποτροπή επανάληψης

Όλα τα παράπονα θα πρέπει να καταγραφούν και να αναλυθούν σε κεντρικό επίπεδο. Όλα τα έντυπα παραπόνων θα πρέπει να στέλνονται σε ένα και μόνο τμήμα, το οποίο είναι υπεύθυνο για την ταξινόμηση και την ανάλυσή τους. Αυτό θα δίνει την δυνατότητα να αποκαλύψει περιπτώσεις επανεμφάνισης των αδύνατων σημείων ή τις συχνές περιοχές των παραπόνων. Μπορούμε να κοιτάζουμε για συγκεκριμένα θέματα ή να

προσέχουμε αν κάποια παράπονα είναι κοινά σε κάποιες συγκεκριμένες στιγμές ή σχετίζονται με κάποιες συγκεκριμένες στιγμές ή σχετίζονται με κάποιες συγκεκριμένες γραμμές παραγωγής και υπηρεσιών.

- Θα πρέπει να τροφοδοτήσουμε την ανάλυση. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να τροφοδοτήσουν τα τμήματα, έτσι ώστε να αναπτύξουν στρατηγικές και λύσεις για να λύσουν τις αιτίες των παραπόνων και να ελαχιστοποιήσουν τα μελλοντικά παράπονα. Αυτές οι στρατηγικές θα πρέπει να τροφοδοτηθούν στο κεντρικό τμήμα, ώστε να τις λάβουν υπόψη τους στις μελλοντικές αναλύσεις και να δουν πόσο αποτελεσματικές υπήρξαν.

- Θα πρέπει να ενημερώσουμε την ανώτερη διοίκηση. Οι τακτικές αναφορές στις αναλύσεις παραπόνων και οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν για να αντιμετωπιστούν τα παράπονα, θα πρέπει να μεταβιβάζονται στην ανώτερη διοίκηση. Οι έξυπνοι ανώτεροι διευθυντές θα θέλουν να τις εξετάζουν τακτικά, μαζί με τα ποσοστά της ικανοποίησης των πελατών. Οι έξυπνοι διευθυντές θα αναμένουν οι αναφορές και για τα παράπονα και για την βαθμολογία της ικανοποίησης των πελατών να υποβάλλονται έγκαιρα, για την κάθε συνάντηση του διοικητικού συμβουλίου.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ros Jay, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας



## 2.5 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (MANAGEMENT)

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνουμε ότι οι ουσιαστικοί στόχοι μιας επαγγελματικής διαχείρισης παραπόνων είναι η συγκράτηση των δυσαρεστημένων πελατών και η διάδοση μιας θετικής εικόνας για την εταιρεία που μεταφέρεται από πελάτες των οποίων τα παράπονα έχουν ικανοποιηθεί. Τα στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι τα εξής <sup>22</sup>:

- Παρακίνηση για να εκφραστούν τα παράπονα
- Σωστή λήψη παραπόνων
- Επεξεργασία παραπόνων
- Reporting παραπόνων
- Αξιολόγηση και αξιοποίηση παραπόνων και
- Συνεχής βελτίωση διαδικασιών



ΓΡΑΦΗΜΑ 2

Το ολοκληρωμένο σύστημα χειρισμού παραπόνων

<sup>22</sup> [www.customercare.gr](http://www.customercare.gr) τεύχος 22 σελ. 45 – Νοέμβριος 2003

**2.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ  
ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΠΑΡΑΤΗΡΟΥΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ<sup>23</sup>**

**ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ**

|   |
|---|
| Το τηλέφωνο σηκώνεται το αργότερο μετά το τρίτο χτύπημα   |
| Η τηλεφωνική επαφή πρέπει πάντα να είναι ευγενική και εξυπηρετική   |
| Το προσωπικό πρέπει να είναι αρμόδιο να παρέχει απευθείας πληροφορίες / οι ανάγκες αντιμετωπίζονται και προτείνονται εναλλακτικές λύσεις  |
| Πρέπει να αποστέλλεται μια επιβεβαίωση της κράτησης με την ημερομηνία και τον τύπο υπηρεσίας (συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες, όπως ο τόπος, και ειδικές υπηρεσίες, όπως η υπηρεσία μεταφοράς) |
| Οι αιτήσεις πρέπει να απαντώνται γρήγορα και υπεύθυνα. Υλικό επίκαιρης πληροφόρησης για το κτίριο (συμπεριλαμβανομένου και του τιμοκαταλόγου) αποστέλλεται εντός 48 ωρών                      |
| Οι κρατήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν και σε (βασικές) ξένες γλώσσες   |

<sup>23</sup> Βλ. <http://www.qlabel.com.gr/ALYS1.doc>

## ΑΦΙΞΗ

|   |
|---|
| Το εξωτερικό του ξενοδοχείου έχει ξεχωριστό χαρακτήρα και είναι θελκτικό  |
| Διατίθενται θέσεις σύντομης διάρκειας στάθμευσης μπροστά από το ξενοδοχείο και ειδικός χώρος στάθμευσης του ξενοδοχείου |
| Πάντα υπάρχει κάποιος στη ρεσεψιόν. Εν ανάγκη τοποθετείται μια ενδεικτική ανακοίνωση                                    |
| Κάθε φιλοξενούμενος καλωσορίζεται με τρόπο ευγενικό   |
| Το προσωπικό υποδοχής έχει επαρκείς γνώσεις ξένων γλωσσών   |
| Το προσωπικό αποδίδει σημασία στην εμφάνισή του και φορά τη στολή υπηρεσίας, καθώς και την ειδική ταυτότητα             |
| Η καταγραφή γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση κράτησης, το έντυπο είναι ήδη συμπληρωμένο                |
| Παρέχονται πληροφορίες για τον ξενοδοχειακό εξοπλισμό   |
| Διατίθεται ενημερωτικό υλικό πληροφοριών στην υποδοχή   |
| Πάντα προσφέρεται κάτι ως ένδειξη καλωσορίσματος  |
| Ο φιλοξενούμενος συνοδεύεται ως το δωμάτιό του και, αν το ζητήσει, μεταφέρονται και οι αποσκευές του                    |

## ΔΩΜΑΤΙΑ

|  |
|--|
| Το δωμάτιο είναι έτοιμο  |
| Το δωμάτιο είναι αερισμένο και καθαρό  |
| Η ατμόσφαιρα στα δωμάτια είναι ευχάριστη και προσφέρεται κάτι ως δώρο (π.χ. σοκολατάκια, λουλούδια, φρούτα)  |
| Η χρήση των συσκευών (ραδιόφωνο, τηλεόραση, κλιματισμός κλπ.) είναι γραμμένη με τρόπο κατανοητό ή εξηγείται  |
| Ο εξοπλισμός βρίσκεται σε καλή κατάσταση και οι συσκευές λειτουργούν   |
| Στο δωμάτιο υπάρχει επαρκές ενημερωτικό υλικό τόσο για τις εσωτερικές (πλυντήρια, υπηρεσίες δωματίου κλπ.) όσο και για τις εξωτερικές παρεχόμενες υπηρεσίες (προσφορές εκτός του κτιρίου κλπ.) |
| Υπάρχει τοιχοκολλημένο σχέδιο διαφυγής   |
| Υπάρχουν κατατοπιστικά βέλη για τα δωμάτια και τους χώρους του ξενοδοχείου   |

## ΔΙΑΜΟΝΗ

|  |
|--|
| <p>Οι φιλοξενούμενοι χαιρετίζονται με ευγενικό τρόπο από όλο το προσωπικό.<br/>Πάντα ρωτάμε έναν φιλοξενούμενο αν είναι ικανοποιημένος</p>   |
| <p>Τα προβλήματα και τα παράπονα ρυθμίζονται γρήγορα και με ευχαρίστηση</p>  |
| <p>Ο ξένος τύπος παρέχεται άμεσα στον φιλοξενούμενο, αν το επιθυμεί</p>  |
| <p>Ο φιλοξενούμενος ενημερώνεται για τις προσφορές ψυχαγωγίας και τις ειδικές εκδηλώσεις</p>   |
| <p>Η χρήση του ξενοδοχειακού εξοπλισμού συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του δωματίου ή μπορεί να τιμολογηθεί</p>   |
| <p>Το περιβάλλον είναι ευχάριστο (διακόσμηση κλπ.)</p>   |
| <p>Με τη λήψη οργανωτικών μέτρων, γίνεται ό,τι είναι δυνατόν, ώστε η δυσαρέσκεια που προκαλείται από το θόρυβο να είναι η μικρότερη πιθανή για τους φιλοξενούμενους (παραλαβές, θόρυβοι από το προσωπικό κλπ.)</p> |
| <p>Οι ειδικές επιθυμίες ικανοποιούνται με προθυμία (θέσεις σε θέατρο, επιβεβαίωση των αεροπορικών εισιτηρίων κλπ.)</p>   |
| <p>Τα σαλόνια και οι τουαλέτες ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και είναι πάντα καθαρά</p>  |
| <p>Η υποδοχή είναι πάντα σε άριστη κατάσταση</p>   |
| <p>Τα γενέθλια των φιλοξενουμένων λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια της διαμονής τους</p>   |

|  |
|--|
| Η υπηρεσία αφύπνισης είναι έγκαιρη   |
| Ο φιλοξενούμενος μπορεί να πληροφορηθεί και να συμβουλευτεί την υποδοχή για τις εκδρομές, τα προγράμματα, τις τελευταίες προβλέψεις για τον καιρό κλπ. |
| Το πρωινό και τα γεύματα σερβίρονται με χρονική ακρίβεια σύμφωνα με τις επιθυμίες των φιλοξενουμένων   |
| Ο φιλοξενούμενος μπορεί να αγοράσει από την υποδοχή προϊόντα πρώτης ανάγκης (οδοντόβουρτσες, μετατροπείς ηλεκτρικού ρεύματος κλπ.)                     |
| Σε περίπτωση έκτακτης ιατρικής ανάγκης, ο φιλοξενούμενος λαμβάνει άμεση περίθαλψη και μεταφορά στο κατάλληλο μέρος                                     |
| Υπάρχει δυνατότητα εναπόθεσης και φύλαξης των αποσκευών ή άλλων αντικειμένων   |

## ΑΝΑΧΩΡΗΣΗ

|   |
|---|
| Ο λογαριασμός πρέπει σε κάθε περίπτωση να εκδίδεται άμεσα   |
| Γίνονται ερωτήσεις για ό,τι καταναλώθηκε από το μίνι-μπαρ   |
| Ο λογαριασμός είναι ξεκάθαρος και υπάρχει διαφάνεια στα ποσά  |
| Υπάρχει δυνατότητα πληρωμής με πιστωτικές κάρτες ή με άλλα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμής  |
| Η πληρωμή με ξένα νομίσματα γίνεται δεκτή   |
| Αν ζητηθεί, καλείται ταξί ή διατίθεται μικρό λεωφορείο  |
| Οι άλλες υπηρεσίες (π.χ. κρατήσεις στο επόμενο ξενοδοχείο ή κρατήσεις για την επόμενη σεζόν) πραγματοποιούνται ευχαρίστως   |
| Οι φιλοξενούμενοι που ταξιδεύουν με το ιδιωτικό τους αυτοκίνητο μπορούν να πάρουν συμβουλές για τις διαδρομές που θέλουν να ακολουθήσουν (υπάρχουν διαθέσιμοι χάρτες) |
| Οι αποσκευές μπορούν να εναποθηκευτούν μέχρι την οριστική αναχώρηση   |
| Παρέχεται μεταφορά των αποσκευών μέχρι το ταξί, τον σταθμό ή το αεροδρόμιο  |
| Γίνεται προσωπικός αποχαιρετισμός των φιλοξενουμένων  |
| Ρωτάμε τον φιλοξενούμενο αν έμεινε ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες και του δίνουμε, προαιρετικά, ένα μικρό δωράκι αποχαιρετισμού                                     |

## ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ

|  |
|--|
| Τα αντικείμενα που ξεχνούν οι φιλοξενούμενοι φυλάσσονται ή αποστέλλονται σε αυτούς         |
| Γίνεται άμεση και ταχύτατη διαχείριση των παραπόνων  |
| Αποστέλλονται ενημερωτικά φυλλάδια για το ξενοδοχείο, ευχετήριες κάρτες Χριστουγέννων κλπ. |

### **2.7 ΕΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ**

Η γνωστή αλυσίδα ξενοδοχείων Sheraton έχει αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα κακής απόδοσης των ξενοδοχείων της στις Η.Π.Α. Τα τελευταία χρόνια και έχει επενδύσει πολλά εκατομμύρια δολάρια στην ανακαίνιση τους και στην αναβαθμισμένη παροχή υπηρεσιών. Στα πλαίσια των βελτιώσεων αυτών, ανακοίνωσε ένα καινούργιο πρόγραμμα ικανοποίησης του πελάτη. Οποιοδήποτε παράπονο πελατών, μικρό ή μεγάλο, σχετικά με εξυπηρέτηση, με δωμάτια ή με φαγητό ανταμείβεται επί τόπου χρηματικά, ή με κάποια έκπτωση ή με κάποια δωρεάν παροχή υπηρεσιών στο μέλλον.

Η τακτική αυτή ανταμοιβής παραπόνων δεν είναι τίποτα καινούργιο για επιχειρήσεις που νοιάζονται για την ποιότητα παροχής άριστων υπηρεσιών. Η οικονομική λογική της στηρίζεται στο ότι είναι φθηνότερο να ικανοποιεί κανείς τους πελάτες που έχει παρά να προσπαθεί να κερδίσει νέους. Και βέβαια είναι προτιμότερο να ξέρει κανείς τα παράπονα από πρώτο χέρι. Αν ο πελάτης



φύγει δυσαρεστημένος χωρίς να τα εκφράσει δεν πρόκειται να επιστρέψει και όλο και θα βρει να λέει τον κακό του λόγο όπου χρειαστεί. Όλοι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία της αλυσίδας έχουν περάσει από εντατική εκπαίδευση στην επίλυση προβλημάτων και στο χειρισμό παραπόνων χωρίς την παρέμβαση προϊσταμένων. Όλα τα παράπονα θα συγκεντρώνονται σε βάση δεδομένων ώστε τα χρόνια προβλήματα να είναι εύκολο να αναγνωριστούν και να επιλυθούν. Το πρόγραμμα αποσκοπεί σε 100% ικανοποίηση του πελάτη. Το slogan της Sheraton στην τεράστια διαφημιστική εκστρατεία που έχει αρχίσει είναι "Something Not Perfect? Just Say So".<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.bluewavemag.com/blueart114.htm>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Αθανασούλης Χρήστος “Marketing Υπηρεσιών , Τόμος Α”, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997 σελ: 94
2. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης “Τουριστικό Marketing” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003 σελ: 73
3. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης “Marketing Εστιατορίου” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2005 σελ: 83,85,88
4. Jay Ros, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας
5. [www.customercare.gr](http://www.customercare.gr) τεύχος 22 σελ. 45 – Νοέμβριος 2003
6. [www.iseek.org](http://www.iseek.org)
7. <http://management.articlesarchive.net/learning-from-your-employees-and-customers-complaints.html>
8. <http://216.239.59.104/search?q=cache:o5xIDoT7pfYJ:www.school-for-champions.com/tqm/complaints.htm>
9. <http://www.bluewavemag.com/blueart114.htm>
10. <http://www.qlabel.com.gr/ALYS1.doc>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

##### 3.1.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

###### ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ<sup>19</sup>

Ένας βασικός παράγοντας που συνδέεται άμεσα με την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι η ικανότητα της να μετράει και να αξιολογεί πόσο καλά έχουν διεξάγει τα καθήκοντα τους οι εργαζόμενοι και στην συνέχεια χρησιμοποιώντας αυτήν την πληροφόρηση, να εξασφαλίσει ότι η απόδοση αυτή είναι σύμφωνη με τα προκαθορισμένα επίπεδα και τους επιχειρησιακούς στόχους. (Fisher Schoenfeldt Shaw, 1996)

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία εκτιμάται η συνεισφορά ενός εργαζομένου σε τμηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο για μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Είναι μία συνεχής συναισθηματική φορτισμένη ενέργεια που μπορεί να είναι τόσο υποκειμενική όσο και αντικειμενική και είναι σε θέση να επηρεάσει δραματικά τη στάση και την γνώμη των εργαζομένων για την επιχείρηση και τους ίδιους. (Fisher Schoenfeldt Shaw, 1996 Torrington Hall 1998).

Ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελείται από τρία στοιχεία :

##### 1 Προσδιορισμός της απόδοσης.

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι διαστάσεις της αποδοτικότητας που συνδέονται με τους γενικότερους επιχειρησιακούς, τμηματικούς και ομαδικούς

στόχους. Το καλύτερο εργαλείο για τον προσδιορισμό των διαστάσεων αυτών είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας των εμπλεκόμενων με την διαδικασία ατόμων.

## 2 Μέτρηση της αποδοτικότητας.

Σ' αυτό το στάδιο διαμορφώνεται το σύστημα αξιολόγησης και καθορίζονται οι συγκεκριμένες μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν.

## 3 Εξαγωγή συμπερασμάτων και επαναπληροφόρηση των εργαζομένων.

Η επαναπληροφόρηση μπορεί να γίνει είτε με την απλή συζήτηση των αποτελεσμάτων και την προτροπή για αλλαγές, είτε με την λήψη αποφάσεων για προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις. (Noe, Hollenbeck, Gehart, Wright, 1977).

Με την αξιολόγηση, τα στελέχη μπορούν να συνδέσουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Ένας από τους βασικότερους τρόπους για την υλοποίηση των στρατηγικών είναι μέσα από το σωστό προσδιορισμό των αποτελεσμάτων, των συμπεριφορών και των χαρακτηριστικών, που θα πρέπει να έχουν οι εμπλεκόμενοι με την διαδικασία. .(Noe, Hollenbeck, Gehart, WRIGHT, 1977).

Γενικότερα, στρατηγικά, η αξιολόγηση συμβάλλει σε δύο επίπεδα:

1. Στη διασφάλιση συνοχής ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και την συμπεριφορά στον χώρο εργασίας.
2. Στη διασφάλιση συνοχής ανάμεσα στις οργανωσιακές αξίες και την εργασιακή συμπεριφορά

Όσον αφορά το πρώτο επίπεδο, οι εργαζόμενοι συνήθως επιθυμούν την

επιβράβευση και γνωρίζουν ότι για να το πετύχουν θα πρέπει να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Για παράδειγμα εάν η επιχείρηση δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών στον, πελάτη, τότε οι εργαζόμενοι θα προσπαθούν να κρατάνε ικανοποιημένους τους πελάτες τους. Από την άλλη, αν η έμφαση δίνεται στην επιβράβευση της παραγωγικότητας τότε όλοι οι εργαζόμενοι θα προσπαθούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους.

Γενικότερα η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς αποτελεί ένα μέσο πληροφόρησης για το αν οι εργαζόμενοι είναι συνεπείς με τη γενικότερη στρατηγική και ένας τρόπος για να έρθουν στην επιφάνεια οποιοσδήποτε αρνητικές συνέπειες από την σύνδεση στρατηγικής και συμπεριφοράς. (Mohrman Resnick- West, Lawler, 1989).

Πέρα από την αξιολόγηση ως μέσο πληροφόρησης, η αξιολόγηση επιδρά και σαν μηχανισμός ενίσχυσης των αξιών και της κουλτούρας της επιχείρησης. Μέσα από την αξιολόγηση και την επαναπληροφόρηση τονίζονται οι αξίες που διέπουν την λειτουργία της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις αξίες και την συμπεριφορά που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και μέθοδοι αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης που θα αξιολογούν την ομαδική εργασία, την ομαδική διοίκηση και την δημιουργία ελκρινών και ανοιχτών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων (Joines Quisenberry, Sawyer, 1993, Ghorpade, Chen, 1995).

Για την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές. Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος αξιολόγησης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι υπεύθυνοι της αξιολόγησης να έχουν λάβει κάποιες αποφάσεις για την φύση και το περιεχόμενο του συστήματος και να έχουν καθορίσει εκ των προτέρων τους στόχους και τα αποτελέσματα που αναμένουν από αυτό.(Carrell, Elbert, Hatfield, 1995).

### **3.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ**

#### **3.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

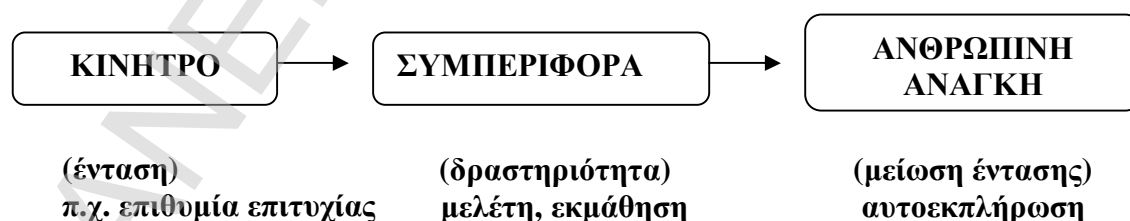
Απ' όλες τις λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιούνται στην εποπτεία του προσωπικού, η υποκίνηση - παρακίνηση χρησιμοποιείται όσο καμιά άλλη. Στον ξενοδοχειακό και λοιπό χώρο παροχής σχετικών υπηρεσιών, φαίνεται να έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία.

Το πρώτο σημείο που πρέπει να γίνει κατανοητό, καθώς προσεγγίζουμε το θέμα και που συχνά παραβλέπεται ή παραμελείται από επόπτες κι απλούς υπαλλήλους, είναι ότι παρακίνηση είναι μια κατάσταση που υπάρχει μέσα στο άτομο. Δεν αποτελεί μια πανάκεια, ώστε να εφαρμοστεί στο άτομο ή στην ομάδα εργασίας και δεν είναι στο χέρι του οποιουδήποτε επόπτη ή οργανισμού να παρακινεί τον οποιονδήποτε. Οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, οι επόπτες κι οι οργανισμοί απλά και μόνο δημιουργούν την

ατμόσφαιρα ή τις προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα ή διανοητική κατάσταση.

Η κοινή σκέψη σχετικά με την παρακίνηση είναι ότι αν ένας υπάλληλος παρακινείται, θα' ναι περισσότερο αποδοτικός, με αποτέλεσμα την μείωση των παραπόνων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση του πελάτη – επισκέπτη. Αλλά αυτή η άποψη είναι πολύ απλουστευμένη κι οι επόπτες πρέπει να σκάψουν βαθύτερα για να βρουν τι είναι παρακίνηση και πώς οι οργανισμοί επηρεάζουν τον ήδη υπάρχοντα βαθμό παρακίνησης.<sup>25</sup>

Η διεργασία υποκίνησης βασίζεται στο ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν ένταση, που με τη σειρά της παράγει κίνητρα, τα οποία προκαλούν συμπεριφορά και δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη μείωσης της έντασης. Αυτή η διεργασία φαίνεται στο γράφημα. Επομένως, η υποκίνηση μπορεί να περιγραφεί σαν η διαδικασία της παρακίνησης ενός ατόμου σε ενέργειες, με σκοπό την εκπλήρωση μιας ανάγκης ή την επιτυχία ενός επιθυμητού στόχου. (βλ. γράφημα 3)



**ΓΡΑΦΗΜΑ 3**  
**Η διεργασία της υποκίνησης**

<sup>25</sup> Βλ. Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. "Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες"Ευρωτυπ-ΑΕ

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να συμβάλλουν τόσο στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων όσο και στην ελαχιστοποίηση και καλύτερη διαχείριση των παραπόνων σε μία τουριστική επιχείρηση.<sup>19</sup>

### **3.2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**<sup>16</sup>

Προκειμένου τα άτομα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, αναπτύσσουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά ενεργειών. Η ικανοποίηση των αναγκών, αποτελεί για το άτομο ένα σκοπό προς τον οποίον κατευθύνεται η συμπεριφορά του. Για το λόγο αυτό, εκείνο που ζητούν τα άτομα από την εργασία τους και το οποίο έχει στρατηγική σημασία, είναι το να μπορεί η εργασία τους να συμβάλλει στην υποκίνησή τους. Η εξίσωση στην διαδικασία της υποκινήσεως εμφανίζεται ως εξής :

$$\mathbf{ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΔΡΑΣΗ}$$

Οι μεταβλητές στην εξίσωση αυτή αλλάζουν συχνά. Π.χ. στους νέους ανθρώπους με αυξημένες ανάγκες και περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες το χρήμα αποτελεί ένα ισχυρό παράγοντα υποκινήσεως. Αντίθετα σε ανθρώπους φτασμένους, με κάποια οικονομική άνεση οι δυνατότητες εξέλιξης σε συνδυασμό με ευκαιρίες για απόδοση και ταυτόχρονη ανταμοιβή για την απόδοσή τους, αποκτούν μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Στις περιπτώσεις αυτές, ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για την εργασία του καθ' εαυτή και αναφέρεται



στις επιτεύξεις του και στα αποτελέσματα που έχει ολοκληρώσει. Ενδιαφέρεται κυρίως για ανάληψη ευθυνών και την εκτέλεση εργασιών με υψηλές απαιτήσεις, καθώς και με το αν η εργασία αυτή και ο προϊστάμενός του, του δίνουν τη δυνατότητα να αναπτύξει όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του.

### **3.2.3 ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ / ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ** **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης επιχειρούν να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία :

- Στην υλική και μη υλική αμοιβή τους
- Στην αποφυγή βιολογικών & ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι τώρα για την υποκίνηση είναι πολλές. Η παραδοσιακή θεωρία υποκίνησης, που προέρχεται από το κίνημα του επιστημονικού management στις αρχές του αιώνα, βασίζεται στην υπόθεση ότι το βασικό κίνητρο είναι τα χρήματα. Αν η οικονομική αμοιβή είναι αρκετά μεγάλη, τότε οι εργάτες θα παράγουν περισσότερο. Μ' άλλα λόγια, η οικονομική ανταμοιβή θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την απόδοση.

Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξης της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Herzberg ορισμένοι παράγοντες, όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κλπ, είναι απαραίτητοι για να παραμείνει κάποιος στην εργασία του, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ ορισμένοι άλλοι παράγοντες, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη, λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία. Ο Herzberg υποστήριξε ότι για την υποκίνηση του εργαζομένου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζομένου στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του. Αυτό μπορεί να γίνει με τη μείωση των ελέγχων, αύξηση της εξουσίας του εργαζομένου, αύξηση της ειδίκευσης, αύξηση των υποχρεώσεων, συγκεκριμενοποίηση του παραγόμενου έργου και αύξηση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα στην επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος να αισθανθεί ότι αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος για αυτό.

Σύμφωνα με το Vroom η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται :

1. από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης,
2. από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών και
3. από το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.

Ως αμοιβές ο Vroom ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κλπ.) και τις εξωτερικές που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κλπ.

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με τη θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία.

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζομένους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από την βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Ορισμένα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζομένους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη και την εργατικότητά τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζομένους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας κι αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές υποκινούν αρνητικά τους εργαζομένους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης και διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την

επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζομένους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζομένους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίο θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

Μια σειρά πρακτικών ιδεών που συνίσταται από τον J. P. Magurn, πιστεύουμε πως είναι αρκετά χρήσιμη στην παρακίνηση των υπαλλήλων, δίνοντας ταυτόχρονα μια σφαιρική εικόνα του θέματος της παρακίνησης σε πραγματικά πλαίσια.

1. **Να αναγνωρίσουμε το προσωπικό και τη δουλειά του.** Δεν υπάρχει άνθρωπος που να μη νοιώθει δυσαρέσκεια, όταν αποτυγχάνει να κερδίσει κάποια αναγνώριση που δικαιούται. Ακόμα και όταν ρωτά για κριτική πάνω του, το κάνει γιατί αναζητεί τον έπαινο και την αναγνώριση για τα πράγματα που κάνει καλά. Ο έπαινος, όχι η κολακεία, όταν δίνεται κατάλληλα, είναι μάλλον ο καλύτερος και αποτελεσματικότερος τρόπος για να παρακινήσετε κάποιον. Όλοι νοιαζόμαστε γι' αυτό, ακόμα και αν δεν το δείχνουμε. Το γεγονός στο θέμα αυτό, είναι πως κανείς δεν θα κάνει καλύτερα τη δουλειά

του, απλώς και μόνο επειδή θα του ζητηθεί. Κανείς δεν πρόκειται να κάνει μια δουλειά καλύτερα μόνο και μόνο επειδή αναμένεται από αυτόν ή γιατί πληρώνεται για να την κάνει.

Υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να κάνουμε το προσωπικό να αποδώσει περισσότερο και καλύτερα στην εργασία του, και αυτός είναι το να κάνουμε έκκληση στο ενδιαφέρον του. Ένας από τους καλύτερους τρόπους είναι μέσω της ενθάρρυνσης, της αναγνώρισης του τι έχουν καταφέρει, του επαίνου. Δεν υπάρχει κίνδυνος να γίνουν οι άνθρωποι «φαντασμένοι» επειδή επαινούνται. Αντίθετα, η αποθάρρυνση, η υποτίμηση και η εύρεση των λαθών είναι αυτά που προξενούν ματαιοδοξία.

Ο έπαινος δεν πρέπει όμως να δίνεται στα τυφλά, αλλιώς δεν έχει σημασία. Επιπλέον, θα πρέπει να κατευθύνεται στην απόδοση και όχι στο ίδιο το άτομο. Είναι πολύ προτιμότερο να πείτε στον πορτιέρη του χωλ «Το χωλ φαίνεται πολύ γοητευτικό σήμερα», από το να πείτε «Λοιπόν Χ, είσαι ένα τέλειος πορτιέρης».

2. **Να κάνουμε το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό.** Ανεξάρτητα από το αν οι άνθρωποι το παραδέχονται ή όχι, όλοι μας θέλουμε να αισθανόμαστε σημαντικοί σαν άτομα. Όλοι μας έχουμε μια ισχυρή επιθυμία για κύρος, γόητρο. Αλλά ας πάμε πάλι πίσω στο θέμα των χρημάτων. Είναι ουσιαστική ανάγκη στη ζωή, αλλά η μεγαλύτερη σημασία που τους αποδίδουμε δεν είναι εξαιτίας της επιθυμίας μας γι' αυτά, όπως είναι, αλλά μάλλον για το τι αυτά μπορούν να μας φέρουν με τη μορφή απολαύσεων της ζωής. Το προσωπικό θέλει να θεωρείται «κάποιο».

Δεν υπάρχει κάποια φόρμουλα για όλες τις περιπτώσεις και θα πρέπει να χειριστούμε το θέμα αμέσως και από μόνοι μας, αλλά θα μπορούσατε να κάνουμε σημαντικά βήματα στο να δημιουργήσουμε ένα προσωπικό που αισθάνεται σημαντικό, με το να δείχνουμε προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του και να το αφήνουμε να μάθει πως η μέτρηση της επιτυχίας του είναι ταυτόχρονα και μέτρηση της επιτυχίας της επιχείρησής σας.

Ένας πρακτικός τρόπος με τον οποίο μπορούμε να κάνουμε εφαρμογή αυτού του βήματος, είναι για παράδειγμα, με τη βοήθεια των τίτλων εργασίας. Να δώσουμε δηλαδή στην κάθε εργασία τον πιο επίτιμο και ταυτόχρονα τον πιο κατάλληλο περιγραφικό τίτλο – πολλοί άνθρωποι θα ήθελαν να περιγράψουν με περηφάνια τις εργασίες τους. Πραγματικά, πολλοί άνθρωποι υπερβάλλουν σχετικά με τον τίτλο της εργασίας τους, όταν τους ζητηθεί. Γιατί ; Γιατί, φυσικά, είναι μια προσπάθεια να αισθανθούν σημαντικά πρόσωπα.

3. **Να ακούσουμε το προσωπικό.** Συχνά θα ακούμε τους ανθρώπους να λένε: «Μου αρέσει ο προϊστάμενός μου, μπορείς να του μιλήσεις. Με προσέχει όταν μιλώ». Ναι, είναι γεγονός πως μία από τις πιο πλεονεκτικές – ευχάριστες – επιδράσεις που μπορούμε να έχουμε στους υπαλλήλους, είναι να βρούμε χρόνο να τους ακούμε όταν έρθουν σε μας για προβλήματα ή παράπονα, ή απλώς όταν θέλουν να απαλλαγούν από κάτι που τους «κάθεται στο στομάχι». Το να ακούμε προσεκτικά και το να συμμεριζόμαστε αυτά τα προβλήματα, είναι μια απ' τις σημαντικότερες ιδιότητες ενός καλού manager προσωπικού.

Ένα από τα πιο δυσκολοϋπόφερα πράγματα στον κόσμο, είναι να ακούμε τους άλλους, χωρίς να τους διακόπτουμε συνεχώς. Αλλά αν ακούμε, όχι μόνο μαθαίνουμε τι σκέφτονται οι άλλοι (και τότε ίσως μπορέσουμε να λύσουμε το πρόβλημά τους), αλλά επίσης να δώσουμε την ευκαιρία στο άτομο να ηρεμήσει, αν πραγματικά είναι ταραγμένο.

4. **Η τέχνη της εποικοδομητικής κριτικής.** Ακόμα και αν εφαρμόσαμε ό,τι μέχρι στιγμής έχει υποδειχθεί, υπάρχουν στιγμές που πρέπει να επιπλήξουμε τους υπαλλήλους. Αυτό σημαίνει δύο ξεχωριστές ενέργειες από την πλευρά μας: 1) να κρίνουμε τι έγινε και τι δεν έγινε και 2) να δώσουμε οδηγίες για το τι θα έπρεπε να γίνει. Ευτυχώς, αν και τις δύο μπορούμε να τις χειριστούμε κατάλληλα, μπορούν να γίνουν εργαλεία να επηρεάσουμε το προσωπικό μας να βελτιώσει την εργασία του και να ενισχύσει τη θέλησή του. Ας δούμε από κοντά κάθε έναν παράγοντα.

Ακόμα και η καλύτερη κριτική είναι μια έκρηξη στο ηθικό και στην αυτοεκτίμηση του ατόμου, αλλά ποτέ δεν θα είναι ολέθρια. Το μυστικό της επιτυχίας, είναι να κριτικάρουμε εποικοδομητικά – το αποτέλεσμα τότε θα ανυψώσει το ηθικό.

Η μόνη δικαιολογία για κριτική είναι η διόρθωση λαθών που αλλιώς θα έβλαπταν την εργασία ή τη συμπεριφορά ενός ατόμου, με μια βλέψη προς αποφυγή μελλοντικών λαθών. Κριτικάρουμε με τέτοιο τρόπο, ώστε να



διδασκόμαστε, όχι να απαλασσόμαστε από συναισθήματα, που μας στενοχωρούν, καταφεύγοντας στο να επιπλήτουμε – αυτός είναι ο δρόμος για να χάσουμε κάθε σεβασμό για τον εαυτό μας και μόνο.

Να αρχίσουμε κάνοντας κάποια κομπλιμέντα που αξίζουν να δοθούν, πριν υποδείξουμε τις ελλείψεις και το πώς θα ξεπεραστούν και να τελειώσουμε με ένα χαμόγελο και μια διαβεβαίωση της υποστήριξής μας. Το ηθικό δεν θα υποστεί σοβαρές διαταραχές και το προσωπικό συνήθως θα δέχεται την επίκριση, που όμως θα πρέπει να βασίζεται σε σοβαρά πλαίσια, στο πνεύμα στο οποίο δίνεται. Να σιγουρευτούμε πως ότι λέμε το εννοούμε – να είμαστε ειλικρινείς όταν μιλάμε σε κάποιον περί της καλής σας θέλησης να τον βοηθήσουμε να ξεπεράσει τη δυσκολία και ότι δεν του κρατάμε κακία. Με λίγα λόγια, να δείξουμε σ' αυτόν που κρίνουμε πώς θα βελτιωθεί και ενισχύστε την προσπάθειά του.

Έχει ήδη αφεθεί να εννοηθεί πως στον εποικοδομητικό χαρακτηρισμό πρέπει να δίνετε διαταγές ή οδηγίες. Αυτό που μετράει περισσότερο εδώ, είναι το πώς αυτό γίνεται. Σε κανένα άνθρωπο δεν αρέσει να παίρνει διαταγές. Οι άνθρωποι εργάζονται πολύ καλύτερα αν πιστέψουν πως ενεργούν κάτω από τη δική τους θέληση. Εδώ λοιπόν, υπάρχει ένα στοιχείο της τέχνης να δίνουμε διαταγές: κάντε το να φαίνεται στο προσωπικό σας, πως λαμβάνετε υπόψη τη συμμόρφωση κι όχι την απαιτείτε. Οι καλύτεροι managers προχωρούν τόσο, όσο να κάνουν το ίδιο το προσωπικό να υποδεικνύει λύσεις και ενέργειες και αν αυτές φαίνονται να καταλήγουν σ' αυτό που απαιτείτε, τότε το προσωπικό

δεν βρίσκεται και τόσο κάτω από διαταγές, καθώς είναι αυτοκατευθυνόμενο – μια πολύ πιο ευχάριστη και παρακινητική κατάσταση από το να συμμορφώνεται στις αυστηρές διαταγές κάποιου άλλου.

Όταν είναι να κριτικάρουμε, να σιγουρευτούμε πως δεν ακουγόμαστε από κάποιον άλλο, είτε από το υπόλοιπο προσωπικό είτε από τους πελάτες.

5. **Να χαιρετάμε όλο το προσωπικό μας ευχάριστα**, «καλημέρα» κλπ., ακόμα κι αν, ή μάλλον ειδικά, αν αισθανόμαστε κάθε άλλο παρά ευχάριστα γι' αυτό.

6. **Να θυμόμαστε τα ονοματεπώνυμα όλων των υπαλλήλων μας και πάντα να τους καλούμε με το όνομα ή το επώνυμό τους**. Το όνομα κάθε ανθρώπου είναι αυτό που τον ξεχωρίζει από τους άλλους ανθρώπους που ζουν σ' αυτό τον πλανήτη των 4,5 περίπου δισεκατομμυρίων και χρησιμοποιώντας το, τον κάνουμε να νιώθει πως τον σκεφτόμαστε αρκετά για να θέλουμε να τον ξεχωρίσουμε από την απρόσωπη μάζα της υπόλοιπης ανθρώπινης φυλής.

7. **Χωρίς να ψάχνουμε, να μάθουμε κάτι για το καθένα μέλος του προσωπικού μας**, την προϋπηρεσία τους, τα χόμπι τους, τις οικογένειές τους, μπορούμε να κουβεντιάσουμε άτυπα μαζί τους όταν οι καταστάσεις το επιτρέψουν. Θα εκπλαγούμε από το πόσο πολύ καλή θέληση κτίζεται από τέτοιες «ασήμαντες» θεμελιώσεις.

8. **Να είμαστε εγκωμιαστικοί ακόμα και όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη.** Το «φαίνεσαι πολύ κομψή σήμερα», σε μια καμαριέρα, μπορεί να «γεμίσει» τη μέρα της.

9. **Να σταματήσουμε την εύρεση λαθών και να αρχίσουμε την εύρεση των θετικών σημείων.** Είναι τόσοι πολλοί οι managers που ξεγράφουν το προσωπικό τους για το τι δεν είναι ή δεν έχουν, πριν μπουν στον κόπο να βρουν τι είναι ή τι έχουν. Να εκτιμούμε τους ανθρώπους στις επιτυχίες τους παρά στις αποτυχίες τους και σύντομα θα ανακαλύψουμε ότι να δουλεύουμε με το προσωπικό είναι πιο φιλικό και ευχάριστο και από την άποψη της επιχείρησης πιο επικερδές, επειδή το προσωπικό θα εργάζεται με θέληση.<sup>26</sup>

### **3.3 ΗΓΕΣΙΑ / ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ**

#### **3.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ / ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ**

Η ηγεσία (leadership) αποτελεί τον κρισιμότερο τομέα στην όλη διαδικασία του management, αφού μέσω της ηγεσίας κατευθύνεται και δραστηριοποιείται ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού. Από την πλευρά αυτή, δεν θα ήταν υπερβολή αν τονιζόταν ότι η ηγεσία αποτελεί την κινητήρια δύναμη μέσα στους οργανισμούς. Αναμφισβήτητα, η εφαρμογή ενός αποδοτικού συστήματος εποπτείας και καθοδήγησης είναι αυτό που θα συμβάλλει καθοριστικά στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων

---

<sup>26</sup> Κανελλόπουλος Κ. Χαράλ, “Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες”, Ευρωτύπ – Α.Ε

τουριστικών αγαθών και κατά συνέπεια στην ελαχιστοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των τουριστών.<sup>27</sup>

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του, ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Το φαινόμενο της ηγεσίας παράγεται από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης: τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του.

Κατά την επιδίωξη της αποστολής του για αύξηση της παραγωγικότητας, στα πλαίσια του οργανισμού, ο manager φροντίζει:

1. Να βελτιώνει την απόδοση των υφισταμένων του κατά την άσκηση της εργασίας με την οποία ήδη ασχολούνται

---

<sup>27</sup> Βλ. Φαναριώτη Π. καθηγ. Τ. Γεν. Δ/ντή ΚΑΤΕΕ, “Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον”, Εκδ. Σταμούλη

2. Να προετοιμάζει τους υφισταμένους του ώστε να αποδεχθούν την ανάληψη αυξημένων ευθυνών στα πλαίσια της εργασίας που τους ανατίθεται και
3. Να βοηθά τους υφισταμένους του να προωθηθούν σε άσκηση καθηκόντων ανωτέρου επιπέδου.

Το κλειδί για την εξασφάλιση της παραγωγικότητας στο επιθυμητό βαθμό και επίπεδο, είναι η απόδοση στην εργασία και κλειδί στην απόδοση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Η υποκίνηση ως εκ τούτου, είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε manager και η οποία αποβλέπει στην δημιουργία κινήτρων για τους υφισταμένους του, ώστε να φθάσουν στα μέγιστα δυνατά επίπεδα παραγωγικότητας.

Αν υποτεθεί ότι υπάρχει η αναγκαία υποκίνηση, τότε ανακύπτουν τα εξής σπουδαία ερωτήματα :

- Πόσο ισχυρή είναι η υποκίνηση αυτή και
- Προς ποια κατεύθυνση λειτουργεί

Αν υποτεθεί ότι ένας εργαζόμενος κατά σύστημα αποδίδει κάτω από τα καθορισμένα standards ή καλύπτει ακριβώς τα standards αυτά, όταν είναι γνωστό, ότι μπορεί να επιτύχει ανώτερα επίπεδα αποδόσεων, είναι φανερό ότι ο βαθμός υποκίνησης του θα είναι χαμηλός. Αυτό σημαίνει, ότι για κάποιο

λόγο ο εργαζόμενος αυτός δεν απολαμβάνει εκείνο που ζητά από την εργασία του και αυτό αποτελεί ένα λόγο για περιορισμό των πρωτοβουλιών του.

Η πρόκληση στην προκειμένη περίπτωση για τον manager είναι να δημιουργήσει μέσα στο χώρο της εργασίας, ένα κατάλληλο κλίμα και ταυτόχρονα να προσαρμόσει την μέθοδο άσκησης της ηγεσίας του, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα, τα οποία θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της δυναμικότητας του εργαζομένου στο ανώτατο δυνατό επίπεδο.

28

### **3.3.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Συμπερασματικά, αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος, αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του, και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης, ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις

---

<sup>28</sup> Φαναριώτη Π. καθηγ. Τ. Γεν. Δ/ντή ΚΑΤΕΕ, “Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον”, Εκδ. Σταμούλη

διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με νεότερες θεωρητικές τοποθετήσεις, ο άριστος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει το θάρρος ανάληψης καινοτομικών δραστηριοποιήσεων, να οδηγείται από ένα ελκυστικό όραμα στο οποίο να συμμετέχει η ομάδα του, την οποία ενδυναμώνει και υποστηρίζει, με αποτέλεσμα την ψυχολογική τους δέσμευση προς αυτόν (ισχύς της αγάπης), ενώ πρέπει να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας.

Όπως, λοιπόν, γίνεται αντιληπτό η καθοδήγηση (leadership) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο ζήτημα των παραπόνων αφού ο ηγέτης – manager είναι αυτός που δείχνει τον δρόμο τόσο για την εξάλειψη των παραπόνων των φιλοξενουμένων όσο και για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών από το σύνολο της τουριστικής επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αθανασούλης Χρήστος “Marketing Υπηρεσιών , Τόμος Α” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997      σελ: 135
2. Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. "Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες", Ευρωτυπ-ΑΕ      σελ: 231-257,258-295
3. Καραγιάννης Στ. "Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου", Β΄τόμος, εκδόσεις Ελλήν      σελ: μέρος Ζ: 13,26
4. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης “Τουριστικό Marketing” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003      σελ: 164
5. Φαναριώτη Π. καθηγ. Τ. Γεν. Δ/ντή ΚΑΤΕΕ, “Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον”, εκδόσεις Σταμούλη      σελ: 47,68,121,207-210,220,242,245
6. Φαναριώτη Π. καθηγ. Τ. Γεν. Δ/ντή ΚΑΤΕΕ, “Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995      σελ: 163-199
7. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας “Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων”, Interbooks, Αθήνα 1996      σελ: 199,215
8. Petrillose M., Shanklin W.C., Powney G.R. “An empirical analysis of service orientation and its impact on employee job performace in upscale hotels”, Journal Of Hospitality and Tourism Research, 1998      σελ: vol22: 39-55



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

#### 4.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. (TQM)

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει ή τουλάχιστον να καλύπτει πλήρως τις προσδοκίες του πελάτη.<sup>29</sup>

Από τη φύση της η ποιότητα είναι μια έννοια υποκειμενική. Αυτό φαίνεται και στο ορισμό που δίνει ο P. Drucker για την ποιότητα. Είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα και τη τιμή την οποία πληρώνει.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ή διεθνώς Total Quality Management (TQM) αποτελεί μια σύγχρονη μέθοδο διοίκησης επιχειρήσεων. Είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που δίνει έμφαση στη ποιότητα, και τη συνεχή βελτίωση της, σε όλα τα συστήματα και τις διεργασίες παραγωγής της επιχείρησης, για

---

<sup>29</sup> <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της, μέσα από την ενεργό συμμετοχή και ευθύνη όλων των εργαζομένων.

Σε όλη αυτή τη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία όλοι σε μια ατέλειωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το «πιστεύω» των οργανισμών που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο : «Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών» (Α. Σπανός 1995). Σ' ένα οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

Η προσέγγιση της Δ.Ο.Π. στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν, είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με τη βοήθεια τεχνολογίας. Καταργεί την διάκριση μεταξύ διοικούντων που προγραμματίζουν και αποφασίζουν και διοικούμενων που ελέγχονται.

Η Δ.Ο.Π. συνεπάγεται συνεχή εκπαίδευση και εκμάθηση νέων τεχνικών, συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και επιμονή στην συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με τη συγκρότηση ειδικών ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους.

Κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. θεωρείται αυτονόητο ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μόνο όταν η έννοια της ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλους σε μια επιχείρηση. Ο βαθμός αφομοίωσης εκφράζεται καθημερινά στην ποιότητα των σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων και του έργου τους όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις. Οι υπεύθυνοι για την Διοίκηση διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος με την βοήθεια των εργαζομένων οι οποίοι έχουν άμεση αντίληψη των σχετικών προβλημάτων και έτσι επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση του συστήματος.<sup>30</sup>

#### **4.2 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.**

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους (Teare, 1996). Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» (moment of truth) για την επιχείρηση

---

<sup>30</sup> [www.hkma.org.hk/gr](http://www.hkma.org.hk/gr)

ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλός της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου (Σπανός).

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικές διαστάσεις :

- Την τεχνική διάσταση, δηλαδή τα συστήματα και την εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη, τα μέσα και τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση, και
- Την λειτουργική ή ανθρώπινη διάσταση, δηλαδή το πάθος και τη δέσμευση, τη συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι). Η λειτουργική διάσταση περιλαμβάνει τη συμπεριφορά, τις στάσεις, τις δεξιότητες, την εμφάνιση, τη νοοτροπία, την εξυπηρέτηση ακόμα και τις εσωτερικές σχέσεις των ανθρώπων της επιχείρησης.

Πιστεύεται ότι το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική (Jones and Lockwood,). Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την

ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία.

Η έννοια πελάτης επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Η ορθή ανταπόκριση κάθε κρίκου της αλυσίδας αυτής, από τον προμηθευτή τροφίμων μέχρι τον ταμιά, στις απαιτήσεις του πελάτη, εξασφαλίζει ότι η τελική εξυπηρέτηση θα υπερβεί τις προσδοκίες της πελατείας (James, ό.π.). Το μυστικό της ολικής ποιότητας είναι τα κίνητρα, που δεν είναι πάντα υλικά, όπως για παράδειγμα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για αλλαγή νοοτροπίας και κίνητρα στον πελάτη για επιλογή του ξενοδοχείου.

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι ανέανη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής

ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής (Teare, 1993). Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπως καταδεικνύει και η επιτυχημένη εμπειρία της βρετανικής αλυσίδας Scott's Hotels. Σύμφωνα με την προσέγγιση της εν λόγω αλυσίδας, οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ σημαίνουν τα ακόλουθα (Teare, et al., 1994):

- **Διοίκηση**: αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- **Ολική**: σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- **Ποιότητα**: είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της (Baker and Crompton, ό.π.).

Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.<sup>31</sup>

#### **4.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι Jones & Lockwood υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168).

Οι ίδιοι συγγραφείς υιοθετούν τον ορισμό της ποιότητας του British Standards Institution (BSI), σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο

---

<sup>31</sup> <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει μία δεδομένη ανάγκη» (BSI). Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει το πρόβλημα. Φαίνεται να είναι πλήρης, πλην όμως στην πραγματικότητα είναι ασαφής. Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί (Murdick et al., 1990). Οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και μεταφέρουν στο προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων οι οποίες δεν είναι ελεγχόμενες από την επιχείρηση (Baker and Crompton, 2000). Εντούτοις, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να εντοπιστούν. Ένας πιο χρήσιμος ορισμός της ποιότητας δίνεται από τον Wyckoff: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wyckoff, 1984). Ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες:

- Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μανάτζμεντ ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall and Senior, 1992). Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μανάτζμεντ ποιότητας.
- Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα / ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Στις



ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη / πραγματική ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις περιφερειακές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη (Haywood, 1983). Πιθανότατα οι τουρίστες να έχουν ορισμένες βασικές προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα άνεσης και καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο. Δεν εκπλήσσονται ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνουν την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να πάει ακόμη πιο πέρα για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας (Teare, 1996).<sup>32</sup>

#### **4.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες, για τα στελέχη της επιχείρησης και για την ίδια την επιχείρηση .

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί θέλουν :

1. αξιόπιστες υπηρεσίες
2. να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους

---

<sup>32</sup> <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

3. προσοχή και καλή συμπεριφορά
4. καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους

Τα στελέχη της επιχείρησης θέλουν ποιότητα γιατί :

1. χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. επιθυμούν σεβασμό και καλή συμπεριφορά
3. θέλουν εργασιακή ασφάλεια
4. θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται
5. η ποιότητα δημιουργεί πιστούς πελάτες και πιο ανεκτικούς σε τυχόν λάθη.

Η επιχείρηση θέλει ποιότητα γιατί :

1. την θέλουν οι πελάτες
2. το μέλλον της εταιρίας εξαρτάται απ' αυτήν

Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τουριστικής επιχείρησης δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων του, ούτε από τα ίδια τα προϊόντα αλλά την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.<sup>33</sup>

Όταν αναφερόμαστε, όμως, στην ποιότητα, από την πλευρά του πελάτη, εννοούμε την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει. Θα πρέπει ο πελάτης να αισθάνεται ότι υπάρχει ισορροπία

---

<sup>33</sup> [www.hkma.org.hk/gr](http://www.hkma.org.hk/gr)

μεταξύ των χρημάτων που πληρώνει και των υπηρεσιών που λαμβάνει για αυτό το ποσό.

Από την πλευρά του ξενοδόχου ή του επιχειρηματία, ποιότητα σημαίνει η προσπάθεια του να αποδώσει στον πελάτη του ένα προϊόν με υψηλά πρότυπα (standard). Να είναι σε θέση η επιχείρηση να ξεπερνάει την προσδοκία του πελάτη της και να του προσφέρει κάτι παραπάνω από αυτά που περιμένει μέσα πάντα στους οικονομικούς προϋπολογισμούς της.

Οι υπηρεσίες είναι μια σειρά ενεργειών που γίνονται για την ικανοποίηση του πελάτη – τουρίστα και χρησιμοποιούνται από τον πελάτη – τουρίστα ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά τους.

Οι ενέργειες αυτές είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους διαπροσωπικές ή κοινωνικές πράξεις. Δηλαδή, υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου ο οποίος τη λαμβάνει (π.χ. σερβίρισμα φαγητού, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών κ.ά.).

Σε ένα μικρότερο ποσοστό οι υπηρεσίες παρέχονται μέσω αυτόματων μηχανών (π.χ. αυτόματο σύστημα αφύπνισης) ή σε άλλες περιπτώσεις ο πελάτης λαμβάνει τις υπηρεσίες μόνος του κάνοντας χρήση των εγκαταστάσεων, όπως για παράδειγμα της πισίνας ή της αίθουσας συνεδριάσεων.

Οι προσφερόμενες από τα ξενοδοχεία υπηρεσίες αποτελούνται από ένα μείγμα τριών στοιχείων :

- Τα φυσικά στοιχεία ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης, δηλαδή τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας – όπως για παράδειγμα : οι κοινόχρηστοι χώροι, τα δωμάτια, τα φαγητά, τα ποτά, τα κλινοσκεπάσματα, ο ηλεκτρικός εξοπλισμός ή η παραλία.
- Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, δηλαδή τις διευκολύνσεις κατά την παροχή υπηρεσίας – όπως για παράδειγμα : η εξυπηρέτηση στο εστιατόριο ή στην ρεσεψιόν, το κλείσιμο της αίθουσας δεξιώσεων ή συνεδριάσεων, σε συνάρτηση με την ταχύτητα εξυπηρέτησης και γενικότερα τη συμπεριφορά του προσωπικού.
- Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη – όπως είναι η άνεση και το κύρος.<sup>34</sup>

#### **4.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ / ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Όταν ο πελάτης αγοράζει υπηρεσίες, αγοράζει τόσο άυλα αγαθά – αυτές καθαυτές τις υπηρεσίες – όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Για τις υπηρεσίες αυτές καταβάλλει μια οικονομική αξία αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία, ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών του.

---

<sup>34</sup> Χυτήρης Π., “Ποιότητα Υπηρεσιών”, Στρατηγική Βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχ/σεις, Σημειώσεις παραδόσεων μαθημάτων μεταπτυχιακού προγράμματος στη διοίκηση τουριστικών επιχ/σεων, Πανεπιστημίου Πειραιά.

Τόσο η οικονομική αξία όσο και η υποκειμενική αποδίδονται από τον πελάτη στην βάση κάποιων χαρακτηριστικών που (πρέπει να) έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του (ύπνου, ξεκούρασης, σίτισης κτλ). Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις διαστάσεις της ποιότητας, τα κριτήρια ποιότητας, με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει :

- Υλικά ή εμπράγματα στοιχεία, πρόκειται για φυσικά στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εργαζόμενοι κ.α.).
- Συνέπεια – αξιοπιστία, η ικανότητα της επιχείρησης να εκπληρώνει ότι έχει υποσχεθεί στον πελάτη – τουρίστα με τον κατάλληλο τρόπο.
- Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση), η προθυμία αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Γνώσεις και ικανότητες, ο επαγγελματισμός αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Ευγένεια, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας.
- Σιγουριά και ασφάλεια, έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποιο ατύχημα ή απώλεια.
- Εμπιστοσύνη, ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευτεί τον υπάλληλο ή την επιχείρηση γενικά.

- Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα, αναφέρεται στην ευκολία με την οποία μπορεί ο πελάτης να έρθει σε επαφή με τον υπάλληλο ή την επιχείρηση και να λάβει την υπηρεσία.
- Επικοινωνία, η όσο το δυνατόν γρήγορη ενημέρωση και η παροχή εξηγήσεων με τρόπο κατανοητό από τον πελάτη.
- Ενσυναίσθηση, η ικανότητα του προσωπικού να «έρχεται» στη θέση του πελάτη, να καταλαβαίνει και να αναγνωρίζει τις ανάγκες του.
- Αποκατάσταση και διόρθωση, η δυνατότητα και διάθεση του υπαλλήλου ή της επιχείρησης να διορθώσει κάποια λάθη, με σκοπό την ευχαρίστηση του πελάτη <sup>35</sup>

Σύμφωνα με τον Bateson (1997) τα παραπάνω κριτήρια ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες και κατ' αυτόν τον τρόπο η ποιότητα λαμβάνει δύο διαστάσεις, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως : τη τεχνική ποιότητα (συστήματα, μέθοδοι, μέσα και facilities) και τη λειτουργική ποιότητα (συμπεριφορά, εκπαίδευση). Η τιμή διάθεσης του αγαθού είναι το τρίτο στοιχείο που χαρακτηρίζει την ποιότητα του τουριστικού αγαθού, ενώ ο πελάτης – τουρίστας (ανάγκες, κίνητρα, χαρακτηριστικά, επιθυμίες) αποτελεί το τέταρτο χαρακτηριστικό (Chitiris 1996).

Η ποιότητα, λοιπόν, αποτελείται από τεχνικά και λειτουργικά μέρη. Τα τεχνικά στοιχεία αναφέρονται σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος ή το βάρος ενός προϊόντος ή της ταχύτητας του service. Η τεχνική ποιότητα μπορεί

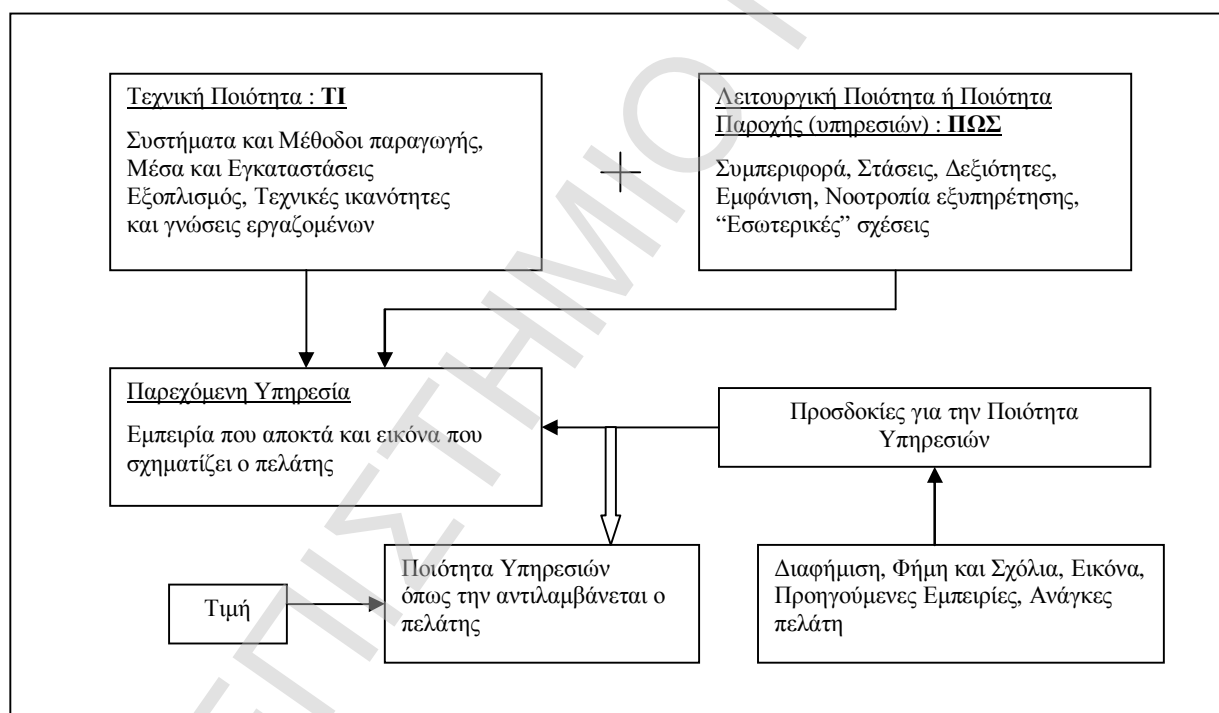
<sup>35</sup> Χυτήρης Π., “Ποιότητα Υπηρεσιών”, Στρατηγική Βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχ/σεις, Σημειώσεις παραδόσεων μαθημάτων μεταπτυχιακού προγράμματος στη διοίκηση τουριστικών επιχ/σεων, Πανεπιστημίου Πειραιά,

εύκολα να ελεγχθεί. Από την άλλη μεριά, τα λειτουργικά μέρη αναφέρονται στην εντύπωση που ένα service πρέπει να δώσει στον πελάτη - τουρίστα, π.χ. «η εντύπωση που ο φιλοξενούμενος πρέπει να λάβει για τις υπηρεσίες του bar είναι αυτή της μοντέρνας και χαλαρωτικής ατμόσφαιρας». Τα στοιχεία αυτά, είναι δύσκολο να μετρηθούν αφού εξαρτώνται από την αντίληψη του ατόμου. Τα λειτουργικά στοιχεία στοχεύουν στα standard των πελατών. (βλ. πίνακας 2)

**Πίνακας 2 : Η έννοια της τεχνικής και της λειτουργικής ποιότητας**

| Όρος                 | Ερμηνεία   | Παράδειγμα   |
|----------------------|--|--|
| Ποιότητα             | Η δέσμευση και η πίστη του προσωπικού σε μία ομάδα κανόνων (δες παράδειγμα 1 – 2) και βαθμίδες στα standards | (1) Να καλωσορίζουμε τον τουρίστα και (2) να τον ευχαριστούμε για την επίσκεψη. (3) Να δείχνουμε πάντα προθυμία να βοηθήσουμε                  |
| Πρότυπα Απόδοσης     | Μια ακριβής και μετρήσιμη ομάδα αναγκών  | Να πρέπει να προσφέρεται σε κάθε φιλοξενούμενο ένα ποτό μετά το γεύμα τους.  |
| Standard             | Γνώση των χαρακτηριστικών κάθε αντικειμένου ή υπηρεσίας  | Το προσωπικό θα πρέπει να είναι προσεγμένο.  |
| Τεχνική ποιότητα     | Μετρήσιμα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας  | Αν παρατηρηθεί κάποιο λάθος γίνεται άμεση επιδιόρθωση  |
| Λειτουργική ποιότητα | Σκόπιμα χαρακτηριστικά   | Η στάση του σώματος, το χαμόγελο, ο τόνος της φωνής κτλ πρέπει να είναι κατάλληλα με την περίπτωση. Να δείχνεις πάντα ενδιαφέρον και κατανόηση |

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών – κριτηρίων και η έκταση στην οποία υπάρχουν δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί και τις ανάγκες του, τη διαφήμιση, τις φήμες και τα σχόλια. Ο βαθμός στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες του και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη θα καθορίσει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται. (βλ. γράφημα 4) <sup>36</sup>



**ΓΡΑΦΗΜΑ 4**

**Παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών**

<sup>36</sup> Stephen F. Witt , Luiz Moutinho, “Tourism Marketing and Management”, Handbook Student Edition



#### **4.6 ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ Δ.Ο.Π**

Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάνατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Βελισσαρίου, ό.π.). Ονομάζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (James, 1998 και Δερβιτσιώτης, ό.π.). Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική Δ.Ο.Π. στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα / σχεδιάγραμμα (Jones and Merricks, 1997: 131-133).

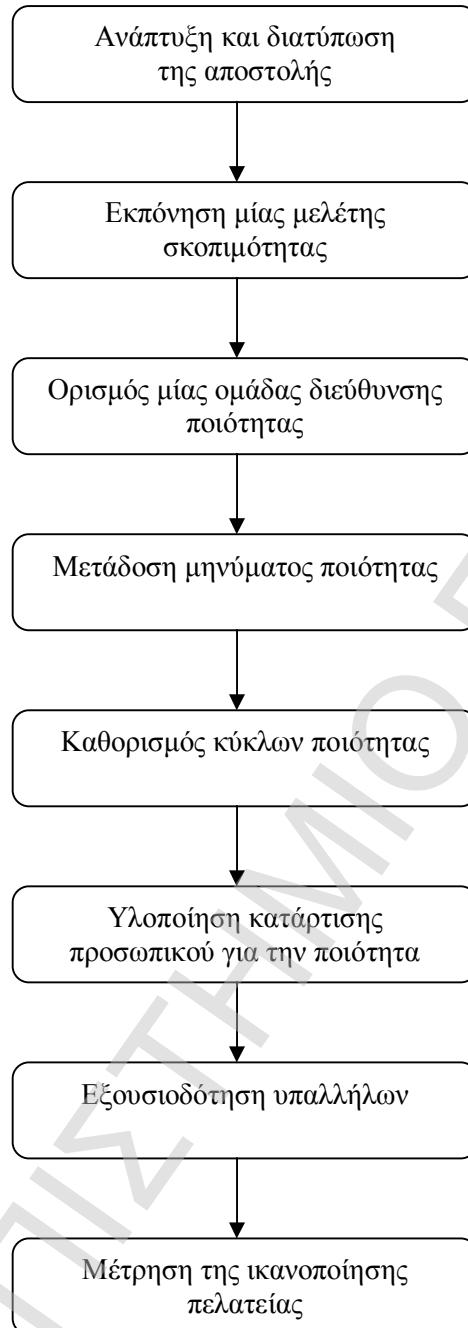
Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι:

- η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,
- η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,

- η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.

Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ (Witt and Muhlemann, 1994: 416-424 και Pun, 2002). Άρα, η ΔΟΠ είναι κάτι το συνεχές, το αέναο. Οι τεχνικές ομάδες εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας είναι σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ (Σπανός).

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης). (βλ. γράφημα 5)



#### ΓΡΑΦΗΜΑ 5

Μοντέλο Δ.Ο.Π για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

#### **4.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**

Αποδεχόμενοι το συλλογισμό ότι η ποιότητα είναι ένα στρατηγικό ζήτημα - ήτοι αποφέρει φήμη υπεροχής και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα – μπορούμε να αποπονηθούμε την αντίληψη ότι η ποιότητα είναι περισσότερο ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος. Για την επίτευξη αυτής της θεώρησης, όπως αναφέρουν οι Berry et Al., «απαιτούνται ηγέτες και όχι απλά μάνατζερ, και οι πραγματικοί ηγέτες

- έχουν ένα όραμα για την επιχείρηση,
- μεταφέρουν το όραμά τους στην επιχείρηση / καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα,
- έχουν επιχειρηματικό πνεύμα,
- έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα» ( Berry et Al., 1989).

Η επίπτωση αυτής της αντίληψης είναι ότι οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας ως ξεχωριστή / απομονωμένη προσπάθεια, προφανώς είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Ως εκ τούτου, ενώ η ποιότητα μπορεί να θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα. Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι, με βάση το σκεπτικό του Peters, το «πάθος» (Peters, 1987). Αυτός υποστηρίζει ότι «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα».

Η ποιότητα ως ένα στρατηγικό ζήτημα δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων.

Συμπερασματικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος,
- το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο),
- η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons and Teare, 1993),
- η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας,
- η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα,
- η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

#### **4.8 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΘΕΩΡΙΑ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΟΣ**

Τα χάσματα ανάμεσα στο προφανές και το υφιστάμενο σύστημα εξυπηρέτησης είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράψουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 3 : Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης**

| Έλλειμμα | Ονομασία                | Περιεχόμενο   |
|----------|-------------------------|---|
| 1°       | Τοποθέτησης             | Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και οι ίδιες οι προσδοκίες των πελατών.                 |
| 2°       | Εξειδίκευσης            | Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και η πραγματική εξειδίκευση εξυπηρέτησης               |
| 3°       | Παροχής εξυπηρέτησης    | Εξειδίκευση της προτεινόμενης εξυπηρέτησης και η πραγματικά παρεχόμενη.   |
| 4°       | Επικοινωνίας (προβολής) | Πραγματικά παρεχόμενη εξυπηρέτηση και μεταδιδόμενη εξωτερικά προς τους πελάτες (μέσω της προβολής και διαφήμισης) |
| 5°       | Αντίληψης               | Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης και προσδοκώμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.                                 |

(Πηγή: προσαρμοσμένο από Brogowicz, A. A., Delene, L. M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1 (1), σσ.27-45.)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 1985: 44-46):

- **Τοποθέτηση (Προσδοκίες πελατείας - Αντιλήψεις μάνατζμεντ):** η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.
- **Εξειδίκευση (Αντιλήψεις μάνατζμεντ - Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης):** σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για τη διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μία καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική.
- **Παροχής εξυπηρέτησης (Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης - Παροχή εξυπηρέτησης):** το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της πελατείας, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής για την καταλληλότερη ανταπόκριση.
- **Επικοινωνίας (Παροχή εξυπηρέτησης - Εξωτερική επικοινωνία):** τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες της πελατείας. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαφημιστικών σλόγκαν και μηνυμάτων επικοινωνίας – αφού πρόκειται για μία δέσμευση ή υπόσχεση - στα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όρους επιπέδου εξυπηρέτησης.

- **Αντίληψης (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - Παρασχεθείσα εξυπηρέτηση):** εάν οι προσδοκίες της πελατείας συνάδουν με την εμπειρία εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία διατηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος εάν διαπιστώσει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας κανονικά σχεδιάζονται με επίκεντρο ενδιαφέροντος τα δυνητικά ελλείμματα μεταξύ σχεδιασμένης και πραγματικής εξυπηρέτησης. Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλήρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν (Thomas, 1992). Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες. Ένα παράδειγμα κακής πρακτικής είναι η πανταχού παρούσα κάρτα σχολίων για τον πελάτη που τοποθετείται στα υπνοδωμάτια (Barsky, 1992 και Σωτηριάδης, 2000).



Τα πέντε ελλείμματα / χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 1994). Κατά κανόνα, δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση μίας αντιστοιχίας ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών και στα συστήματα παροχής υπηρεσίας που αναπτύσσονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Το τελευταίο έλλειμμα είναι το μόνο από τα πέντε στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει περιορισμένο ή ελάχιστο άμεσο έλεγχο. Μπορεί να γίνει αντικείμενο παρακολούθησης με ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών ή με έρευνες αγοράς (Σωτηριάδης, ό.π.).

Λογική συνέχεια των παραπάνω αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.<sup>38</sup>

#### **4.9 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Το κρίσιμο ζήτημα στο σχεδιασμό και στην οργάνωση-διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά ως ακολούθως:

---

<sup>38</sup> <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

Πίνακας 4 : Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

| Βασική απόφαση                  | Εναλλακτικές στρατηγικές  |
|---------------------------------|---|
| Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας | <ul style="list-style-type: none"><li>• Επιθεώρηση Ποιότητας</li><li>• Έλεγχος Ποιότητας</li><li>• Ασφάλεια Ποιότητας</li><li>• Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</li></ul> |

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις πρώτες στρατηγικές:

- Επιθεώρηση ποιότητας (Quality Inspection),
- Έλεγχος ποιότητας (Quality Control),
- Ασφάλεια ποιότητας (Quality Assurance).

Αυτή ήταν και η ιστορική εξέλιξη της προσέγγισης του ζητήματος ποιότητας. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 αναπτύχθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Βελισσαρίου, 2000 και Δερβιτσιώτης, 2002),

- **Επιθεώρηση Ποιότητας:** Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Ως εκ τούτου, δεν είναι ενδεδειγμένη προς εφαρμογή στις

σύγχρονες επιχειρήσεις διότι συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου πιάτου. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά δεν μας επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου εξυπηρέτησης.

- **Έλεγχος Ποιότητας:** Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Πλην όμως, το ενδιαφέρον της στρατηγικής εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία διαμονής και εστίασης». Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Juran, 1984).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί

πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άυλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος (Σωτηριάδης, ό.π.). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

- **Ασφάλεια Ποιότητας:** Η στρατηγική της Ασφάλειας Ποιότητας (Α.Π.) βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, πλην όμως εισαγάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής» (Garvin, ό.π.). Ο στόχος της Α.Π. είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με το λεπτομερή σχεδιασμό (blueprinting) των επιχειρηματικών λειτουργιών, έχοντας ως στοιχείο-κλειδί την ποιότητα.

Η στρατηγική Α.Π. εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος. Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά από τη πρώτη φορά» σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας (Johns, 1993). Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απώτερη επιδίωξη την

καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος του συστήματος ποιότητας. Απαιτούμε λοιπόν να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της Α.Π. είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας» (Munro-Faure, 1992 και Δερβιτσιώτης, ό.π.). Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων - ο ιδανικός είναι εννέα - μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση - σε ώρα εργασίας - για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία. Η στρατηγική Α.Π. συναντάται συνήθως σε αλυσίδες εστίασης - όπως τα fast food McDonald's και BurgerKing - λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες (Jones and Merricks, 1997)<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

#### **4.10 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ**

##### **ΑΓΑΘΟΥ – ΒΑΘΥΤΕΡΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.**

Η κακή ποιότητα υπηρεσιών προκαλεί προβλήματα τα οποία πηγάζουν από αιτίες όπως οι εξής :

- **Η έλλειψη προτύπων σχετικά με το τι έργο πρέπει να γίνει, πότε και με ποιο τρόπο.** Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να δημιουργεί δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

- **Οι ελλείψεις στον τομέα της οργάνωσης και στον καταμερισμό των εργασιών.** Ως συνέπεια έχουμε τον ασαφή προσδιορισμό των δραστηριοτήτων των τμημάτων, την καλλιέργεια πνεύματος ανευθυνότητας σε μια μερίδα εργαζομένων και τη δυσκολία καταλογισμού ευθυνών.

- **Η μη αντικειμενική τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.** Σε αρκετές περιπτώσεις το τίμημα που καλείται να καταβάλλει ο πελάτης δεν αποτελεί συνάρτηση του κόστους υπηρεσίας και του ποσοστού κέρδους της επιχείρησης αλλά διαμορφώνεται με βάση την τιμή που ισχύει στην αγορά, επηρεάζεται δηλαδή είτε από τον ανταγωνισμό είτε από το ποσό το οποίο καθορίζει ο Ε.Ο.Τ. σύμφωνα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο.

- **Η έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.** Η έλλειψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων τόσο στον έλεγχο της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, όσο και στην αξιοκρατική ανταμοιβή της απόδοσης τους.

• **Η μη αναγνώριση της καλής απόδοσης του προσωπικού.** Ο εργαζόμενος δεν θα πρέπει να υφίσταται μόνο κριτική για τα σφάλματα του αλλά θα πρέπει να δέχεται και επιβράβευση για την απόδοση του όταν αυτή είναι καλή. Όταν η καλή απόδοση του εργαζόμενου λαμβάνεται ως δεδομένη και δεν αναγνωρίζεται έμπρακτα, τότε αυτός απογοητεύεται και σταδιακά αδιαφορεί για την εργασία του.

• **Η ανταμοιβή της πλειονότητας των εργαζομένων, με βάση τη χρονική τους παραμονή στο χώρο της εργασίας τους και την ειδικότητα τους και όχι με βάση την πραγματική τους απόδοση.** Η πρακτική αυτή, η οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και απόρροια της έλλειψης συστηματικής αξιολόγησης των εργαζομένων, λειτουργεί αρνητικά σε ότι αφορά την αύξηση και βελτίωση της ποιοτικής τους απόδοσης.

• **Οι αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.** Είναι σημαντικό, τα ανώτερα στελέχη να διαθέτουν τόσο τις απαιτούμενες γνώσεις όσο και τις ανάλογες εμπειρίες, ώστε να είναι σε θέση να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν αλλά και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους. Στην περίπτωση που αυτό δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί, το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους, οι κακές διαπροσωπικές τους σχέσεις και η ανεπαρκής εκπαίδευση των υφισταμένων.

• **Η έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.** Αποτελώντας συνέπεια και των προαναφερθέντων αναποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών, η έλλειψη αυτή οδηγεί στην δημιουργία ενός προσωπικού, το οποίο στερείται των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων και ιδιαίτερα των δεξιοτήτων συμπεριφοράς που θα έπρεπε να

είναι αντίστοιχες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο αυτό εργάζεται.

- Η έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων να μη γνωρίζουν αν η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ικανοποιεί τον πελάτη και αν ανταποκρίνεται στα πρότυπα της κατηγορίας του ξενοδοχείου.

- Η έλλειψη εφαρμογών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρέχονται στους πελάτες υπηρεσίες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και επιπλέον να μην υπάρχει σωστή πληροφόρηση σχετικά με το τι ικανοποιεί και τι δυσαρεστεί τον πελάτη στο ξενοδοχείο.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Χυτήρης Π., “Ποιότητα Υπηρεσιών”, Στρατηγική Βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχ/σεις, Σημειώσεις παραδόσεων μαθημάτων μεταπτυχιακού προγράμματος στη διοίκηση τουριστικών επιχ/σεων, Πανεπιστημίου Πειραιά



#### 4.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί πολύ χρόνο και έχει μεγάλη ευθύνη. Ο προσανατολισμός προς την ικανοποίηση του πελάτη - τουρίστα, υποβοηθούμενος από μια ποιοτική κουλτούρα στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης, θα επιφέρει κέρδη, βιωσιμότητα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Εκτός όμως από τα παραπάνω θα συμβάλλει και στην δημιουργία ένα εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι υπάλληλοι θα μπορούν να λάβουν ικανοποίηση από την εργασία τους και κατά συνέπεια θα αναπτυχθεί κλίμα αφοσίωσης εκ μέρους του προσωπικού προς την εταιρεία.

Η αποστολή των τουριστικών επιχειρήσεων είναι σαφώς δυσκολότερη από αυτή των βιομηχανικών εταιριών εξαιτίας της ασάφειας του προϊόντος, του συγχρονισμού της παραγωγής και της κατανάλωσης και της παρουσίας και ετερογένειας των πελατών. Εντούτοις, αυτό δεν σημαίνει ότι η Δ.Ο.Π. στην τουριστική βιομηχανία είναι αδύνατη αν και αναμφισβήτητα προϋποθέτει μεγαλύτερη προσπάθεια.<sup>41</sup>

Συνεπώς, το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναλύθηκε συνοπτικά το ζήτημα της ποιότητας στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγεται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία.

---

<sup>41</sup> Stephen F. Witt , Luiz Moutinho, “Tourism Marketing and Management”, Handbook Student Edition

Το χάσμα μεταξύ της «ιδανικής» εμπειρίας εξυπηρέτησης και της «πραγματικής» εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης αναλύθηκε ως ένα στρατηγικό θέμα και παρουσιάστηκαν η ενδεδειγμένη στρατηγική και οι αναγκαίες δράσεις για συνεχή βελτίωση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι τρεις στρατηγικές ποιότητας που προϋπήρχαν της ΔΟΠ έχουν μειονεκτήματα όταν εφαρμόζονται στις υπηρεσίες, διότι δεν αποτελούν μία σφαιρική προσέγγιση. Αυτή η σοβαρή αδυναμία αντιμετωπίζεται κατάλληλα από τη φιλοσοφία / στρατηγική της Δ.Ο.Π., ιδιαίτερα επιβεβλημένη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι:

- Οι στόχοι εισαγωγής ποιότητας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα και μετά να προσδιορίζεται το κατάλληλο σύστημα επίτευξης της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

- Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το κόστος εισαγωγής ενός συστήματος ποιότητας. Γενικά αποφέρει σημαντικές εξοικονομήσεις σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και σπατάλες, οι οποίες πρέπει να συσχετιστούν με το κόστος λειτουργίας του συστήματος.

- Οφείλουμε να αποτιμήσουμε τις μη εμφανείς επιβαρύνσεις ποιότητας. Πρόκειται για επιβαρύνσεις και ζημιές ποιότητας που απορρέουν από την πρόληψη, την αξιολόγηση και την αποτυχία (Giatakis et al., 2001).

Πάνω από όλα όμως απαιτείται η ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα και πνεύμα λειτουργίας. Η κατάλληλη κουλτούρα συνεπάγεται πρωτίστως μία δέσμευση της εταιρείας στη φιλοσοφία, τις δομές, τις διαδικασίες και την πρακτική της ΔΟΠ. Σημαίνει επίσης δέσμευση στις αρχές ικανοποίησης της πελατείας, προσαρμογής, βελτίωσης, καινοτομίας και εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι το ζήτημα που ενέχει βαρύνουσα σημασία δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης – όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO -, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και εμμονή για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Βασιλειάδης Χρήστος “Η διοικητική και το marketing των τουριστικών προορισμών”, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003  
σελ:224
2. Δερβιτσιώτης Κώστας “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Αθήνα 1995
3. Κομίνης Νίκος "λειτουργία υποδοχής", Αθήνα 1981      σελ:175
4. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης “Τουριστικό Marketing” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003      σελ:175
5. Σπανός Α. “Ολική Ποιότητα”, Γαλαίος, Αθήνα 1995  
σελ:239-240
6. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας “Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων”, Interbooks, Αθήνα 1996      σελ:147-153
7. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, “Ποιότητα Υπηρεσιών”, Στρατηγική Βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχ/σεις, Σημειώσεις παραδόσεων μαθημάτων μεταπτυχιακού προγράμματος στη διοίκηση τουριστικών επιχ/σεων, Πανεπιστημίου Πειραιά.
8. Abbot L. “Quality and Competition”, Columbia University Press, New York 1995
9. Delene, L. M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1      σελ: 27-45
10. Hutchines D. “ Achieve Total Quality”, Director Books, Engalnd 1992
11. Zeithmam V.A., Parasuraman A. & Berry L.L. “Delivering Quality Service”, Free Press, New York 1990
12. Ross J.E., “Total Quality Management”, Text, Cases and Readings, CRC Press LLC, USA 1995      σελ:96-101

13. Stephen F. Witt , Luiz Moutinho, "Tourism Marketing and Management", Handbook Student Edition
14. Oh Haemon, Parks C.S. "Customer Satisfaction & Service Quality", Journal Of Hospitality and Tourism Research, 1997
15. [www.hkma.org.hk/gr](http://www.hkma.org.hk/gr)
16. <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Kse%20nodoxeia.doc>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

#### 5.1 ΛΟΓΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ

Είναι γεγονός ότι η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε από το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον στο τομέα της ποιότητας ως τον βασικότερο παράγοντα για την διαφοροποίηση του προϊόντος. Μέχρι στιγμής, το management στην τουριστική βιομηχανία προσπαθεί να απελευθερωθεί από τις ανωμαλίες που αυτή η τακτική προκάλεσε: η επικέντρωση των προσπαθειών του management σε απτά συστατικά στοιχεία ενός ουσιαστικά ασαφούς προϊόντος.

Μια πιο πρόσφατη επικέντρωση του ενδιαφέροντος του management των τουριστικών επιχειρήσεων είναι αυτή της ικανοποίησης των τουριστών. Αυτή η επικέντρωση είναι λογική απόρροια του ενδιαφέροντος για την υποκίνηση και για συμπεριφορές ως αναπόσπαστα στοιχεία στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Κατά κάποιο τρόπο, ακόμη υστερεί ο εννοιολογικός σύνδεσμος μεταξύ ποιότητας του service (QoS) και της ικανοποίησης των τουριστών.

Η αιτία - ανωμαλία φαίνεται να βρίσκεται στη μέχρι στιγμής ημιτελή ανάλυση αυτής καθαυτής της διαδικασίας του service. Παρά τις πρόσφατες σπουδαίες προόδους στον τομέα του marketing και του management, το

management δεν έχει εφοδιαστεί με ένα νοητικό πλαίσιο καθώς και το ανάλογο υπόβαθρο το οποίο να επιτρέπει τη σχεδίαση του service.<sup>42</sup>

Η σημασία της μελέτης των αντιλήψεων των τουριστών σχετικά με την ικανοποίησή τους είναι σημαντική για την κατανόηση του τι επιδρά θετικά στην ταξιδιωτική τους εμπειρία. Μια κύρια λειτουργία ενός ξενοδοχείου, η φιλοξενία, και γενικότερα η τουριστική βιομηχανία είναι οργανωμένη γύρω από την ικανοποίηση του πελάτη. Το τι τελικά συμβάλλει στη προσφορά ενός μη ικανοποιητικού service είναι μια βασική ερώτηση που ακόμη ερευνάται. Το σκεπτικό σύνδεσης του τουρισμού και της ικανοποίησης είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, αλλά υπάρχουν πολλά διαφορετικά θέματα που χρειάζονται τελειοποίηση και σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη – τουρίστα.<sup>43</sup>

## **5.2 ΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

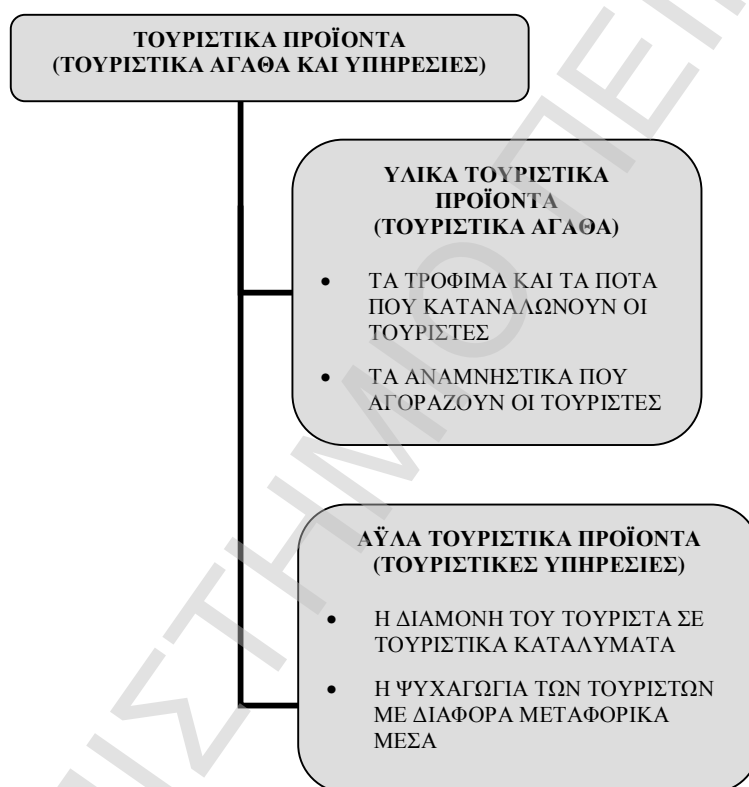
Η ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών μιας σύγχρονης κοινωνίας προϋποθέτει την παραγωγή όσο το δυνατό περισσότερων τουριστικών προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να έχουν τη μορφή υλικών προϊόντων, δηλαδή αγαθών, όπως είναι για παράδειγμα τα φαγητά και ποτά που καταναλώνουν οι τουρίστες ή άυλων προϊόντων, δηλαδή υπηρεσιών, όπως είναι για παράδειγμα η διαμονή σε ξενοδοχείο και η ψυχαγωγία των τουριστών (βλ. γράφημα 6). Στα άυλα τουριστικά προϊόντα

---

<sup>42</sup> Stephen F. Witt , Luiz Moutinho, “Tourism Marketing and Management”, Handbook Student Edition

<sup>43</sup> <http://www.sagamorepub.com/previews/3903b.pdf>

συμπεριλαμβάνονται και διάφορες καταστάσεις ή μορφές ενέργειας, όπως είναι για παράδειγμα ο ηλεκτρικό φως, ο κλιματισμός, η κεντρική θέρμανση, η τηλεφωνική επικοινωνία κ.λ.π που είναι εντελώς απαραίτητες για την παραγωγή υπηρεσιών φιλοξενίας.



**ΓΡΑΦΗΜΑ 6**

**Οι βασικές διακρίσεις τουριστικών προϊόντων**

Πολλά από τα προϊόντα που χρειάζεται ο άνθρωπος για να ικανοποιήσει τις τουριστικές του ανάγκες ή επιθυμίες βρίσκονται ελεύθερα στη φύση, όπως το φως και η θερμότητα του ηλίου, το οξυγόνο του ατμοσφαιρικού αέρα, η



δροσιά κλπ. Τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται συνήθως σαν ελεύθερα προϊόντα και δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης της τουριστικής οικονομίας και γενικότερα της οικονομικής.

Σε αντίθεση με όσα εκτέθηκαν πιο πάνω, η τουριστική οικονομία ασχολείται με τη μελέτη και ανάλυση των υλικών και άυλων τουριστικών προϊόντων, δηλαδή των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών που είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής προσπάθειας των ανθρώπων και που χρησιμεύουν για την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους. Τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται όπως είναι γνωστό και σαν οικονομικά προϊόντα, το κυριότερο δε χαρακτηριστικό τους είναι ότι σε σχέση με τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες που ικανοποιούν βρίσκονται σε περιορισμένες ποσότητες, δηλαδή σε ανεπάρκεια.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ειπωθεί ότι τα άυλα τουριστικά προϊόντα παρουσιάζουν την εξής ιδιομορφία σε σχέση με τα υλικά τουριστικά προϊόντα : η χρήση των περισσότερων γίνεται αποκλειστικά και μόνο στον τόπο της παραγωγής τους από αυτούς που έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να τα αποκτήσουν, δηλαδή τους τουρίστες. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι για παράδειγμα οι υπηρεσίες φιλοξενίας που παράγουν και προσφέρουν τα τουριστικά καταλύματα σε ορισμένο τόπο υποδοχής τουριστών, καθώς επίσης οι υπηρεσίες σίτισης που παράγουν και προσφέρουν τα εστιατόρια ή οι υπηρεσίες ψυχαγωγίας που παράγουν και προσφέρουν οι όπερες, τα θέατρα κλπ. Στον ίδιο πάντα τόπο υποδοχής τουριστών.

Οι υπηρεσίες, λοιπόν, είναι δύσκολο να τυποποιηθούν. Οι υπηρεσίες έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τα προϊόντα, τα οποία όμως δυσχεραίνουν την αξιολόγηση των υπηρεσιών:

1. ασάφεια
2. ετερογένεια
3. η εκτέλεση τους ποικίλει και εξαρτάται από το χρόνο , το τόπο και τον χρήστη
4. η ταύτιση της παραγωγής και κατανάλωσης, καθιστούν δυσκολότερη την ικανοποίηση της προκύπτουσας ζήτησης αφού δεν μπορούν να αποθηκευτούν όπως γίνεται με τα προϊόντα. <sup>44</sup>

### **5.3 Ο ΠΕΛΑΤΗΣ**

#### **5.3.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Ποιος, όμως, είναι ο πελάτης; Αυτή η ερώτηση ίσως να είναι λίγο περίεργη. Η απάντηση μπορεί να φαίνεται προφανής: το πρόσωπο στο οποίο πωλούμε τα προϊόντα / υπηρεσίες μας. Υπάρχει περίπτωση να υπάρχει μια γκάμα πελατών που να εμπίπτουν σε διαφορετικά αγοραστικά τμήματα. Τα διαφορετικά αυτά τμήματα θα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και αν περισσότερα από ένα τμήματα μεριμνήσουν, τότε αυτό θα έχει επίπτωση στο τι θα παραχθεί.

Όμως, εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες, με την επιχείρηση σε ρόλο προμηθευτή, στη Δ.Ο.Π. κάθε υπάλληλος στο εσωτερικό της επιχείρησης

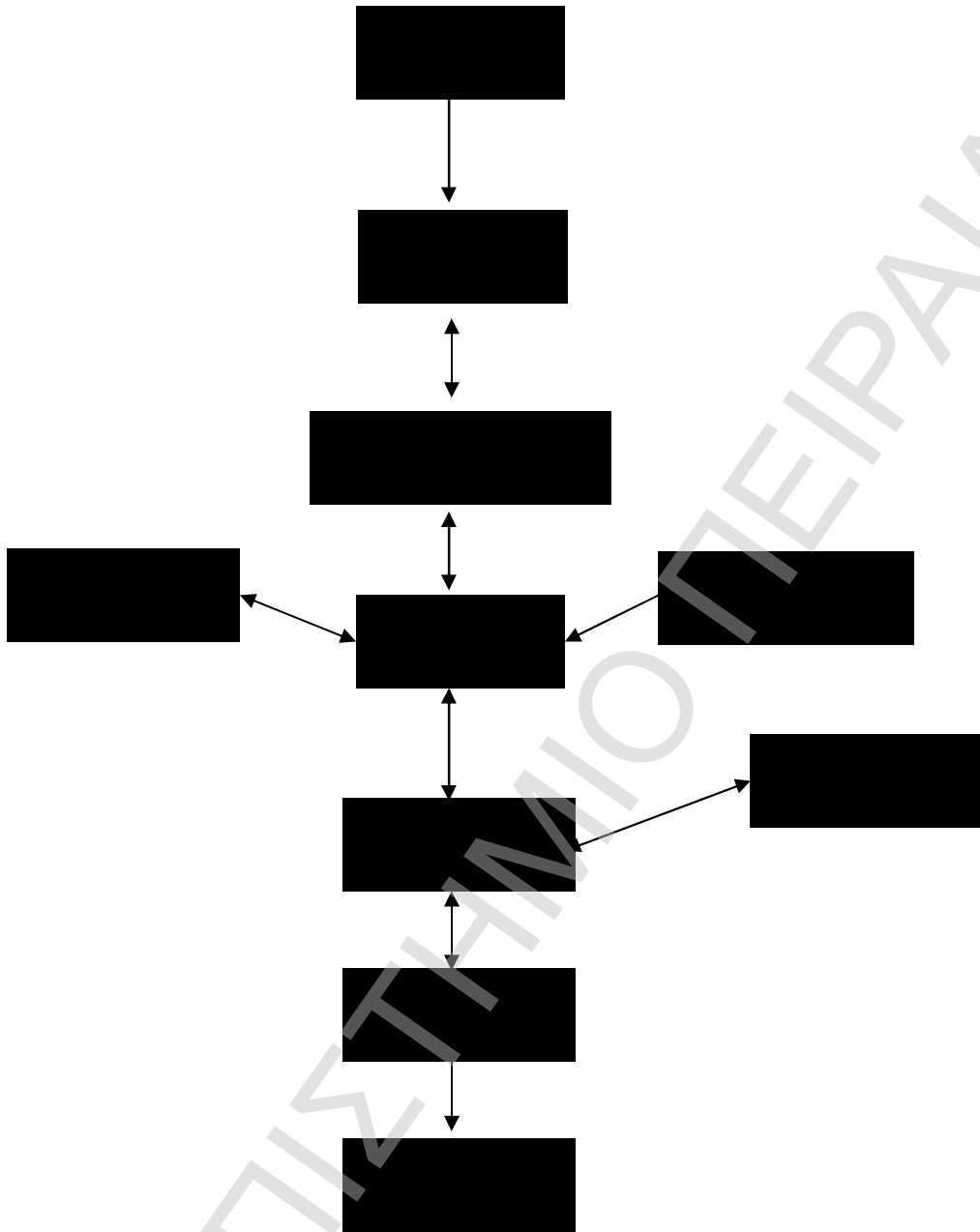
---

<sup>44</sup> Ηγουμενάκης Γ. Νίκος, “Τουριστική Οικονομία” (ΤΟΜΟΣ Α’)

είναι πελάτης και προμηθευτής, διαμορφώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο μια αλυσίδα από τον C.E.O. ως και τον υπάλληλο που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή και έρχεται σε άμεση επαφή με τον εξωτερικό πελάτη. Αυτή η αλυσίδα απεικονίζεται στο γράφημα 8. Αυτό που θέλει να μας πει η αλυσίδα αυτή, είναι ότι αν λάβουμε ως παράδειγμα μια αεροπορική εταιρία, η αεροσυνοδός ασφαλώς ικανοποιεί τον ταξιδιώτη (τον πελάτη) αν αυτός ζητήσει πρωινό. Όμως, αυτός που προετοιμάζει το πρωινό αλληλοδιαδόχως, προμηθεύει την αεροσυνοδό, η οποία στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο πελάτης, και ούτω καθεξής απ' άκρου εις άκρον της επιχείρησης. Είναι, λοιπόν, πιθανό ένας υπάλληλος να παρέχει (ρόλος προμηθευτή), ή και να ζητά πληροφορίες (ρόλος πελάτη). Κάθε συναλλαγή μπορούμε να τη δούμε με τον παραπάνω τρόπο. Σε κάθε, λοιπόν, στάδιο της διαδικασίας αυτής, γίνονται ερωτήσεις όπως «τι απαιτεί ο πελάτης μου;», «πώς μπορώ να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις του;» και «τι απαιτώ από τον προμηθευτή μου;». Αυτό είναι τελείως λογικό. Πώς μπορεί ο υπάλληλος στην πρώτη γραμμή να διανείμει τα αγαθά όπως απαιτείται αν το βοηθητικό προσωπικό με τη σειρά του δεν τον τροφοδοτήσει με τα απαραίτητα, είτε αυτά είναι πρώτες ύλες, είτε πληροφορίες είτε service; Σε κάθε στάδιο, λοιπόν, ο στόχος είναι να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις του πελάτη, είτε αυτός είναι εσωτερικός είτε εξωτερικός, όπου, όπως και όποτε το ζητήσουν.<sup>45</sup> (βλ. γράφημα 7)

---

<sup>45</sup> Ηγουμενάκης Γ. Νίκος, “Τουριστική Οικονομία” (ΤΟΜΟΣ Α')



**ΓΡΑΦΗΜΑ 7**

**Αλυσίδα πελάτη – προμηθευτή**

### **5.3.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ**

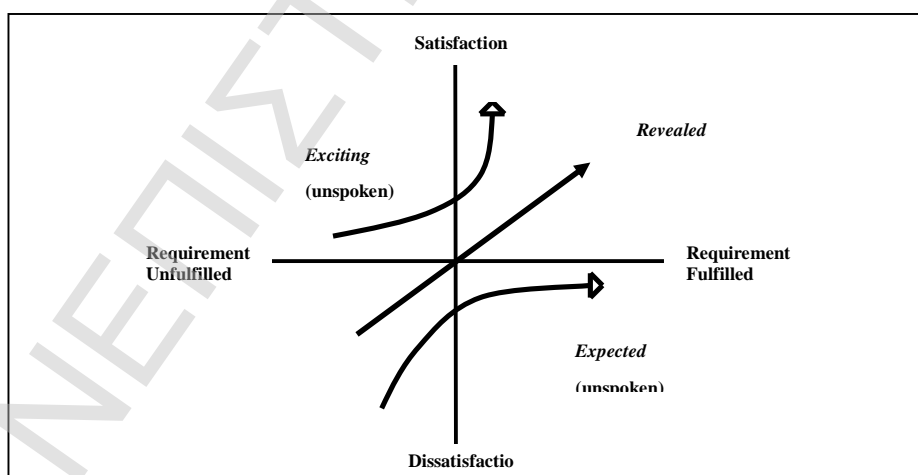
Σε πρακτικό επίπεδο, η πιο χρήσιμη προσέγγιση είναι να αξιολογηθεί εμπειρικά το επίπεδο ικανοποίησης του τουρίστα και να συγκριθεί αυτή με τις προσδοκίες του. Ο πελάτης νοιώθει ικανοποιημένος εφόσον οι προσδοκίες του είναι λιγότερες από την ικανοποίηση που έλαβε. Όμως, υπάρχει περίπτωση μια κοινή εμπειρία να έχει διαφορετικά αποτελέσματα αφού οι προσδοκίες των καταναλωτών ποικίλουν. Δηλαδή, τουρίστες με χαμηλές προσδοκίες μπορεί να είναι πολύ ικανοποιημένοι ενώ άλλοι πελάτες με αρχικά υψηλές προσδοκίες να είναι πολύ δυσαρεστημένοι, παρά το γεγονός ότι τόσο η εμπειρία όσο και το σύστημα διανομής ήταν πανομοιότυπο. Συμπερασματικά, το να έχουμε υπερβολικές απαιτήσεις είναι ένας βασικός λόγος απογοήτευσης και δυσαρέσκειας.<sup>46</sup>

Για να ικανοποιήσουμε τους πελάτες – τουρίστες, θα πρέπει να κατανοήσουμε το πώς η διαχείριση των απαιτήσεων τους επιδρά στην ικανοποίηση του τουρίστα. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του Kano που σύμφωνα με αυτή υπάρχουν τρία είδη απαιτήσεων (Kano 1984). Οι «φανερές», οι «προσδοκώμενες» και οι «συναρπαστικές» απαιτήσεις. Οι «φανερές» απαιτήσεις είναι τυπικά αυτό που λαμβάνουμε όταν ρωτάμε τους πελάτες τι θέλουν. Αυτές οι απαιτήσεις ικανοποιούν (ή δυσαρεστούν) ανάλογα με την παρουσία (ή απουσία) στο προϊόν ή στην υπηρεσία. Το γρήγορο service θα μπορούσε να είναι ένα καλό παράδειγμα. Όσο πιο γρήγορο (ή αργό) είναι το service, τόσο αρέσει (ή δεν αρέσει) στον τουρίστα. Οι «προσδοκώμενες» απαιτήσεις είναι τόσο βασικές που χωρίς αυτές, το προϊόν ή η υπηρεσία δεν

---

<sup>46</sup> H.A Rogers and J. A. Slinnn “Tourism: Management of Facilities”, The M & E. Handbooks Series

υφίσταται. Η απουσία τους είναι ιδιαίτερος απογοητευτική. Επιπλέον, η ικανοποίηση τους πολλές φορές περνά απαρατήρητη από τους πελάτες διότι είναι αυτονόητες. Για παράδειγμα, οι πελάτες σπάνια παρατηρούν αν ο καφές τους σερβίρεται ζεστός. Αν όμως είναι πολύ ζεστός ή κρύος τότε ο πελάτης δυσανασχετεί. Οι «προσδοκώμενες» απαιτήσεις πρέπει να ικανοποιούνται. Οι «συναρπαστικές» απαιτήσεις είναι δύσκολο να εξιχνιαστούν. Βρίσκονται πέρα από τις προσδοκίες των καταναλωτών. Η απουσία τους δεν δυσαρεστεί ενώ η παρουσία τους ενθουσιάζει τον πελάτη. Για παράδειγμα αν σε μια πτήση από το Detroit στο Chicago σερβιριστεί χαβιάρι και σαμπάνια αυτό θα είναι συναρπαστικό. Αν το παραπάνω δεν συμβεί οι πελάτες δεν θα παραπονεθούν. Αυτά είναι πράγματα που ενθουσιάζουν τους τουρίστες και τους «φέρνουν πίσω». Σε περίπτωση που οι πελάτες δεν έχουν την τάση να εκφράζουν τις απαιτήσεις τους, είναι ευθύνη της επιχείρησης να τις ανακαλύψει και ασφαλώς να τις ικανοποιήσει. (βλ. γράφημα 8)



ΓΡΑΦΗΜΑ 8

**Κανο Model (προσαρμοσμένο) – τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να ικανοποιούν και τους τρεις τύπους απαιτήσεων των πελατών – τουριστών**

### **5.3.3 ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**<sup>47</sup>

Είναι γεγονός ότι οι τουρίστες επισκέπτονται περιοχές έχοντας πρωτίτερα προσδοκίες οι οποίες δημιουργούνται από:

- Προφορικές πληροφορίες από φίλους και γνωστούς,
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.)
- Διαφημιστικές εκστρατείες
- Προηγούμενες επισκέψεις, και / ή
- Επισκέψεις άλλων περιοχών

Οι προσδοκίες τους, λοιπόν, είναι ένα σύνολο άκρως ποιοτικών δεδομένων για μια ασαφή δραστηριότητα: συνεπώς, τα αναμενόμενα ποιοτικά standards είναι δύσκολο να αναγνωριστούν. Είναι ευρέως γνωστό το ότι οι τουρίστες έχουν αυξημένες προσδοκίες και απαιτήσεις και επιθυμούν τη βελτίωση του service.

### **5.4 Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ**

#### **ΑΝΑΓΚΩΝ / ΕΠΙΘΥΜΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Οι τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων προσδιορίζονται με βάση τις αξίες τους. Με τον καθορισμό των σκοπών / στόχων των προγραμμάτων τουριστικής πολιτικής των χωρών υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών αναγνωρίζεται σιωπηρά η ύπαρξη τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών των ανθρώπων και κατά συνέπεια η επιτακτική ανάγκη επεξεργασίας και

---

<sup>47</sup> H.A Rogers and J. A. Slinnn "Tourism: Management of Facilities", The M & E. Handbooks Series

κατάρτισης τέτοιων προγραμμάτων, καθώς επίσης η λήψη αποτελεσματικών μέτρων τουριστικής πολιτικής.

Οι τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων προσδιορίζονται με βάση ορισμένα πρότυπα γενικής αποδοχής, τα οποία όμως βασίζονται σε έναν αριθμό κριτηρίων, όπως για παράδειγμα, πρότυπα τουριστικών καταλυμάτων, πρότυπα ανέσεων, πρότυπα παροχής τουριστικών υπηρεσιών, πρότυπα διαβίωσης, πρότυπα διατροφής, πρότυπα ψυχαγωγίας και διασκέδασης κλπ.

Η τρέχουσα τουριστική ανάγκη ή επιθυμία ενός ανθρώπου σε ορισμένο τουριστικό προορισμό και χρόνο προσδιορίζεται ως εξής :

Τουριστική Ανάγκη ή Επιθυμία = Πρότυπο + ή - Υφιστάμενο Επίπεδο Ικανοποίησής της

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπενθυμισθεί ότι τα πρότυπα αναφέρονται σε διάφορες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες και ακόμα διαφέρουν από χώρα σε χώρα υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, ανάλογα με το επίπεδο της τουριστικής τους ανάπτυξης, τις κλιματολογικές τους συνθήκες, το πολιτιστικό τους επίπεδο κλπ.

Επίσης, θα πρέπει να ειπωθεί ότι ο καθορισμός σταθερών προτύπων τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση είναι και τούτο γιατί με το πέρασμα του χρόνου μεταβάλλονται ορισμένοι παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων σε



μια χώρα υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, οι διαθέσιμοι τουριστικοί της πόροι, το επίπεδο της τουριστικής της ανάπτυξης κλπ. Κατά συνέπεια τα πρότυπα τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών έχουν σχετική αξία και όχι απόλυτη.<sup>48</sup>

### **5.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ**

Η ικανοποίηση των τουριστών μπορεί να ληφθεί σαν μια αντίδραση στην διχοτομημένη δομή της ποιότητας : τα οργανικά ή εργαστηριακά στοιχεία αναφέρονται στα τεχνικά χαρακτηριστικά του service, δεδομένου ότι τα εκφραστικά μέσα ικανοποίησης είναι μια αντίδραση στην λειτουργική ποιότητα. (βλ. Πίνακα 5)

**Πίνακας 5 : Αλυσίδα πελάτη – προμηθευτή**

| Όρος                   | Ερμηνεία  |
|------------------------|---|
| Ικανοποίηση            | Η συναισθηματική αντίδραση σε μία κατάσταση ή ένα γεγονός που είναι ανάλογο ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του τουρίστα. |
| Τεχνική ικανοποίηση    | Αντίδραση στην τεχνική ποιότητα του τουριστικού αγαθού.   |
| Εκφραστική ικανοποίηση | Αντίδραση στην λειτουργική ποιότητα του τουριστικού αγαθού.   |

<sup>48</sup> Ηγουμενάκης καθ. Δρ. Η.Σ.Ν, “Προϋποθέσεις για την χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης”, Αθήνα 2000, Υπ. Εθν. Παιδ. & Θρησκ.

## **5.6 ΟΙ «10 ΧΡΥΣΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ» ΓΙΑ ΤΗΝ**

### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ**

Μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών προτάθηκε από τον Naumann (1995, pp. 140 – 149) διατυπώνοντας 10 βασικούς κανόνες σχετικούς με την ικανοποίηση του πελάτη – τουρίστα που μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί. Οι κανόνες παρουσιάζονται σε συμπυκνωμένη μορφή παρακάτω:

1. Ενθάρρυνε την συμμετοχή του top management, όχι μόνο του μεσαίου – ή του κατώτερου – επιπέδου της διοίκησης, στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.
2. Γνώριζε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες σου και του τί είναι σημαντικό για αυτούς.
3. Επέτρεψε στους πελάτες να ορίσουν τα χαρακτηριστικά του αγαθού που είναι σημαντικά για αυτούς λαμβάνοντας υπόψη βέβαια το τί μπορείς να προσφέρεις.
4. Γνώριζε τις απαιτήσεις των πελατών, τί πραγματικά επιθυμούν, και τί θα ήθελαν αλλά δεν περιμένουν ότι θα έχουν.
5. Γνώριζε την σπουδαιότητα κάθε ξεχωριστού χαρακτηριστικού ενός τουριστικού αγαθού.
6. Σύλλεξε έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με τους πελάτες.
7. Θέσε σε εφαρμογή τη συγκριτική προτυποποίηση (benchmark) για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.
8. Θέσε σε εφαρμογή προγράμματα βασισμένα σε δεδομένα για την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των τουριστών.

9. Να αξιολογείς το προσωπικό και να κάνεις γνωστά τα αποτελέσματα σε όλη την επιχείρηση.
10. Ενθάρρυνε τη συμμετοχή του συνόλου της επιχείρησης στην βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Συνοψίζοντας, οι ειδικοί θεωρούν ότι η ικανοποίηση των φιλοξενούμενων εξαρτάται τόσο από τη στάση και συμπεριφορά των ίδιων των επισκεπτών όσο και του προσωπικού.<sup>49</sup>

### **5.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- Παροχή ολοκληρωμένων λύσεων (integrated solution) στον πελάτη – τουρίστα (π.χ. καθαριότητα μαζί με εξυπηρέτηση, προσωπική προσοχή στον τουρίστα, παροχή πληροφόρησης κ. α), η ικανοποίηση και η πρόθεση του οποίου να ξαναέλθει στην Ελλάδα εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες συνολικά και όχι μεμονωμένα από κάποιους.
- Η προσπάθεια επίτευξης μεγαλύτερου επιπέδου ικανοποίησης του τουρίστα συμβάλλει ταυτόχρονα, ως ένα βαθμό, στην απόφασή του να επιστρέψει σε εμάς μελλοντικά.
- Ξεχωριστή σημασία πρέπει να δίδεται στο value for money (σχέση ποιότητας – τιμής), και η τιμολόγηση των υπηρεσιών να γίνεται βάσει του επιπέδου που βρίσκεται η ποιότητα των υπηρεσιών, έτσι ώστε ο τουρίστας να είναι διατεθειμένος να πληρώσει «για αυτό που παίρνει» και να μείνει περισσότερο ικανοποιημένος.

---

<sup>49</sup> <http://www.sagamorepub.com/previews/3903b.pdf>

- Ο τουρίστας μένει πιο ικανοποιημένος, όσο πιο «καλές» κρίνονται οι υποδομές της επιχείρησης, ο τόπος εγκατάστασης, οι παροχές που προσφέρει και ο εξοπλισμός που διαθέτει (π.χ. ένα ξενοδοχείο θα κριθεί και από τα facilities που παρέχει, από την απόστασή του από βασικούς τουριστικούς προορισμούς όπως παραλίες, κέντρα πόλεων κλπ)

- Η διαμόρφωση κλίματος αξιοπιστίας κατά τις συναλλαγές έχει μεγάλη σημασία για τον τουρίστα μιας ξένης χώρας.

- Η πρόταση για επίσκεψη σε ελληνικά τοπία και αξιοθέατα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, η διοργάνωση εκδρομών και η παροχή συμβουλών προς τους τουρίστες επιδρά θετικά στο συνολικό βαθμό ικανοποίησής του. Το κάλλος των φυσικών τοπίων κρίνεται υποκειμενικά, αλλά στην περίπτωση της Ελλάδας αποτελεί, όπως φαίνεται, ένα από τα «ισχυρά» σημεία του ελληνικού τουρισμού.

- Οι γυναίκες τουρίστριες είναι μια καλή ομάδα στόχευσης ενεργειών μάρκετινγκ, με διαφημιστικές καταχωρήσεις της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού σε ξένα γυναικεία περιοδικά, την παροχή οικογενειακών λύσεων (πχ. εξασφάλιση βοήθειας στην περίπτωση που υπάρχουν παιδιά με δημιουργία χώρων ψυχαγωγίας ή κράτησής τους) και άλλες ενέργειες, γιατί οι γυναίκες θεωρούν πιο πιθανό να επισκεφθούν στο μέλλον την Ελλάδα και πάλι.

- Ο διαχωρισμός των τουριστών σε τμήματα με κριτήριο τη χώρα προέλευσής τους θα δώσει μια εικόνα για τον εντοπισμό των πιο ελκυστικών τμημάτων, αφού η συνολική ικανοποίησή τους και η πρόθεση επιστροφής στην Ελλάδα μελλοντικά σχετίζεται άμεσα με τη χώρα καταγωγής τους.

- Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι που επισκέπτονται τη χώρα είναι πολυάριθμοι, επομένως οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθύνονται σε επιχειρήσεις εξωτερικού ή σε συλλόγους επιχειρήσεων, που ασχολούνται με τα προγράμματα διακοπών των υπαλλήλων τους. Ένα άλλο μεγάλο θέμα, σε αυτό το σημείο, είναι η ενίσχυση του τουρισμού για επαγγελματικούς λόγους, κάτι που συνδυάζεται όμως με τις υποδομές της χώρας και της διεπιχειρησιακές σχέσεις μεταξύ Ελλάδας και εξωτερικού.

- Η προβολή των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών προς τους τουρίστες μπορεί να αποβεί επωφελής εάν πραγματοποιηθεί μέσα από τις αερομεταφορές (πχ καταχωρήσεις σε περιοδικά αεροπορικών εταιρειών) αφού είναι έντονη η εξάρτηση του ελληνικού τουρισμού από τις αεροπορικές αφίξεις.

- Επικέντρωση των προσπαθειών στη διαφοροποίηση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό (τοπικό και διεθνή) έτσι ώστε «στα μάτια του πελάτη» η παροχή των υπηρεσιών να προκαλεί έκπληξη (“make our customers say wow!”), καθώς τότε μόνο επηρεάζεται θετικά η συνολική ικανοποίηση. Κατ’ επέκταση προτείνεται η αποφυγή διαμόρφωσης υψηλών προσδοκιών, στις οποίες δεν μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> James A. Bardi, Ed. D., CHA, “Hotel Front Office Management”, 3<sup>rd</sup> Edition 2003, John Wiley & Sons, Inc, TLFeBook (Pdf ebooks), (program e-mule)

## 5.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών μελετάται ακόμη. Η γέννηση του πώς εκείνη ορίζεται και μετράται στηρίχθηκε σε ένα μοντέλο που είχε ήδη καθιερωθεί από τα τέλη της δεκαετίας του '70. Το μοντέλο αυτό είναι βασισμένο στην υπόθεση ότι ο πελάτης αποφασίζει το τι είναι σημαντικό και χρήσιμο για εκείνον και κατ' επέκταση για την επίτευξη της προσωπικής του ικανοποίησης. Τρεις έννοιες – κλειδιά βοηθούν στην προσπάθεια ακριβέστερου προσδιορισμού της έννοιας της ικανοποίησης του πελάτη. «Οι προσδοκίες του είναι η βάση για να συγκρίνουν οι καταναλωτές τις εμπειρίες τους» (Barsky, 1995. p.39). Η αναγνώριση των κενών μεταξύ των προτιμήσεων και προσδοκιών του καταναλωτή και του είδους της ποιότητας του service που λαμβάνει ορίζει επακριβώς την έννοια της ικανοποίησης. Είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε, όμως, τι περιμένει και τι προτιμά ο πελάτης για να εξάγουμε σε κάθε περίπτωση αξιόπιστα και έγκυρα συμπεράσματα για την ικανοποίηση του πελάτη – τουρίστα.

Για να μπορέσουμε τελικώς να ικανοποιήσουμε τους πελάτες, μια σειρά στρατηγικών αναθεωρούνται, μέχρι ειδικοί να αποφασίσουν πια απ' αυτές επιδρά θετικά στις αντιλήψεις των καταναλωτών. Η κατανόηση, σε πρώτο επίπεδο, του τι προσδοκούν οι καταναλωτές, και έπειτα η προσφορά ενός σταθερού επιπέδου service είναι βασικά. Οι προσδοκίες δεν είναι κανόνες που τους ακολουθούμε τυφλά αλλά μεταβάλλονται ανάλογα με τους πελάτες. Οι προσδοκίες ερευνώνται και εν συνεχεία προτείνεται η εφαρμογή τεχνικών

όπως η παρακάτω : «Η κατηγοριοποίηση των καταναλωτών, η διαφημιστική εκστρατεία και η αποτελεσματική διαχείριση της όλης κατάστασης».

Οι αξίες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την κατανόηση της έννοιας της ικανοποίησης του πελάτη. Όντας εφευρετικός, γνώστης των χρονικών περιορισμών, και εξατομικεύοντας το service προσθέτουμε αξία σε αυτό. Η αντιμετώπιση των πελατών με σεβασμό και ευγένεια αυξάνει την αξία της εμπειρίας του πελάτη. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, αυξάνεται η ικανοποίηση του καταναλωτή μέσω της προστιθέμενης αξίας του service.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί απόρροια της αντιλαμβανόμενης αξίας και των προσδοκιών τους. Εφόσον, λοιπόν, η ικανοποιητική αντίδραση του πελάτη στο προσφερόμενο service διαδραματίζει τόσο σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης, είναι σημαντικό να καταλάβει ο επιχειρηματίας – ξενοδόχος το πώς μπορεί να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του μέσω του service. Θα πρέπει, τελικά, να γίνει αντιληπτό το ότι όσο στενά συσχετισμένη είναι η έννοια του τουρισμού και της ικανοποίησης, τόσο είναι και η έννοια του service και της ικανοποίησης του πελάτη – τουρίστα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γαλάνης Βασίλειος “Marketing Υπηρεσιών” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003 σελ:119
2. Ηγουμενάκης Γ. Νίκος “Τουριστική Οικονομία” (ΤΟΜΟΣ Α')
3. Ηγουμενάκης καθ. Δρ. Η.Σ.Ν, “Προϋποθέσεις για την χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης”, Υπ. Εθν. Παιδ. & Θρησκ., Αθήνα 2000
4. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης “Τουριστικό Marketing” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003 σελ:168
5. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης “Marketing Εστιατορίου” , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2005 σελ:23
6. Χυτήρης Σ. Λεωνίδα “Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων”, Interbooks, Αθήνα 1996 σελ: 155
7. James A. Bardi, Ed. D., CHA, “Hotel Front Office Management”, 3<sup>rd</sup> Edition 2003, John Wiley & Sons, Inc,
8. Brotherton B., Adler G. “ An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry”, International Journal of Hospitality, 1999
9. Oh Haemon, Parks C.S. “Customer Satisfaction & Service Quality”, Journal Of Hospitality and Tourism Research, 1997
10. H.A Rogers and J. A. Slinnn “Tourism: Management of Facilities”, The M & E. Handbooks Series σελ:67,115,133
11. Stephen F. Witt , Luiz Moutinho, “Tourism Marketing and Management”, Handbook Student Edition
12. <http://www.sagamorepub.com/previews/3903b.pdf>



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Αθανασούλης Χρήστος "Marketing Υπηρεσιών", Τόμος Α", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997
2. Βασιλειάδης Χρήστος "Η διοικητική και το marketing των τουριστικών προορισμών", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003
3. Γαλάνης Βασίλειος "Marketing Υπηρεσιών", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003
4. Γκιοκάς Μελέτης "Η ξενοδοχία Παριέλλησιν του Ν. Λέκκα", Αθήνα 1999
5. Δερβιτσιώτης Κώστας "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Αθήνα 1995
6. Ηγουμενάκης Γ. Νίκος "Τουριστική Οικονομία" (ΤΟΜΟΣ Α')
7. Ηγουμενάκης καθ. Δρ. Η.Σ.Ν, "Προϋποθέσεις για την χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης", Υπ. Εθν. Παιδ. & Θρησκ., Αθήνα 2000
8. Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. "Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες", Ευρωτυπ-ΑΕ
9. Καραγιάννης Στ. "Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου", Β' τόμος, εκδόσεις Ελλην

10. Κομίλης Π., Βαγιόνης Ν. "Τουριστικός Σχεδιασμός" , εκδόσεις Προπομπός
11. Κομίνης Νίκος "Λειτουργία υποδοχής", Αθήνα 1981
12. Κυριαζόπουλος Παν. "Διοίκηση Logistics", Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1999
13. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002
14. Λαλούμης Δ. "Διοίκηση ξενοδοχείων Hotel management", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002
15. Μάρας Αθ. "Μπαρ- ποτά – οινολογία", Interbooks, Αθήνα 1999
16. Ντόντη Άννα, "Λειτουργία Υποδοχής", Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1997
17. Παλμός Νικ. "Διεθνές ξενοδοχειακό marketing", Interbooks
18. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης "Τουριστικό Marketing" , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003
19. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης "Marketing Εστιατορίου" , εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2005
20. Σπανός Α. "Ολική Ποιότητα", Γαλαίος, Αθήνα 1995
21. Φαναριώτη Π. καθηγ. Τ. Γεν. Δ/ντή ΚΑΤΕΕ, "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον", εκδόσεις Σταμούλη
22. Φαναριώτη Π. καθηγ. Τ. Γεν. Δ/ντή ΚΑΤΕΕ, "Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995

23. Φραγκιαδάκης Ευάγ. "Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων", β' έκδοση, Ηράκλειο 1993
24. Ηγουμενάκης καθ. Δρ. Η.Σ.Ν, "Προϋποθέσεις για την χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης", Υπ. Εθν. Παιδ. & Θρησκ., Αθήνα 2000
25. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας "Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων", Interbooks, Αθήνα 1996
26. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, "Ποιότητα Υπηρεσιών", Στρατηγική Βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχ/σεις, Σημειώσεις παραδόσεων μαθημάτων μεταπτυχιακού προγράμματος στη διοίκηση τουριστικών επιχ/σεων, Πανεπιστημίου Πειραιά.

## Ξένη

27. Abbot L. "Quality and Competition", Columbia University Press, New York 1995
28. James A. Bardi, Ed. D., CHA, "Hotel Front Office Management", 3<sup>rd</sup> Edition 2003, John Wiley & Sons, Inc,
29. Brotherton B., Adler G. "An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry", International Journal of Hospitality, 1999

30. Delene, L. M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1
31. Hutchines D. “ Achieve Total Quality”, Director Books, Engalnd 1992
32. Jay Ros, “Εξυπνες Ιδέες – Πελάτες”, Εκδ. Μ. Γκιούρδας
33. Koller Ph. “Marketing”, Interbooks, Athens 1991
34. Oh Haemon, Parks C.S. “Customer Satisfaction & Service Quality”, Journal Of Hospitality and Tourism Research, 1997
35. Petermann T. “Folgen des Tourismus” Sigma Publicatons, Berlin 1998
36. Petrillose M., Shanklin W.C., Powney G.R. “An empirical analysis of service orientation and its impact on employee job performace in upscale hotels”, Journal Of Hospitality and Tourism Research, 1998
37. H.A Rogers and J. A. Slinnn “Tourism: Management of Facilities”, The M & E. Handbooks Series
38. Ross J.E., “Total Quality Management”, Text, Cases and Readings, CRC Press LLC, USA 1995

39. Stephen F. Witt , Luiz Moutinho, "Tourism Marketing and Management", Handbook Student Edition

40. Zeithman V.A., Parasuraman A. & Berry L.L. "Delivering Quality Service", Free Press, New York 1990

#### **Διαδίκτυο**

41. [www.customercare.gr](http://www.customercare.gr)

42. [www.iseek.org](http://www.iseek.org)

43. <http://management.articlesarchive.net/learning-from-your-employees-and-customers-complaints.html>

44. <http://216.239.59.104/search?q=cache:o5xIDoT7pfYJ:www.school-for-champions.com/tqm/complaints.htm>

45. <http://www.sagamorepub.com/previews/3903b.pdf>

46. [www.hkma.org.hk/gr](http://www.hkma.org.hk/gr)

47. <http://www.sete.gr/files/Ebook/Dioikisi%20Poiotitas%20sta%20Ksenodoxeia.doc>.

48. <http://www.bluewavemag.com/blueart114.htm>

49. TLF eBook (Pdf ebooks), (program e-mule)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ανάλυση παραπόνων Τουριστών Υπηρεσίας Προστασίας Τουριστών ΙΝΚΑ

Η Υπηρεσία Προστασίας Τουριστών του ΙΝΚΑ / Γενική Ομοσπονδία Καταναλωτών Ελλάδος, κατέγραψε κατά το 2002, 9.773 παράπονα, τα οποία έφεραν τον τομέα αυτό στην 4η θέση του συνολικού πίνακα Παραπόνων.

Η ανάλυση των παραπόνων των Τουριστών, έχει ως εξής:

| A/A | ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ - ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑΣ          | ΣΥΝΟΛΟ | %    |
|-----|---|--------|------|
| 02. | Τιμές προϊόντων - υπηρεσιών             | 1.362  | 13,9 |
| 03. | Ποιότητα προϊόντων - υπηρεσιών          | 1.267  | 12,9 |
| 04. | Θαλάσσιες μεταφορές                     | 693    | 7,1  |
| 05. | Ξενοδοχεία – δωμάτια – κάμπινγκ         | 606    | 6,2  |
| 06. | Ταξιδιωτικά γραφεία                     | 557    | 5,7  |
| 07. | Διάφορα (π.χ. time sharing – καθαρ.-κά) | 556    | 5,7  |
| 09. | Αεροπορικές μεταφορές                   | 469    | 4,8  |
| 10. | Άλλα μέσα μεταφοράς (+ ενοικ. Ι.Χ.)     | 430    | 4,4  |
| 13. | Δημόσιες υπηρεσίες                      | 264    | 2,7  |
| 16. | Τιμές τηλεφωνημάτων                     | 215    | 2,2  |
| 20. | Κλοπές – παρενοχλήσεις                  | 39     | 0,4  |
|     | ΣΥΝΟΛΟ                                  | 9.773  | 100  |

Το 76% των καταγγελιών έγινε από Έλληνες τουρίστες και το 24% από ξένους τουρίστες.

Τα στοιχεία από τις αναφορές των ανταποκριτών της Υπηρεσίας Προστασίας Τουριστών INKA/ Γενική Ομοσπονδία Καταναλωτών Ελλάδος, κατά το 2002, είναι πραγματικά απογοητευτικά.

Το 2002, παρουσιάστηκε ρεκόρ παραπόνων τουριστών, με 9.773 παράπονα και αναφορές, οφειλόμενο, κυρίως, σε τρεις παράγοντες:

A) Αυξημένο ποσοστό ευκαιριακών επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα οι οποίες «επενδύουν» εκμεταλλευόμενες, το εναλλασσόμενο της πελατείας

B) Ακόμη πιο έντονη απουσία εποπτικών μηχανισμών της πολιτείας

Γ) Προσαρμογή επιπέδου του τουριστικού προϊόντος στις μαζικές πωλήσεις και στον κοινωνικό τουρισμό.

Είναι προφανές ότι το επίπεδο του τουριστικού προϊόντος καθορίζεται από τις τιμές πώλησής του στα διεθνή πρακτορεία αλλά και στον κοινωνικό τουρισμό. Οι πελάτες του κοινωνικού τουρισμού αντιμετωπίζονται ως πελάτες δεύτερης κατηγορίας και είναι βέβαιο ότι θα πρέπει να αναζητηθούν μέθοδοι για την βελτίωση αυτής της κατάστασης. Παράλληλα οι τιμές διάθεσης στα διεθνή

πρακτορεία, αδικούν τους έλληνες τουρίστες οι οποίοι πληρώνουν «τιμές πόρτας».

Κυριότερο χαρακτηριστικό της κατάστασης στον ελληνικό τουρισμό δεν αποτελεί ίσως το πλήθος των παραπόνων αλλά η ανάδυση μιας αντίληψης και πρακτικής απόλυτης μετριότητας και συμβατικότητας, στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η μετριότητα δεν προκαλεί ενδεχομένως αναφορές και καταγγελίες, αφήνει όμως μία αίσθηση μη ικανοποίησης και απογοήτευσης.

Είναι χαρακτηριστική η καταγγελία πελατών ταβέρνας στην Εύβοια όπου, όπως αναφέρουν, «παραγγείλαμε 23 διαφορετικά είδη τροφίμων και ποτών. Αναμενόμενη ποιότητα, είχε μόνο .....το γνωστό διεθνές αναψυκτικό» .

Τα αποτελέσματα της έρευνας του INKA, για το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό των Ελλήνων (40,3%) δεν πραγματοποιεί καλοκαιρινές διακοπές όπως και για το γεγονός ότι η διάρκεια των διακοπών έχει μειωθεί, με προφανή αιτία τα οικονομικά προβλήματα, επιβεβαιώνονται από την Ε.Ε. και άλλους φορείς.