



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(MBA IN TOURISM)**

Διπλωματική Εργασία

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

**«ΠΩΣ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΤΗΝ
ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΦΙΛΟΞΕΝΟΥΜΕΝΩΝ»**

Βιργινία Καραούζα

ΔΕ-ΜΤ - 1010

Πειραιάς 2012

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

«ΠΩΣ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΦΙΛΟΞΕΝΟΥΜΕΝΩΝ»

Βιργινία Καραούζα

Σημαντικοί όροι: Ποιότητα, Διαχείριση, Πελάτης, Ικανοποίηση, Εμπειρία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου της ποιότητας των υπηρεσιών και η στρατηγική διαχείρισης της, προκειμένου οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν τόσο ένα άριστο επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (service excellence) όσο και το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους, στοιχεία που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες στο πλαίσιο της στρατηγικής τους, επιτυγχάνουν να συνδέσουν την άριστη ποιότητα των υπηρεσιών με όλες τις λειτουργικές διαδικασίες και ανταγωνιστικές μεθόδους, μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί αντικείμενο ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, μέσω του οποίου κάθε επιχείρηση αναδεικνύει την σταθερή και σε βάθος χρόνου δέσμευση της στην «ποιότητα», δίνοντας έμφαση στην «αξία» της παρεχόμενης υπηρεσίας και στην ικανοποίηση των πελατών της. Στο πλαίσιο μιας πελατοκεντρικής πολιτικής, οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι προσδοκίες, οι συμπεριφορές και τα ειδικά χαρακτηριστικά των πελατών, αποτελούν το σημείο εκκίνησης ενός αποτελεσματικού συστήματος παροχής των υπηρεσιών.

Η ικανοποίηση, ως προϊόν συναισθηματικής αντίδρασης, αποτελεί συνάρτηση της εμπειρίας που βιώνουν οι πελάτες κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Η θετική ή αρνητική διάσταση της εμπειρίας εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης, στο πλαίσιο της στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών και παροχής υπηρεσιών με στόχο την άριστη ποιότητα. Οι πελάτες, οι διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας, τα φυσικά στοιχεία και οι εργαζόμενοι αποτελούν το DNA της άριστης και ποιοτικής εξυπηρέτησης και χωροθετούνται έτσι ώστε να διαμορφώνουν την ποιοτική εμπειρία και την ικανοποίηση του πελάτη. Ο βαθμός στον οποίο οι προσδοκίες των πελατών επιβεβαιώνονται ή διαψεύδονται από την παρασχεθείσα υπηρεσία, ορίζει και τον βαθμό ή την έκταση της ικανοποίησης τους.

Η διαρκής παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, δίνει τη δυνατότητα για την καλύτερη διαχείριση της πελατείας και ενεργοποιεί μηχανισμούς διορθωτικών κινήσεων σε περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις από τις πρότυπες διαδικασίες και από τους στόχους της επιχείρησης. Οι μετρήσεις αξιολογούνται και τα συμπεράσματα οδηγούν σε επανασχεδιασμό του συστήματος παροχής των υπηρεσιών με τις απαιτούμενες αλλαγές που οδηγούν σε σταθερή βελτίωση των υπηρεσιών και στη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη.

Ευχαριστίες

Εκφράζω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λεωνίδα Χυτήρη, ο οποίος με ενέπνευσε να επιλέξω την ποιότητα των υπηρεσιών σαν θέμα της διπλωματικής μου εργασίας και με εμπιστεύτηκε παρέχοντας μου την αμέριστη καθοδήγηση και υποστήριξη του, σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 2.1: Αντιστοιχία Διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών και Διαστάσεων Μοντέλου SERVQUAL	27
Πίνακας 2.2: Τα 6 Χαρακτηριστικά μιας Ποιοτικής Υπηρεσίας	30
Πίνακας 5.1: Τα Χάσματα στην ποιότητα των υπηρεσιών	48
Πίνακας 8.1: Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και της διαγραφόμενης εμπειρία του πελάτη	77
Πίνακας 10.1: Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας <u>κατά</u> την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας	87
Πίνακας 10.2: Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας <u>μετά</u> την παροχή της Υπηρεσίας	89
Πίνακας 10.3: Αποτελέσματα δείκτη ικανοποίησης πελατών ((GSI) στα βασικά σημεία ελέγχου. Συγκριτική ανάλυση απόδοσης (Benchmarking)	91

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 1.1:	Το Τουριστικό Προϊόν / Η Συνολική Τουριστική Εμπειρία	10
Σχήμα 1.2:	Τα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	12
Σχήμα 2.1:	Το Μοντέλο της Ποιότητας των Υπηρεσιών	19
Σχήμα 2.2:	Το μοντέλο των προσδοκιών των πελατών	22
Σχήμα 2.3:	Η ποιότητα των υπηρεσιών από τη σκοπιά του πελάτη	28
Σχήμα 3.1:	Η Αλυσίδα Κέρδους των Υπηρεσιών	33
Σχήμα 3.2:	Ο Καθρέφτης της Ικανοποίησης	36
Σχήμα 5.1:	Χάσμα 1	51
Σχήμα 5.2:	Χάσμα 2	53
Σχήμα 5.3:	Χάσμα 3	55
Σχήμα 5.4:	Χάσμα 4	56
Σχήμα 6.1:	The Model for World Class Customer Service	59
Σχήμα 6.2:	Το DNA της άριστης ποιοτικής εξυπηρέτησης	60

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη

Ευχαριστίες

I

Κατάσταση Πινάκων

II

Κατάσταση Σχημάτων

III

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κεφάλαιο 1

Τουρισμός Φιλοξενία και Υπηρεσίες Αναψυχής

Εισαγωγή

1.1	Τουρισμός – Τουριστική Βιομηχανία	1
1.1.1	Ο Τομέας της Φιλοξενίας και της Αναψυχής	3
1.2	Προϊόντα, Αγαθά και Υπηρεσίες	5
1.3	Έννοια του Τουριστικού Προϊόντος και των Υπηρεσιών	6
1.3.1	Η Διαμόρφωση της Τουριστικής Εμπειρίας	8
1.3.1.1	Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην τουριστική εμπειρία	8
1.3.2	Υπηρεσίες Τουρισμού, Φιλοξενίας και αναψυχής	11
1.4	Τα Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών	12
1.4.1	Αυλότητα (Intangibility)	13
1.4.2	Αδιαιρετότητα της παραγωγής και της κατανάλωσης (Inseparability)	13
1.4.3	Ποικιλομορφία (Variability)	14
1.4.4	Φθαρτότητα (Perishability)	15

Κεφάλαιο 2

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών

2.1	Εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας	18
2.2	Προσδοκίες πελατών	20
2.3	Προδιαγραφές και Διαδικασίες Παροχής Υπηρεσιών	23
2.4	Η Αντιληπτή Απόδοση Υπηρεσιών	24
2.5	Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών	25

2.5.1	Το Μοντέλο ServQual	26
2.6.	Ικανοποίηση Πελάτη	29
2.6.1	Η Έννοια της Ικανοποίησης	29
2.6.2	Προσδιοριστικά Στοιχεία της Ικανοποίησης	29

Κεφάλαιο 3

Ο Καθοριστικός Ρόλος της Ικανοποίησης των Πελατών, των Υπαλλήλων και της Ποιότητας των Υπηρεσιών στην Αλυσίδα Κέρδους

3.1	Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain)	32
3.2	Ο Καθρέπτης Ικανοποίησης (satisfaction mirror)	36

Κεφάλαιο 4

Ο Ρόλος της Ποιότητας των Υπηρεσιών στη Διαμόρφωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

4.1	Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Τουριστική Βιομηχανία	39
4.2	Η Συμβολή της Ποιότητας των Υπηρεσιών στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	42
4.3	Η Ανταγωνιστική Διαχείριση της Ποιότητας των Υπηρεσιών	44
4.4	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	45

Κεφάλαιο 5

Το Μοντέλο των Χασμάτων. Το Πλαίσιο - Οδηγός για την Παροχή Άριστης Ποιότητας Υπηρεσιών

5.1	Το Μοντέλο των Χασμάτων στην Ποιότητα	47
5.2	Τα Χάσματα και Στρατηγικές Αντιμετώπισης τους	49
5.2.1	Χάσμα Πελατών: Διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των πελατών	49
5.2.2	Χάσμα 1: Το χάσμα της αντίληψης. Άγνοια και Λανθασμένη Αντίληψη των προσδοκιών των πελατών	50
5.2.3	Χάσμα 2: Λανθασμένος σχεδιασμός υπηρεσιών και προτύπων διαδικασιών σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών (The Design and Standards Gap)	51
5.2.4	Χάσμα 3: Μη αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών σε σχέση με τα πρότυπα (The Service Performance Gap)	53
5.2.5	Χάσμα 4: Ανακριβής η Ελλιπής Επικοινωνία της Υποσχόμενης Υπηρεσίας(The Communication Gap)	55

Κεφάλαιο 6

Στρατηγική Εξυπηρέτησης Πελατών στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Ο Δρόμος προς την Άριστη Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Excellence)

6.1	«Άριστη Εξυπηρέτηση Πελατών» (World Class Customer Service)	58
6.2	Προσδιοριστικά Στοιχεία της Άριστης Ποιοτικής Εξυπηρέτησης	60
6.2.1	Ο Πελάτης	61
6.2.2	Φυσικά στοιχεία που περιβάλλουν την υπηρεσία (Physical Evidence)	62
6.2.3	Η Παροχή-Παράδοση της Υπηρεσίας (The Service Delivery System)	64
6.2.4	Διαδικασίες	65
6.3.	Στρατηγική Εξυπηρέτησης Πελατών	66
6.3.1	Ανάπτυξη του Συστήματος Παροχής των Υπηρεσιών	66
6.3.2	Η Στρατηγική Άριστης Εξυπηρέτησης των Πελατών	67

Κεφάλαιο 7

Η Πελατοκεντρική Πολιτική των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων και η Εμπειρία των Φιλοξενουμένων

7.1	Η Πελατοκεντρική Πολιτική	70
7.2	Πελατολογία (Guestology)	71
7.2.1	Πελάτης η Φιλοξενούμενος	72
7.3	Η Εμπειρία των Φιλοξενουμένων	73
7.4	Αξιομνημόνευτη Εμπειρία και Άριστη Ποιότητα των Υπηρεσιών	74

Κεφάλαιο 8

Μέτρηση και Αξιολόγηση της Ποιότητας των Υπηρεσιών και της Ικανοποίησης του Πελάτη

8.1	Τεχνικές Εκτίμησης της Ποιότητας Κατά τη Διάρκεια της Παροχής της	76
8.2	Τεχνικές Εκτίμησης της Ποιότητας Μετά την Παροχής της	81
8.2.1	Ερωτηματολόγια – Κάρτες Εντυπώσεων (Comment Cards)	81
8.2.2	Τηλεφωνική επικοινωνία χωρίς χρέωση (Toll - Free 800)	81
8.2.3	Έρευνες (Surveys)	82
8.2.3.1	Έρευνες μέσω διαδικτύου (Mail & Web)	82
8.2.3.2	Τηλεφωνικές έρευνες και συνεντεύξεις (Telephone Surveys and Interviews)	82
8.2.3.3	Έρευνα Κρίσιμων Συμβάντων (Critical – Incidents Surveys)	82
8.2.4	ServQual	83

8.2.5	Έρευνες σε Ομάδες Εστίασης του Ενδιαφέροντος (Guest Focus Groups)	83
8.2.6	Έρευνα «μυστικού επισκέπτη» (Mystery Shoppers)	83

Κεφάλαιο 9

Μεθοδολογία Έρευνας

9.1	Περιγραφή Μεθοδολογίας Έρευνας	85
-----	--------------------------------	----

Κεφάλαιο 10

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

10.1	Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας	87
10.2	Τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας μετά την παροχή της Υπηρεσίας	88
10.3	Βασικά πεδία Ελέγχου- (Key Measures) και κλίμακα μέτρησης του δείκτη ικανοποίησης των πελατών (GSI)	90
10.4	Από την αξιολόγηση της Ικανοποίησης των πελατών (GSI) στην αξιολόγηση της εμπειρίας των πελατών (GEI)	94

	Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	96
--	--	----

	Βιβλιογραφία	98
--	---------------------	----

Ελληνική

Ξενόγλωσση

Παραρτήματα

Πίνακες, Σχήματα

Ερευνητικά Εργαλεία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τουριστική δραστηριότητα δημιουργεί ζήτηση για ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που σχετίζονται με το ταξίδι και τη διαμονή σε έναν προορισμό. Οι υπηρεσίες αυτές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες και ως εκ τούτου το τουριστικό προϊόν θεωρείται περισσότερο σαν υπηρεσία παρά σαν προϊόν. Συνεπώς, το τουριστικό προϊόν αποτελεί ένα συνδυασμό διαφορετικών υποπροϊόντων που συνιστούν την συνολική τουριστική εμπειρία και ικανοποίηση που απορρέει ως αποτέλεσμα της κατανάλωσης του. Οι τουριστικές υπηρεσίες και ειδικότερα οι υπηρεσίες φιλοξενίας και αναψυχής, σε αντίθεση με τα καταναλωτικά προϊόντα και αγαθά, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών τους, απαιτούν διαφορετική στρατηγική διαχείρισης. Για την αξιολόγηση τους εφαρμόζονται σαφώς διαφορετικά κριτήρια, με δεδομένο ότι ο πελάτης είναι ο συμπαραγωγός, αποδέκτης και χρήστης της υπηρεσίας και η αξία της συνδέεται απόλυτα με την προσωπική ικανοποίηση του.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πρότυπες προδιαγραφές και διαδικασίες παροχής υπηρεσιών με στόχο να τυποποιήσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, δηλαδή ποιο είναι το προϊόν, ποιες οι υπηρεσίες και πως παρέχονται. Οι προδιαγραφές και οι διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία της επιχείρησης και αποτελούν το αντικείμενο γύρω από το οποίο αναπτύσσεται το οργανωτικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο του προσωπικού της.

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί κριτήριο για την αξιολόγηση και μέτρο σύγκρισης της συνολικής δραστηριότητας της επιχείρησης, από τον σχεδιασμό, την παραγωγή και τον τρόπο διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι και τη συμβολή της στο χτίσιμο μιας ισχυρής εμπορικής ταυτότητας, φήμης και πελατείας. Στην βιβλιογραφία εντοπίζονται αρκετές προσπάθειες για την ερμηνεία του όρου της ποιότητας των υπηρεσιών σε σχέση με την αλληλένδετη με την ποιότητα έννοια της ικανοποίησης των πελατών. Οι Parasuraman, Zeithaml, και Berry (1988) υποστήριξαν, ότι η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από μια υποκειμενική αντίληψη των πελατών για την παρεχόμενη υπηρεσία. Οι Lewis και Booms (1983) έδωσαν έμφαση στην υποκειμενική φύση της ποιότητας των υπηρεσιών τονίζοντας ότι η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από «τι είναι αποδεκτό και τι δεν είναι».

Οι αντιλήψεις των φιλοξενουμένων για την ποιότητα των υπηρεσιών ποικίλλουν ευρέως, όπως επίσης ποικίλει ευρέως και ο βαθμός ικανοποίησης των

φιλοξενουμένων από τις προσφερθείσες υπηρεσίες. Δύο εμφανείς μεταβλητές επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους, αφενός οι προσδοκίες που έχουν δημιουργήσει οι πελάτες και αφετέρου τα διαμορφωμένα από την επιχείρηση πρότυπα των υπηρεσιών. Το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και της αποτελεσματικότητας των προτύπων υπηρεσιών προσδιορίζει τον δείκτη της γενικής ποιότητας των υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml, και Leonard, 1994b), ορισμός, που σήμερα θεωρείται ευρείας αποδοχής και αποδίδει με ακρίβεια την έννοια της ποιότητας ως επιθυμητό, προσδοκώμενο και εμπειρικό αποτέλεσμα. Συνεπώς ποιότητα για τον πελάτη είναι η ικανοποίηση των προδιαγραφών, που ο ίδιος έχει θέσει για μια υπηρεσία ή προϊόν που προσδοκεί να λάβει και τελικά να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Η άριστη υπηρεσία (*service excellence*), προϋποθέτει για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την ικανότητα να «αφουγκράζονται» τις προσδοκίες των πελατών και να ανταποκρίνονται σε αυτές καθώς και να καλλιεργούν τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών τους (Gronroos, 1991). Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανοποίηση των πελατών έχει βαρύνουσα σημασία και αποτελεί σταθερή και επιτακτική ανάγκη (Chon et al.1997, Kashyap and Bojanic, 2000. Laws and Thyne, 2004). Χωρίς υψηλού βαθμού ικανοποίηση, δεν μπορεί να διασφαλισθεί η επιτυχία της επιχείρησης και η αποδοτικότητα της. Οι πελάτες είναι έμπειροι, ανεξάρτητοι, ευέλικτοι, ώριμοι και υπεύθυνοι και επιθυμούν η ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν να ανταποκρίνεται στην αξία (τιμή) που έχουν καταβάλλει (*value for money*) (Poon, 2002).

Η ικανοποίηση των πελατών και η κερδοφορία της επιχείρησης, υποστηρίζεται επίσης και από τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση διαχειρίζεται την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων, επιτυγχάνει την ικανοποίηση του και τον μέγιστο βαθμό απόδοσης τους. Εφόσον η ικανοποίηση των πελατών τροφοδοτείται από την ικανοποίηση των εργαζομένων, δημιουργείται για την επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια ισορροπημένη διαχείριση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με το επίπεδο της επιθυμητής ποιότητας της υπηρεσίας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την άρτια ικανοποίηση των πελατών και για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών αντικατοπτρίζει ένα πλαίσιο ισορροπημένης οριοθέτησης στόχων που σχετίζονται με το συμφέρον – κέρδος των τριών βασικών ομάδων, δηλαδή των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων. Κύριος σκοπός της Διοίκησης είναι να χειριστεί τις παραπάνω ομάδες αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας την ταυτόχρονη ικανοποίηση των προσδοκιών τους, προκειμένου να επιτύχει υψηλή

χρηματοοικονομική απόδοση. Σε μια έντονα ανταγωνιστική τουριστική αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί το κλειδί για τη βιώσιμη διαχείριση των επιχειρήσεων παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αποτελεί κριτήριο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hamel and Prahalad, 1989). Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ποιοτικά επίπεδα, τα οποία δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν και τα διαμορφώνουν έτσι ώστε να θεωρούνται μοναδικά και αναπόσπαστα στοιχεία και χαρακτηριστικά της εταιρικής τους επωνυμίας. Δηλαδή μέσα από τις υπηρεσίες, που παρέχει μια εταιρεία, αντικατοπτρίζεται τόσο η εταιρική κουλτούρα-φιλοσοφία της επιχείρησης όσο και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της πελατείας της. Στη διαδικασία αυτή ο πελάτης συνδέεται με κάθε ενέργεια που οφείλει να κάνει η επιχείρηση. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων εστιάζει στη δημιουργία συστημάτων παροχής των υπηρεσιών που είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να γίνονται αποδεκτά από τον πελάτη με θετική ανταπόκριση και να ενισχύει την αμοιβαία επίδραση, μεταξύ του φορέα παροχής της υπηρεσίας και του πελάτη.

Η επισκόπηση του μοντέλου των χασμάτων, υπό την ευρύτερη θεώρηση του μάρκετινγκ και της διοίκησης των υπηρεσιών αναδεικνύει τις θεμελιώδεις αρχές διοίκησης καθώς και τις βασικές στρατηγικές που εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό μέχρι και την παροχή της τελικής υπηρεσίας. Επίσης καταδεικνύεται η διαχρονική αξία και συμβολή του μοντέλου και των βασικών παραδοχών του στην αποτελεσματικότητα και συνεπώς στην κερδοφορία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Είναι προφανές ότι το μοντέλο των χασμάτων προσαρμόζεται ανάλογα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον δεδομένης της εκτεταμένης χρήσης του και διαχρονικής εφαρμογής του. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο καθηγητής Gremier, «Ανακαλύπτοντας τι προσδοκούν οι πελάτες, είναι το πρώτο βήμα για το κλείσιμο όλων των κενών στην οργάνωση των επιχειρήσεων για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Και αναφερόμενος στο μοντέλο των χασμάτων στην ποιότητα των υπηρεσιών υποστηρίζει ότι αποτελεί το θεμελιώδες πλαίσιο για την παροχή ποιοτικά άριστων υπηρεσιών.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μια δυναμική τάση των επιχειρήσεων να προσανατολίζονται περισσότερο προς τον πελάτη. Για τον κλάδο των ξενοδοχείων, η διαμόρφωση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, αποτελεί μια πολύπλοκη και λεπτή διαδικασία καθώς το ανθρώπινο στοιχείο και οι συναισθηματικές-νοητικές επιρροές και ευαισθησίες, καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης και συνεπώς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Με τον πελάτη στο επίκεντρο της στρατηγικής τους, οι

επιχειρήσεις επαναξιολογούν τους πόρους τους, επαναπροσδιορίζουν και συντονίζουν εκ νέου τις διαδικασίες, τους υπαλλήλους και τις υπηρεσίες τους, με στόχο να δημιουργήσουν εκείνο το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα ανταποκρίνεται περισσότερο και θα ικανοποιεί πληρέστερα τις προσδοκίες των πελατών τους.

Η επιστημονική μελέτη των συμπεριφορών, των αναγκών, και των προσδοκιών των ανθρώπων, αναφέρεται στην βιβλιογραφία με τον όρο «Guestology», ο οποίος αποδίδεται στον Bruce Laval της Walt Disney Co. Η απορρέουσα γνώση και τα συμπεράσματα της μελέτης χρησιμοποιούνται με σκοπό την βέλτιστη οργάνωση, λειτουργία και απόδοση μιας επιχείρησης υπηρεσιών. Μια ελεύθερη ερμηνεία του όρου στην Ελληνική θα μπορούσε να προσδιοριστεί από τον όρο Πελατολογία. Σύμφωνα με τις αρχές του Guestology, γίνεται εμφανής διάκριση μεταξύ φιλοξενούμενου (Guest) και πελάτη (Customer). Ο όρος «Φιλοξενούμενος» αποκτά ουσιαστική σημασία στο περιβάλλον της επιχείρησης και είναι το πρόσωπο το οποίο είναι αποδέκτης της φιλοξενίας, με όλες τις παροχές, διευκολύνσεις και συμπεριφορές που επιβάλλει ο όρος. Το σύνολο των εργαζομένων και ειδικότερα όσοι εμπλέκονται στη συναλλαγή με τον πελάτη, πρέπει να τον αντιμετωπίζουν ως φιλοξενούμενο και να διαχειρίζονται την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας όπως πραγματικά θα ήθελε να αισθανθεί την φιλοξενία ο κάθε επισκέπτης της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση, αξιοποιώντας τα δεδομένα που σχετίζονται με τον πελάτη της, παράγει «γνώση» η οποία μετατρέπεται σε «κέρδος» κάθε φορά που ένας μεμονωμένος πελάτης έρχεται σε επαφή μαζί της οποτεδήποτε, οπουδήποτε, με οποιονδήποτε τρόπο, με οποιονδήποτε συνεργάτη της.

Σήμερα οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις επικεντρώνουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους γύρω από την δημιουργία εμπειρίας. Προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να παρέχουν προς τους πελάτες τους ικανοποιητικές εμπειρίες, δημιουργούν όλα εκείνα τα στοιχεία-ερεθίσματα, που προκαλούν το ενδιαφέρον την συμμετοχή και την αντίδραση των πελατών κατά την διαδικασία της συναλλαγής. Στόχος των επιχειρήσεων είναι να δημιουργούν σημαντική εμπειρία στους πελάτες και να τους κάνουν να αισθάνονται ότι είναι σημαντικοί, εισακούονται και εκτιμούνται. Η Δημιουργία εμπειρίας που να εμπεριέχει το στοιχείο του ενθουσιασμού, συνεπάγεται τη μετάβαση σε μια συνολική εξαιρετική εμπειρία, που λειτουργεί αθροιστικά συνοψίζοντας το σύνολο των συναισθημάτων που απορρέουν από την πραγματική απόλαυση της υπηρεσίας. Μια εμπειρία δημιουργείται όταν μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις υπηρεσίες και τα αγαθά, με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ένα αξιοσημείωτο γεγονός και να διεγείρει τον συναισθηματικό κόσμο των φιλοξενουμένων.

Τα προϊόντα, τα αγαθά, και υπηρεσίες ανήκουν στον εξωτερικό περίγυρο του αγοραστή, όμως η εμπειρία είναι εγγενώς προσωπική έννοια και διαμορφώνεται μόνο στο νου ενός ατόμου, που συνδέεται συναισθηματικά, φυσικά και διανοητικά με το εξωτερικό ερέθισμα. Όσο πιο έντονη είναι η ένταση του συναισθήματος που δημιουργείται στον επισκέπτη από τα ερεθίσματα που προκαλεί η εμπειρία που βιώνει, τόσο πιο έντονα αποτυπώνονται στην μνήμη του και τότε μόνο δημιουργείται μια αξιομνημόνευτη εμπειρία.

Η Εμπειρία των φιλοξενουμένων αποτελεί συστατικό μέρος της άριστης ποιότητας των υπηρεσιών και της απόλυτης ικανοποίησης των πελατών, στοιχεία τα οποία αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Με σύγχρονες τεχνικές και μεθόδους εντοπίζεται και αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη και η καταγραφείσα θετική ή αρνητική εμπειρία. Η συλλογή πληροφοριών, τόσο κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και της διαμόρφωσης της εμπειρίας του πελάτη όσο και μετά, παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επανορθώσει και αποκαταστήσει οποιαδήποτε αποτυχία ή απόκλιση από τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχει συστήσει. Ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών (Guest satisfaction Index) και ο δείκτης εμπειρίας των πελατών (Gust Experience Index), όπως πρόσφατα υιοθετήθηκε από μερικές διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, καθορίζει και το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου και ενισχύει δυναμικά τον τομέα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας διενεργήθηκε έρευνα με αντικείμενο τις μεθόδους και τεχνικές που εφαρμόζουν δύο ξενοδοχειακές μονάδες πέντε (5) αστέρων, που λειτουργούν στην Αττική, για την μέτρηση της ικανοποίησης πελατών τους και την σημασία τους στην λειτουργική οργάνωση και το μάρκετινγκ των υπηρεσιών τους. Επίσης παρουσιάζεται πίνακας με συγκριτική ανάλυση της απόδοσης (Benchmarking) των δύο ξενοδοχείων στο πλαίσιο σύγκρισης του ποιοτικού επιπέδου των υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, που εμφανίζει η κάθε επιχείρηση.

Κεφάλαιο 1

Τουρισμός, Φιλοξενία και Υπηρεσίες Αναψυχής

Εισαγωγή

Οι τουριστικές υπηρεσίες και ειδικότερα οι υπηρεσίες φιλοξενίας και αναψυχής, θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης της οικονομίας ενός τόπου.

Σε αντίθεση με τα καταναλωτικά προϊόντα και αγαθά διαθέτουν ειδικά χαρακτηριστικά, τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη μελέτη και ανάλυση προκειμένου να σχεδιαστεί και εφαρμοσθεί η κατάλληλη οργάνωση, πολιτική και στρατηγική διαχείρισης και μάρκετινγκ των υπηρεσιών.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνονται τέσσερις κύριες αναφορές:

1. Στον ορισμό του φαινομένου του τουρισμού, της φιλοξενίας και της αναψυχής. Επίσης γίνεται αναφορά και συνοπτική ερμηνεία της σχέσης που υφίσταται μεταξύ των τριών αυτών φαινομένων.
2. Στην έννοια των προϊόντων, των αγαθών και των υπηρεσιών υπό την θεωρεία του μάρκετινγκ.
3. Στις έννοιες και την διάκριση των τουριστικών προϊόντων και των τουριστικών υπηρεσιών.
4. Στα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τουρισμού, φιλοξενίας και αναψυχής.

1.1. Τουρισμός – Τουριστική Βιομηχανία

Ο τουρισμός είναι πολυσύνθετη έννοια. Αποτελείται από διάφορους τομείς, υπηρεσίες και δραστηριότητες που λειτουργούν παράλληλα ή συμπληρωματικά, όπως η μεταφορά, η στέγαση, ψυχαγωγία και δράση, εμπορικά καταστήματα (shopping facilities) και πολλές άλλες. Παρέχονται γενικά προϊόντα και υπηρεσίες σε άτομα ή σε ομάδες τουριστών που ταξιδεύουν. Συνεπώς, ο τουρισμός, ως ενιαία δραστηριότητα, ορίζεται από ένα μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών, το οποίο προωθείται και παρέχεται στους τουρίστες από τους διάφορους υποτομείς του. Η παροχή αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών εξαρτάται από το βαθμό του συντονισμού και της αλληλεπίδρασης, θετικής ή αρνητικής, που σημειώνεται μεταξύ των φορέων που συμμετέχουν στη δημιουργία του τελικού προϊόντος (Kandampully, et. al. 2001).

Ο τουρισμός θεωρείται η πιο πολυεπίπεδη βιομηχανία. Οι ολοκληρωμένες τουριστικές υπηρεσίες για να προσφερθούν απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες από όλους τους τομείς της οικονομίας πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή και απασχολεί, άμεσα η έμμεσα, εκατομμύρια εργαζομένων από διαφορετικούς τομείς παγκοσμίως (Edgell, 1990). Η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει ευρύ φάσμα παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών (Λαγός Δ. 2005). Για παράδειγμα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ο χάλυβας, το σκυρόδεμα, και το γυαλί για τις εγκαταστάσεις, η αεροπορική βιομηχανία, και γενικά τα μέσα μεταφοράς, τα ηλεκτρονικά μηχανήματα και συστήματα πληροφορικής και λοιποί παραγωγικοί τομείς απαιτούνται για να την εγκατάσταση και λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων και εν γένει επιχειρήσεων παροχής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο τουρισμός είναι πολυδιάστατος (McIntosh, R., Goeldner, C., and Ritchie, J., 1995). Η πολυδιάστατη έννοια του τουρισμού προσδιορίζεται και από την αμφίδρομη σχέση και επίδραση που ασκεί σε πολλές πτυχές της καθημερινής κοινωνικής και πολιτιστικής ζωής των ανθρώπων. Μέσω της τουριστικής δραστηριότητας αναπτύσσονται κοινωνικοπολιτιστικές δράσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν ξεχωριστές εμπειρίες. Υπό την παραπάνω θεώρηση ο τουρισμός είναι μια σημαντική κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα, που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες σχεδιασμού και συντονισμού της παραγωγής, του marketing προϊόντων και υπηρεσιών και της κατανάλωσης. Συνεπώς η τουριστική δραστηριότητα, όπως εκφράζεται από τις επιχειρήσεις του κλάδου, απαιτεί όλες τις ενέργειες έρευνας (researching), σχεδιασμού (planning), διοίκησης (managing), και ελέγχου (controlling) με αντικείμενο την τοποθεσία των τουριστικών περιοχών, τα φυσικά χαρακτηριστικά και τον σχεδιασμό τους καθώς και τις αλλαγές που επιφέρει η ανάπτυξη του τουρισμού στο περιβάλλον και στη κοινωνία. Η βιομηχανία του τουρισμού εξαρτάται από την δραστηριότητα των επιχειρήσεων που εμπλέκονται άμεσα η έμμεσα με την παροχή τουριστικών υπηρεσιών και εκτός των άλλων στηρίζεται στην στατιστική ανάλυση της συνολικής τουριστικής δραστηριότητας των εμπλεκόμενων φορέων και οργανισμών στον τουριστικό κλάδο (Edgell, 1990).

Με δεδομένο ότι αφενός μεν οι τουριστικοί φορείς διαμορφώνουν και συνθέτουν την τουριστική προσφορά, εκφρασμένη σε προϊόντα και υπηρεσίες, αφετέρου δε οι τουρίστες διαμορφώνουν και συνιστούν την ζήτηση του τουριστικού προϊόντος, ο τουριστικός κλάδος θεωρείται σήμερα βιομηχανία με σημαντική συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη κάθε τόπου. Οι έννοιες τουρισμός και ταξίδι συνδέονται μεταξύ

τους, διαφέρουν όμως ως προς την ευρύτητα το σκοπό και το είδος των δραστηριοτήτων που τις συνοδεύουν. Το ταξίδι αναφέρεται περισσότερο στη μετακίνηση των ανθρώπων από τόπο σε τόπο και συνδυάζεται συνήθως με δραστηριότητες που περιλαμβάνουν εκτός του τουρισμού, την μετανάστευση, την εξερεύνηση, την εμπορική και επαγγελματική δραστηριότητα κλπ. Ο τουρισμός συνδυάζει το σκοπό του ταξιδιού δηλαδή της μετακίνησης από τόπο σε τόπο αποκλειστικά με δραστηριότητες αναψυχής, ξεκούρασης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια η τουριστική δραστηριότητα εμπλουτίζεται με διάφορες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, με ειδική θεματολογία, όπως τη θρησκεία (θρησκευτικός τουρισμός), τη δράση (τουρισμός περιπέτειας) τον αθλητισμό, την οικολογία, την ιατρική (ιαματικός – θεραπευτικός τουρισμός) κλπ. Επομένως, ο τουρισμός ως δραστηριότητα, είναι εφικτός μόνο όταν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για ξεκούραση και αναψυχή (McIntosh, et. al.1995). Ο τουρισμός, ως πολυσύνθετη έννοια, όπως προαναφέρθηκε, στηρίζεται σε διάφορους τομείς, υπηρεσίες και δραστηριότητες, που λειτουργούν παράλληλα ή συμπληρωματικά.

1.1.1. Ο Τομέας της Φιλοξενίας και της Αναψυχής

Ο τομέας της φιλοξενίας περιλαμβάνει υπηρεσίες διαμονής και εστίασης και διακρίνεται για τον τρόπο με τον οποίο μεταχειρίζεται και περιποιείται τους φιλοξενούμενους ταξιδιώτες – τουρίστες καθώς και για την ποιότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται. Σημαντική συμμετοχή έχουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της φιλοξενίας των οποίων η εκπαίδευση, η συμπεριφορά (ευσυνειδησία, ευγένεια, φιλικότητα) καθώς και η επαγγελματική και τεχνική δεξιότητα καθορίζει την συνολική ικανοποίηση και εμπειρία των φιλοξενουμένων. Ένας διευρυμένος καθορισμός δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που περιλαμβάνει ο τομέας της φιλοξενίας αναφέρει τα θεματικά πάρκα, τις αερογραμμές, τα καζίνο, τα σκάφη κρουαζιέρας, τα εκθεσιακά και συνεδριακά κέντρα. Η πρόκληση για όλους τους φορείς σε αυτήν την βιομηχανία είναι να εξασφαλίσουν την επιθυμητή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με συνοχή και αξιοπιστία όποτε αυτή ζητηθεί με τις κατάλληλες διαδικασίες και συντονισμό (Kandampully, et al. 2001).

Ο τομέας των υπηρεσιών αναψυχής και διασκέδασης συνδέεται στενά με το διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο που έχουν στην διάθεση τους οι τουρίστες να αφιερώσουν σε δραστηριότητες της απόλυτης επιλογής τους και με σκοπό την προσωπική τους ξεκούραση και αναψυχή. (Miller and Robinson in Mieczkowski,1990). Ο διαθέσιμος χρόνος είναι απαλλαγμένος από κάθε άλλη υποχρέωση χωρίς την πίεση της ανάγκης να κάνουν κάτι άλλο από αυτό που επιθυμούν. Συχνά, ο ελεύθερος χρόνος

ταυτίζεται με την αναψυχή. Η αναψυχή αναφέρεται στην εμπειρία και τις δραστηριότητες ή τις αδράνειες, που αναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου συμβάλλοντας στην φυσική, ψυχολογική, πνευματική, και διανοητική κατάσταση του ατόμου προετοιμάζοντας το για τις μελλοντικές επαγγελματικές δραστηριότητες του (Mieczkowski, 1990). Οι δραστηριότητες αναψυχής μπορούν να περιλαμβάνουν τα παιχνίδια, τον αθλητισμό, την πολιτιστική άτυπη εκπαίδευση, την επίσκεψη, την ψυχαγωγία, τη χαλάρωση, και τις διασκεδάσεις, καθώς επίσης και το ταξίδι και τον τουρισμό. Οι Clawson και Knetsch σε Mieczkowski (1990) υποστήριξαν ότι η αναψυχή είναι η στάση του ατόμου απέναντι στις δραστηριότητες.

Μια δραστηριότητα είναι αναψυχή όταν δεν περιλαμβάνει το συναίσθημα της υποχρέωσης. Η αναψυχή είναι εφικτή μόνο κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου. Εντούτοις, δεν μπορεί όλος ο ελεύθερος χρόνος να θεωρηθεί ως αναψυχή (π.χ., μελέτη, επίσκεψη σε γονείς). Οι ίδιες δραστηριότητες μπορούν να θεωρηθούν ως αναψυχή για κάποιο άτομο ενώ για κάποιο άλλο είναι εργασία. Η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ως ψυχαγωγικές εξαρτάται από τις επιθυμίες και τα συναισθήματα του ατόμου. Παραδείγματος χάριν, οι αθλητικές δραστηριότητες μπορούν να θεωρηθούν ως αναψυχή ή ως εργασία για τους επαγγελματίες αθλητές και εμπλεκόμενους στον επαγγελματικό αθλητισμό (Mieczkowski, 1990). Ο τουρισμός είναι μια μορφή αναψυχής. Ο ψυχαγωγικός τουρισμός είναι το σημαντικότερο μέρος του τουρισμού. Εντούτοις, ο τουρισμός περιλαμβάνει στοιχεία και επιχειρηματικές δραστηριότητες όπως ο επιχειρηματικός τουρισμός, ο οποίος δεν μπορεί να θεωρηθεί αναψυχή. Είναι όμως δυνατόν, η αναψυχή να συνδυάζεται με τον επιχειρηματικό τουρισμό στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των δράσεων περί παροχής κινήτρων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις (Kandampully, et. al. 2001).

Συμπερασματικά, οι έννοιες του τουρισμού, της φιλοξενίας, και του ελεύθερου χρόνου διαφέρουν παρόλο που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους. Ο τουρισμός και η φιλοξενία συνδέονται με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, και η αναψυχή συνδέεται με τις δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου. Η αναψυχή είναι συχνά ο κύριος σκοπός για τη συμμετοχή στον τουρισμό. Οι παραπάνω έννοιες χαρακτηρίζονται από ένα σύμπλεγμα μεταξύ τους σχέσεων με κοινό σκοπό τη δημιουργία και παροχή των υπηρεσιών τους στους τουρίστες. Αυτές οι υπηρεσίες στην συνείδηση των τουριστών καταγράφονται ως εμπειρίες.

1.2. Προϊόντα, Αγαθά και Υπηρεσίες

Στη βιβλιογραφία του marketing τόσο τα αγαθά όσο και οι υπηρεσίες αναφέρονται ως προϊόντα (Cowell, 1991). Μια απλή ερμηνεία περιγράφει τα απτά προϊόντα ως αγαθά, ενώ τα άυλα προϊόντα ως υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες θεωρούνται ένας τύπος προϊόντος που διαφέρει από τα αγαθά (Foxall, 1985). Μερικά προϊόντα αποτελούν μίγμα ενός απτού προϊόντος και μιας άυλης υπηρεσίας. Παραδείγματος χάριν, τα εστιατόρια προσφέρουν ένα απτό προϊόν υπό μορφή τροφίμων και ένα άυλο προϊόν υπό μορφή υπηρεσίας όπως η ατμόσφαιρα, οι συμβουλές για την επιλογή των έτοιμων πιάτων και των ποτών, και η ταχύτητα ή ο τρόπος (φιλοσοφία-τεχνογνωσία) της προετοιμασίας και παροχής του γεύματος. Ο Kotler (1997) απαριθμεί τέσσερις ευδιάκριτες κατηγορίες προϊόντων:

1. Αμιγώς υλικά-εμπράγματα αγαθά
2. Υλικά-εμπράγματα αγαθά σε συνδυασμό με μία άυλη υπηρεσία
3. Μια άυλη υπηρεσία σε συνδυασμό με υλικά-εμπράγματα αγαθά
4. Μια καθαρή άυλη υπηρεσία.

Η υπηρεσία έχει οριστεί ως «οποιαδήποτε δραστηριότητα ή το όφελος το οποίο ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προσφέρει στο άλλο, η οποία είναι ουσιαστικά άυλη και δεν οδηγεί στην ιδιοκτησία. Η παροχή της ενδέχεται και να μην συνδέεται με ένα φυσικό προϊόν» (Kotler et. al., 1998). Η βιβλιογραφία αναφέρεται επίσης στις υπηρεσίες ως πράξεις, διαδικασίες, και αποδόσεις (Zeithaml and Bitner, 1996) και αλληλεπιδράσεις ή κοινωνικά γεγονότα (Normann, 1991). Η επικέντρωση της προσοχής εστιάζει στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, η οποία έχει οριστεί ως η αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της εταιρίας ή η δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του φορέα παροχής των υπηρεσιών (Czepiel, Solomon και Surprenant, 1985 Shostack, 1985 Solomon και λοιποί., 1985 Surprenant και Solomon, 1987). Ο Shostack (1985) καθόρισε αυτήν την αμφίδρομη δράση ως την χρονική περίοδο κατά τη διάρκεια της οποίας ένας φορέας παροχής υπηρεσιών - προμηθευτής και ένας πελάτης συναλλάσσονται μεταξύ τους. Το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, μεταξύ ενός πελάτη και ενός φορέα παροχής υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της παροχής καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης ενός πελάτη.

Η δυσκολία του καθορισμού μιας υπηρεσίας και της ποιότητας της γίνεται μεγαλύτερη λόγω της υποκειμενικής φύσης της. Δηλαδή τόσο ο τρόπος με τον οποίο

αντιλαμβάνεται ένα άτομο μια υπηρεσία όσο και ο βαθμός ικανοποίησης του ατόμου από την υπηρεσία που λαμβάνει, αποτελεί καθαρά υποκειμενική υπόθεση. Τα συμπεράσματα και οι εκτιμήσεις ποικίλλουν ανάλογα με την κοινωνική δημογραφική και πολιτιστική κουλτούρα ενός ατόμου, τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του, καθώς και του μέτρου σύγκρισης με αντίστοιχες και ανάλογες εμπειρίες του παρελθόντος. Οι Parasuraman, Zeithaml, και Berry (1988) ανέφεραν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από μια υποκειμενική αντίληψη των πελατών για την παρεχόμενη υπηρεσία. Οι Lewis και Booms (1983) έδωσαν έμφαση στην υποκειμενική φύση της ποιότητας των υπηρεσιών τονίζοντας ότι «η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από τι είναι αποδεκτό και τι δεν είναι».

1.3. Έννοια του Τουριστικού Προϊόντος και των Υπηρεσιών

Το τουριστικό προϊόν είναι από την φύση του ένα σύνθετο προϊόν στην παραγωγή και προσφορά του οποίου εμπλέκονται πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους κλάδοι της οικονομίας. Στη διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος συμβάλλουν φυσικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι, τα μέσα επικοινωνίας και μεταφορών, τα ξενοδοχεία και κάθε είδους καταλύματα, τα εστιατόρια, οι εγκαταστάσεις αναψυχής και αθλοπαιδιών, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα γραφεία πληροφόρησης του κοινού, τα γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων, οι ξεναγοί, οι διερμηνείς, τα κρουαζιερόπλοια, οι εταιρείες ενοικίασης σκαφών κ.α. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το τουριστικό προϊόν συντίθεται από μείγμα αγαθών, υπηρεσιών, αλλά και φυσικών στοιχείων, καθώς και ότι ο τουρισμός εξαρτάται, εκτός των άλλων, και από την αποτελεσματικότητά ενός αριθμού άλλων τομέων, οι οποίοι του προσφέρουν εισροές – κλειδιά για την παραγωγική διαδικασία (French, C. Craig-Smith, S., and Collier, A. 1995)

Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από το σύνολο των αγαθών, των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών, που προσφέρονται στους τουρίστες από τους διάφορους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών στον προορισμό, τον οποίο έχουν επιλέξει κατά τη διάρκεια της παραμονής τους.

Το τουριστικό προϊόν αναφέρεται συχνά ως τουριστικός προορισμός. Σύμφωνα με τους Burkart και Medlik (1981), ένας τουριστικός προορισμός είναι μια γεωγραφική περιοχή που επισκέπτονται οι τουρίστες και η οποία μπορεί να είναι ένα χωριό, ή πόλη, ένα νησί, μια χώρα, ή μια ήπειρος. Αυτή η γεωγραφική ενότητα προσφέρει μια πληθώρα τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών για αγορά και κατανάλωση.

Τουριστικός προορισμός είναι μια τουριστική περιοχή η οποία θεωρείται οποιαδήποτε διοικητικά ή γεωγραφικά προσδιορισμένη χωρική ενότητα, ή μέρος της, της οποίας βασικό χαρακτηριστικό είναι η σημαντική ανάπτυξη του τουρισμού σε όλα τα πεδία της

τοπικής, κοινωνικής και παραγωγικής δομής, όπως η οικονομία, η κοινωνία, ο πολιτισμός και το περιβάλλον (Χ.Κοκκώσης, Π. Τσάρτας, 2001).

Τα σημαντικότερα στοιχεία του συνθέτουν και χαρακτηρίζουν τον τουριστικό προορισμό είναι:

- ✓ Προσβασιμότητα, η οποία καθορίζεται από την απόσταση του προορισμού από τις τουριστικές αγορές δηλ. τον τόπο προέλευσης των τουριστών καθώς και τα μεταφορικά μέσα και επικοινωνίες, που διευκολύνουν την πρόσβαση σε έναν τουριστικό προορισμό.
- ✓ Πρόσθετες παροχές και εφάμιλλες με τον τουρισμό υπηρεσίες.
- ✓ Στέγαση.
- ✓ Τουριστικά αξιοθέατα και κοινωνικές, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις.
- ✓ Λοιπές Δραστηριότητες (π.χ., υπαίθριες και εσωτερικές δραστηριότητες άθλησης και αναψυχής).

Η τουριστική δραστηριότητα δημιουργεί ζήτηση για ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που σχετίζονται με το ταξίδι και τη διαμονή σε έναν προορισμό. Οι υπηρεσίες αυτές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες (Kandampully, et al. 2001).

1. **Οι άμεσες υπηρεσίες** (*Direct Services*) περιλαμβάνουν: τη μεταφορά σε και από τον προορισμό (αέρας, θάλασσα, έδαφος), μεταφορά κατά τη διάρκεια παραμονής τους στον προορισμό και μεταξύ των προορισμών, στέγαση στον προορισμό (ξενοδοχεία, μοτέλ, θέρετρα, κ.λπ.), σίτιση (τρόφιμα και ποτό) επισκέψεις αρχαιολογικών χώρων, ψυχαγωγία, αναψυχή, πληροφορίες και πολλές άλλες. Αυτές οι υπηρεσίες εξυπηρετούν άμεσα τις ανάγκες τουριστών.
2. **Οι έμμεσες υπηρεσίες** (*Indirect Services*) θεωρούνται και περιλαμβάνουν: οικονομικές συναλλαγές και τραπεζικές υπηρεσίες, ιατρικές, ασφάλειας, ταξιδιωτικές υπηρεσίες, καθαριότητας, τηλεπικοινωνιών, ύδρευσης και αποχέτευσης ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτές οι υπηρεσίες αποτελούν το κύριο σύμπλεγμα της τουριστικής υποδομής ενός τόπου και σήμερα αποτελούν προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη ενός τουριστικού προορισμού. Επίσης υποστηρίζουν σημαντικά τις άμεσες υπηρεσίες και χωρίς αυτές δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν.

Συνεπώς, το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται περισσότερο ως υπηρεσία παρά ως ένα απτό προϊόν.

1.3.1. Η Διαμόρφωση της Τουριστικής Εμπειρίας

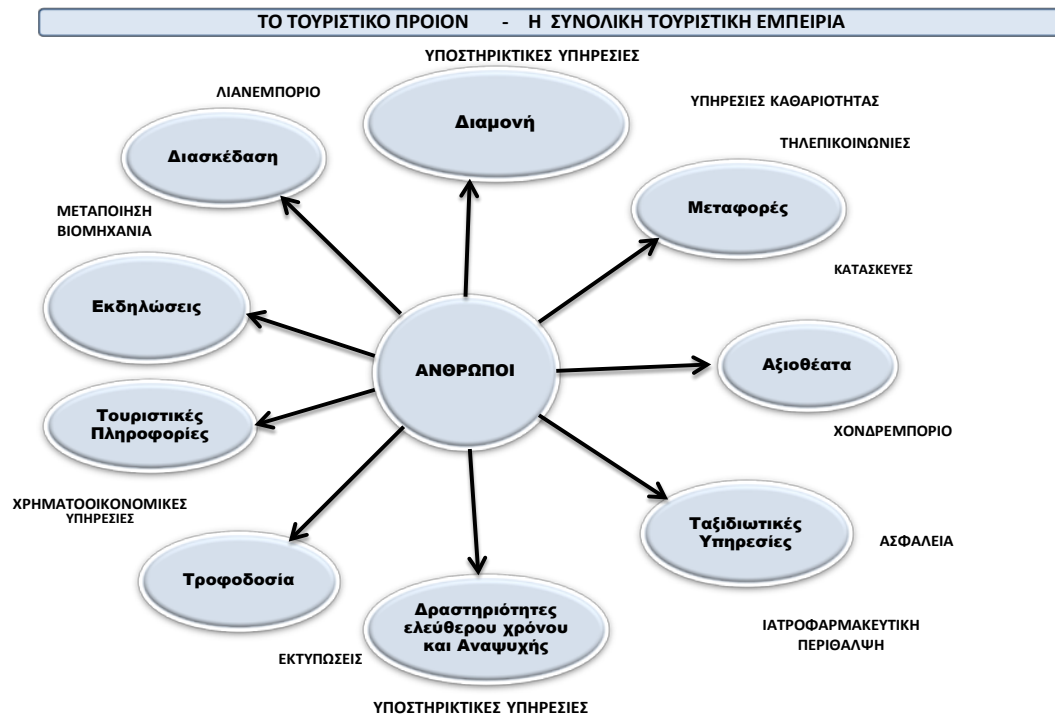
Το τουριστικό προϊόν δεν μπορεί να θεωρηθεί απλά μια σύνθεση απτών προϊόντων και άυλων υπηρεσιών αλλά επιπρόσθετα, θεωρείται ως μια εμπειρία, που συντελεί στην θετική ή αρνητική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου που τη βιώνει. Περιλαμβάνει δε όλες τις επιμέρους εμπειρίες, ψυχολογικές αντιδράσεις και μεταπτώσεις που δημιουργούνται στο άτομο σε κάθε στάδιο της ταξιδιωτικής δραστηριότητας. Σήμερα επικρατεί η άποψη, ότι η ψυχολογική κατάσταση και αντίδραση του ατόμου, στα ερεθίσματα που προκαλούν τη διάθεση του για μετακίνηση, ταξίδι, περιήγηση, δράση κλπ., διαμορφώνει μια ξεχωριστή εμπειρία από τη στιγμή και μόνο που θα δημιουργηθεί η ιδέα της μετακίνησης. Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά το κάθε ερέθισμα και συνεπώς βιώνει και διαφορετικές εμπειρίες, άρα και διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης (Kandampully, et al. 2001). Αυτές οι αντιλήψεις είναι πολύ υποκειμενικές. Διαφορετικά άτομα επιδιώκουν τη διαφορετική εμπειρία από το ίδιο σύνολο υπηρεσιών και προϊόντων. Συνεπώς, δοκιμάζουν και αντιλαμβάνονται το ίδιο προϊόν διαφορετικά. Το δημογραφικό, κοινωνικοοικονομικό, γεωγραφικό, πολιτιστικό και ψυχολογικό υπόβαθρο των τουριστών, διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αυτών των αντιλήψεων. Δεδομένου ότι τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσπαθούν να αποκομίσουν διαφορετικά οφέλη από το ίδιο προϊόν, το επίπεδο της ικανοποίησης των τουριστών από το ίδιο προϊόν διαφέρει (Kandampully, et. al. 2001).

1.3.1.1. Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην τουριστική εμπειρία

Το τουριστικό προϊόν εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τον ανθρώπινο παράγοντα. Το να αντιληφθούμε τη συνεισφορά του ανθρώπινου στοιχείου σε όλο το φάσμα της τουριστικής δραστηριότητας, καθώς και τη συμβολή του στη διαμόρφωση της τελικής εμπειρίας και της εικόνας που δημιουργεί ο τουρίστας – αποδέκτης της υπηρεσίας για αυτή καθαυτή την υπηρεσία, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και έχει αποτελέσει αντικείμενο ενδελεχούς επιστημονικής έρευνας και μελέτης (Kandampully, et. al. 2001). Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια των ταξιδιών τους, οι τουρίστες έρχονται σε άμεση και έμμεση επαφή με πολλούς ανθρώπους, όπως το ξενοδοχειακό προσωπικό, τους ιπταμένους συνοδούς, τους ταμίες στα καταστήματα, τους ξεναγούς, και το ντόπιο πληθυσμό. Η επαφή αυτή κατά τη διάρκεια της συναλλαγής διαμορφώνει το ποιοτικό πλαίσιο, που αντιλαμβάνεται και βιώνει ο τουρίστας και το αξιολογεί ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης του. Συνεπώς, στα προαναφερθέντα πέντε συνθετικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος, προστίθεται ένα έκτο ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, οι άνθρωποι.

Όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές και επιστήμονες, η βιομηχανία του τουρισμού στηρίζεται, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, στην ανάπτυξη των θετικών αντιλήψεων για τους ανθρώπους που παρέχουν υπηρεσίες στους τουρίστες. Ο Pearce (1982) επεξήγησε το ρόλο πολλών ανθρώπων που συνδέονται με τη τουριστική βιομηχανία, στη συμβολή της γενικής αντίληψης των τουριστών για τις υπηρεσίες. Ο Sutton (1967) ανέφερε, ότι η ικανότητα στην παροχή των υπηρεσιών είναι ένα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τις θετικές αντιλήψεις των τουριστών για την υπηρεσία. Ο Pearce παρουσίασε μεταβλητές που δημιουργούν αρνητικές αντιλήψεις των τουριστών για την παρεχόμενη υπηρεσία, όπως η επαγγελματική ανικανότητα (ελλιπής εκπαίδευση, αδύναμες τεχνικές δεξιότητες, έλλειψη κουλτούρας, αγένεια κλπ.) των φορέων παροχής υπηρεσιών. Οι αρνητικές αντιλήψεις αποτρέπουν και αποδυναμώνουν την ελκυστικότητα ενός προορισμού και αποθαρρύνουν τους τουρίστες από την επιστροφή τους στον ίδιο προορισμό. Επομένως, ο τρόπος που οι τουρίστες αντιλαμβάνονται τους φορείς των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζει την δυναμική και την προοπτική ανάπτυξης και επιτυχίας ενός συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος και προορισμού.

Το τουριστικό προϊόν είναι ένας συνδυασμός απτών και άυλων στοιχείων που δημιουργούν στον τουρίστα τη συνολική εμπειρία με τις επακόλουθες ψυχολογικές καταστάσεις. Ειδικότερα, όπως χαρακτηριστικά περιγράφεται στο σχήμα 1.1 το τουριστικό προϊόν αποτελεί ένα συνδυασμό διαφορετικών υποπροϊόντων, τα οποία διαμορφώνουν τη συνολική τουριστική εμπειρία και η ικανοποίηση απορρέει ως αποτέλεσμα της κατανάλωσης του.



Σχήμα 1.1. : Το Τουριστικό Προϊόν / Η Συνολική Τουριστική Εμπειρία

Πηγή: Kandampully, et al. 2001

Τα άυλα στοιχεία περιλαμβάνουν τους ανθρώπους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες π.χ. τη μεταφορά ή τη στέγαση. Τα απτά και άυλα στοιχεία προσφέρονται από τους κύριους και δευτερεύοντες τομείς της τουριστικής βιομηχανίας, ως μεμονωμένα υποπροϊόντα, τα οποία απαρτίζουν το συνολικό τουριστικό προϊόν. Τα μεμονωμένα υποπροϊόντα προσφέρονται είτε μεμονωμένα είτε ως ένα ενιαίο και αυτοτελές προϊόν. Τα μεμονωμένα παρέχονται από συγκεκριμένους προμηθευτές κατά κατηγορία και μπορούν επίσης να αγοραστούν χωριστά ή μαζί με άλλα υποπροϊόντα ως ένα πακέτο ή ως ένα ενιαίο προϊόν. Μεταξύ των υποπροϊόντων, που συνθέτουν το ενιαίο και ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν είναι εμφανές το στοιχείο της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης. Η ανεπαρκής λειτουργία και απόδοση ενός υποπροϊόντος (τομέας) μπορεί να συντελέσει αρνητικά στην απόδοση του συνολικού προϊόντος, και να επηρεάσει τη συνολική εμπειρία και το βαθμό ικανοποίησης των τουριστών.

Το τουριστικό προϊόν με τις κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας και προώθησης που εφαρμόζει το σύγχρονο μάρκετινγκ, μπορεί να αναπτυχθεί και να δημιουργήσει μια ιδανική εικόνα στην συνείδηση των εν δυνάμει τουριστών, αποτέλεσμα που οφείλεται στον ψυχολογικό παράγοντα και στην ευαισθησία του καταναλωτικού κοινού να αποδέχεται επικοινωνιακά και προωθητικά μηνύματα και εικόνες. Η φύση του

τουριστικού προϊόντος δίνει έμφαση στην πολυπλοκότητα και την ποικιλομορφία της τουριστικής βιομηχανίας, ως αποτέλεσμα της αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ των τομέων που συμμετέχουν στην διαδικασία παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Το στοιχείο της συνοχής και του συντονισμού όλων των τομέων, είναι σημαντικό να υπάρχει, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο και ενιαίο τουριστικό προϊόν που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και ανάγκες των τουριστών με απώτερο στόχο το μέγιστο βαθμό της ικανοποίησης (Kandampully, et al. 2001).

1.3.2. Υπηρεσίες Τουρισμού, Φιλοξενίας και Αναψυχής

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στα καταναλωτικά και βιομηχανικά απτά - εμπράγματα αγαθά και προϊόντα, στη τουριστική βιομηχανία, οι τουριστικές υπηρεσίες είναι αυτές που συνθέτουν το προϊόν και χαρακτηρίζονται από την πολυσύνθετη προέλευση τους. Κατά ένα μέρος είναι απευθείας ορατές από τους πελάτες και κατά ένα άλλο μέρος είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς από αθέατες διεργασίες, δραστηριότητες και λειτουργίες που συντελούν στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προϊόντος και προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά του, τη χρονική στιγμή που το προϊόν/υπηρεσία προσφέρεται στον πελάτη. Η έννοια της τουριστικής υπηρεσίας συνδέεται πολύ συχνά ως μια δέσμη απτών και άυλων αγαθών που προσφέρονται και ονομάζονται πακέτα υπηρεσιών ή προϊόντα υπηρεσιών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των τουριστικών υπηρεσιών είναι μοναδικά και δεν συναντώνται στα φυσικά αγαθά και προϊόντα. Το οργανωτικό σχήμα κάθε επιχείρησης καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης και μάρκετινγκ που εφαρμόζονται, προσαρμόζονται και εστιάζουν επάνω σε αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά (Kandampully, et al. 2001).

Οι τουριστικές υπηρεσίες διακρίνονται σε τέσσερα επίπεδα:

1. **Η βασική υπηρεσία**, δηλαδή ο κύριος λόγος για την αγορά ενός πακέτου προϊόντος.
2. **Η αναμενόμενη πρόσθετη υπηρεσία**, η οποία αποτελείται από τις βασικές υπηρεσίες συνοδευόμενες από υλικά / απτά προϊόντα και υπηρεσίες όπως π.χ. (υπηρεσίες διαμονής συνοδευόμενες με άνετο κρεβάτι, υπηρεσίες μεταφορών συνοδευόμενες με μια άνετη αίθουσα αναμονής.)
3. **Το προστιθέμενο προϊόν**, το οποίο αποτελείται από τη βασική υπηρεσία, τις πρόσθετες υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι οποίες προσθέτουν αξία στο συνολικό

πακέτο της υπηρεσίας, υπό την έννοια της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη, της ποιότητας της υπηρεσίας, του εύρους των τιμών κλπ.

4. **Το δυνητικό προϊόν**, το οποίο χαρακτηρίζεται από μελλοντικές υπηρεσίες ή αξίες που είναι πιθανόν να προστεθούν στα προνόμια και τις διευκολύνσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο πελάτης.

1.4. Τα Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Τα κύρια χαρακτηριστικά, που αποδίδονται στις τουριστικές υπηρεσίες και τα καθιστούν διακριτά από τα φυσικά αγαθά και προϊόντα, αποτελούν αντικείμενο λεπτομερούς μελέτης και σχεδιασμού των ενεργειών μάρκετινγκ και της οικονομικής πολιτικής που εφαρμόζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον Ph. Kotler (2010), τέσσερα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών: αυλότητα (Intangibility), αδιαιρετότητα της παραγωγής και της κατανάλωσης (Inseparability), ποικιλομορφία (Variability), και φθαρτότητα (Perishability).



Σχήμα 1.2.: Τα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών
Πηγή: Ph. Kotler (2010)

1.4.1. Αυλότητα (Intangibility)

Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι κυρίως άυλες και δεν έχουν φυσική υπόσταση, δηλαδή δεν είναι ορατές, δεν είναι δυνατόν κάποιος να τις αισθανθεί, να γευθεί και να οσφρανθεί πριν από την αγορά τους, όπως συμβαίνει με τα καταναλωτικά προϊόντα. Τόσο η εικόνα και η προσδοκία για το αποτέλεσμα όσο και η τελική εμπειρία των τουριστικών υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα των διεργασιών του νου και της μνήμης αντίστοιχα. Ο τουρίστας δεν μπορεί εκ των προτέρων να προσδιορίσει και να εκτιμήσει το όφελος ενός τουριστικού πακέτου προϊόντων και υπηρεσιών. Μπορεί όμως να αισθανθεί το προσδοκώμενο όφελος και την αξία και να το προσδιορίσει νοητά, όπως για παράδειγμα, πόσο ευχάριστες, ξεκούραστες και ασφαλείς θα είναι οι διακοπές του και κατά πόσο ανταποκρίνονται στις επιθυμίες, ανάγκες και απαιτήσεις του. Ως προς την τελική εμπειρία και την προσληφθείσα αξία, αυτή δεν αποδεικνύεται με χειροπιαστές αποδείξεις για την ποιότητα και το βαθμό ικανοποίησης αλλά με τις αποτυπωμένες στη μνήμη εντυπώσεις και εμπειρίες. Λόγω της αυλότητας των υπηρεσιών, οι τουριστικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές / τουρίστες αντιλαμβάνονται τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας (Zeithaml, 1981). Για να ξεπεραστεί η έλλειψη των απτών / φυσικών χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, οι φορείς σχεδιάζουν και εφαρμόζουν την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ και επικοινωνίας, με στόχο την προβολή και διάθεση ενός πακέτου υπηρεσιών με τέτοιο τρόπο, ώστε να προβάλλονται και να απεικονίζονται τα οφέλη της παρεχόμενης υπηρεσίας.

1.4.2. Αδιαιρετότητα (Inseparability)

Η παραγωγή και η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών αποτελούν άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες. Οι τουριστικές υπηρεσίες αρχικά πωλούνται και έπειτα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα στο ίδιο μέρος την ίδια ώρα, συνεπώς απαιτούν την ταυτόχρονη παρουσία των πελατών - καταναλωτών και των φορέων παροχής της υπηρεσίας. Ο φορέας της υπηρεσίας και τα ειδικά χαρακτηριστικά του, δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορά αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της υπηρεσίας. Επίσης η συμμετοχή του πελάτη, ως αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας, και η εκφραζόμενη κάθε φορά αντίδραση, συμπεριφορά και στάση, στα ερεθίσματα που λαμβάνει, διαμορφώνει το πλαίσιο των εμπειριών και προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και την ποιότητα της υπηρεσίας.

1.4.3 Ποικιλομορφία (Variability)

Οι παραγόμενες υπηρεσίες διακρίνονται για το ευμετάβλητο και ασταθές τελικό αποτέλεσμα, το οποίο ποικίλει / μεταβάλλεται και διαφοροποιείται, ως προς την ποιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, ανάλογα με τον χρόνο, τον τόπο, τις συνθήκες και το προφίλ του φορέα της υπηρεσίας και του καταναλωτή αντίστοιχα. Οι Dotchin και Oakland, (1994), απέδωσαν στις υπηρεσίες το χαρακτηριστικό της ετερογένειας, λόγω της αδυναμίας των τουριστικών υπηρεσιών να διατηρούνται σταθερές και να είναι απόλυτα σύμφωνες με τα τυποποιημένα πρότυπα παραγωγής. Οι τουριστικές υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα με συνέπεια να περιορίζεται ο ποιοτικός έλεγχος.

Μια σειρά από παράγοντες διαμορφώνουν και επηρεάζουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες παρέχονται οι υπηρεσίες, διαφοροποιώντας κάθε φορά το τελικό προϊόν επηρεάζοντας ανάλογα το τελικό αποτέλεσμα, υπό την έννοια της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη, όπως για παράδειγμα:

1. Η διακύμανση στη ζήτηση και ειδικότερα μια ξαφνική αύξηση, σε σχέση με την αδυναμία του φορέα της υπηρεσίας να ανταποκρίνεται, να προσαρμόζεται και να διατηρεί σταθερές τις ποιοτικές προδιαγραφές του προϊόντος και της υπηρεσίας.
2. Η ανομοιογένεια στο προφίλ των πελατών και η έλλειψη επικοινωνίας με τον πελάτη καθώς και η αδυναμία εντοπισμού των ειδικών αναγκών και επιθυμιών του συντελεί σε αρνητικό αποτέλεσμα και στην δυσαρέσκεια του πελάτη.
3. Η ικανότητα του προμηθευτή να προσαρμόζει ανάλογα τη συνολική του δραστηριότητα με στόχο τη διατήρηση σταθερών προδιαγραφών στις υπηρεσίες του δημιουργεί μια εικόνα συνέπειας και σταθερότητας στην ποιότητα και επομένως στην ικανοποίηση των πελατών.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ph. Kotler: «Η συνέπεια και η σταθερότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία είναι από τους προσδιοριστικούς παράγοντες επιτυχίας στον τομέα των υπηρεσιών». Οι πλέον γνωστές δράσεις που αναπτύσσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι ξενοδοχειακές, προκειμένου να πετύχουν σταθερότητα και συνέπεια στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στις οποίες θα γίνει ειδική αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο είναι οι ακόλουθες:

1. Επένδυση σε συστηματοποιημένες και αποτελεσματικές διαδικασίες επιλογής, πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού.

2. Τυποποίηση των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών και μέτρησης της απόδοσής τους.
3. Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.

1.4.4. Φθαρτότητα (Perishability)

Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό φθαρτότητας. Η αξία τους μεταφραζόμενη σε απώλεια εσόδων από την μη διάθεση (πώληση) τους, χάνεται όταν παρέλθει η χρονική στιγμή της προσδοκώμενης συναλλαγής. Χάνονται εφόσον δεν είναι αποθηκεύσιμες. Προκειμένου να περιορίσουν τις απώλειες, οι τουριστικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης της ζήτησης και των προσδοκώμενων εσόδων (revenue/yield management), σε σχέση πάντα με την συνολική τους δυναμικότητα σε διαθέσιμες υπηρεσίες (δυναμικότητα σε δωμάτια, δυναμικότητα- χωρητικότητα επισιτιστικών τμημάτων-εστιατορίων κλπ.) και την δυνατή τιμή πώλησης που μπορούν να επιτύχουν. Η συμβολή του μάρκετινγκ και των κατάλληλων στρατηγικών στη σύνθεση του άριστου μείγματος προϊόντος είναι ιδιαίτερα σημαντική στο τομέα των υπηρεσιών.

Στα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, προστίθεται μια σειρά από στοιχεία και ιδιότητες που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα φυσικά αγαθά και προϊόντα όπως η ιδιοκτησία, ο έλεγχος της ποιότητας και ο βαθμός της επικινδυνότητας. Είναι έννοιες στις οποίες οι (Jay Kandampully, Connie Mok, and Beverly Sparks 2001) έχουν αναφερθεί και ειδικότερα:

- i. **Ιδιοκτησία:** Η αγορά και η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών δεν συνεπάγεται τη μεταβίβαση της κυριότητας των εν λόγω υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η αγορά και η κατανάλωση ξενοδοχειακών ή αεροπορικών υπηρεσιών δεν οδηγεί στην κατοχή του αγοραστή, τις αεροπορικές εταιρείες και αλυσίδες ξενοδοχείων. Οι ταξιδιώτες με την αγορά υπηρεσιών αγοράζουν το προσωρινό δικαίωμα σε μια υπηρεσία και επωφελούνται τα οφέλη της παρεχόμενης υπηρεσίας και όχι καθεαυτή την υπηρεσία. Η αγορά των τουριστικών υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα την αγορά μιας δέσμης από οφέλη μέσω της εμπειρίας που έχει δημιουργηθεί για τον καταναλωτή (Bateson, 1995).
- ii. **Δυσκολία στον έλεγχο της ποιότητας:** Ο έλεγχος της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών αποτελεί μια δύσκολη και πολυσύνθετη διαδικασία. Η αδυναμία αποθήκευσης τους καθώς και η άυλη υπόστασή τους, καθιστά ανέφικτη τη δοκιμή και την αξιολόγησή τους. Για παράδειγμα, όταν ένας

πελάτης αγοράζει το δωμάτιο ενός ξενοδοχείου, δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει πριν από την αγορά, σε ποιο βαθμό το δωμάτιο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του. Επίσης, λόγω της ετερογένειας των τουριστικών υπηρεσιών και της έντονης εξάρτησης τους από την συμμετοχή και απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα, υπάρχει δυσκολία στην πιστή εφαρμογή των ποιοτικών προδιαγραφών παροχής υπηρεσιών (service standards) και της αποφυγής λαθών και αποκλίσεων. Οι τουριστικές υπηρεσίες αγοράζονται συνήθως χωρίς εκ των προτέρων έλεγχο της ποιότητάς τους. Επίσης, λάθη κατά τη διεργασία της υπηρεσίας δεν είναι δυνατό να επισημαίνονται και να διορθώνονται πριν από την παραγωγή και κατανάλωση της. Κάθε απόκλιση από τις προδιαγραφές κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, προκαλεί άμεσες αρνητικές επιπτώσεις και πλέον είναι πολύ αργά για να εφαρμοστούν τα μέτρα του ποιοτικού ελέγχου. Η κακή ποιότητα των υπηρεσιών δεν μπορεί να απορριφθεί πριν καταναλωθεί από τον πελάτη. Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό για τον φορέα παροχής της υπηρεσίας η συνοχή της υπηρεσίας και η παροχή της σύμφωνα με τα ποιοτικά πρότυπα που τη διέπουν. Ωστόσο, συμβαίνουν πολλά λάθη στη τουριστική βιομηχανία τα οποία διορθώνονται με τη χρήση ειδικών στρατηγικών ανάκτησης (Bateson, 1995).

- iii. **Υψηλότερος βαθμός επικινδυνότητας:** Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι υπηρεσίες, σε σύγκριση με τα καταναλωτικά αγαθά, χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό επικινδυνότητας υπό την έννοια της αβεβαιότητας ως προς το τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή αν η παρεχόμενη υπηρεσία θα ανταποκριθεί τελικά στις προσδοκίες του πελάτη. (Bateson, 1995).

Διάφορα είδη κινδύνου σχετίζονται με την αγορά τουριστικών υπηρεσιών, όπως:

1. **Χρηματοοικονομικός κίνδυνος:** Ενδέχεται να προκύψει οικονομικό κόστος σε περίπτωση που η παρασχεθείσα τουριστική υπηρεσία δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες, απαιτήσεις και ανάγκες του πελάτη (Value for money).
2. **Κίνδυνος χαμηλής επίδοσης και αποτελεσματικότητας:** Οι φορείς των τουριστικών υπηρεσιών δεν εφαρμόζουν πιστά και χωρίς αποκλίσεις τα ποιοτικά πρότυπα παροχής των υπηρεσιών με αποτέλεσμα οι πελάτες να μην απολαμβάνουν την πληρότητα και τα οφέλη της υπηρεσίας που αγοράζουν.
3. **Φυσικός κίνδυνος:** Ένας πιθανός τραυματισμός, ατύχημα ή ασθένεια, σαν αποτέλεσμα κακής ποιότητας υπηρεσιών, μπορεί να βλάψει και ζημιώσει τον αγοραστή.

4. **Κοινωνικός κίνδυνος:** Η κοινωνική υπόσταση και το κύρος του αγοραστή ενδέχεται να θιγούν από κακές και δυσανάλογου επιπέδου υπηρεσίες (Bateson, 1995).

Συμπέρασμα

Οι τουριστικές υπηρεσίες και ειδικότερα οι υπηρεσίες φιλοξενίας και αναψυχής, σε αντίθεση με τα καταναλωτικά προϊόντα και αγαθά και λόγω των προαναφερθέντων ειδικών χαρακτηριστικών τους, απαιτούν διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ και διοίκησης. Για την αξιολόγηση τους εφαρμόζονται σαφώς διαφορετικά κριτήρια, και όσον αφορά το μάρκετινγκ των υπηρεσιών, απαιτούνται διαφορετικές στρατηγικές κοστολόγησης και τιμολόγησης καθώς και διανομής και προώθησης. Οι υπηρεσίες περικλείουν υψηλό κίνδυνο αγοράς και με δεδομένο ότι ο άνθρωπος είναι ο αποδέκτης-χρήστης της υπηρεσίας, η αξία της συνδέεται απόλυτα με την προσωπική ικανοποίηση του πελάτη. Η αξία της υπηρεσίας διαμορφώνεται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του παρόχου με τον πελάτη τη στιγμή που αυτή παρέχεται-πωλείται, σε αντίθεση με τα καταναλωτικά αγαθά όπου η αξία του προϊόντος διαμορφώνεται κατά την παραγωγή του.

Κεφάλαιο 2

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών

2.1. Εννοιολογική Προσέγγιση της Ποιότητας των Υπηρεσιών

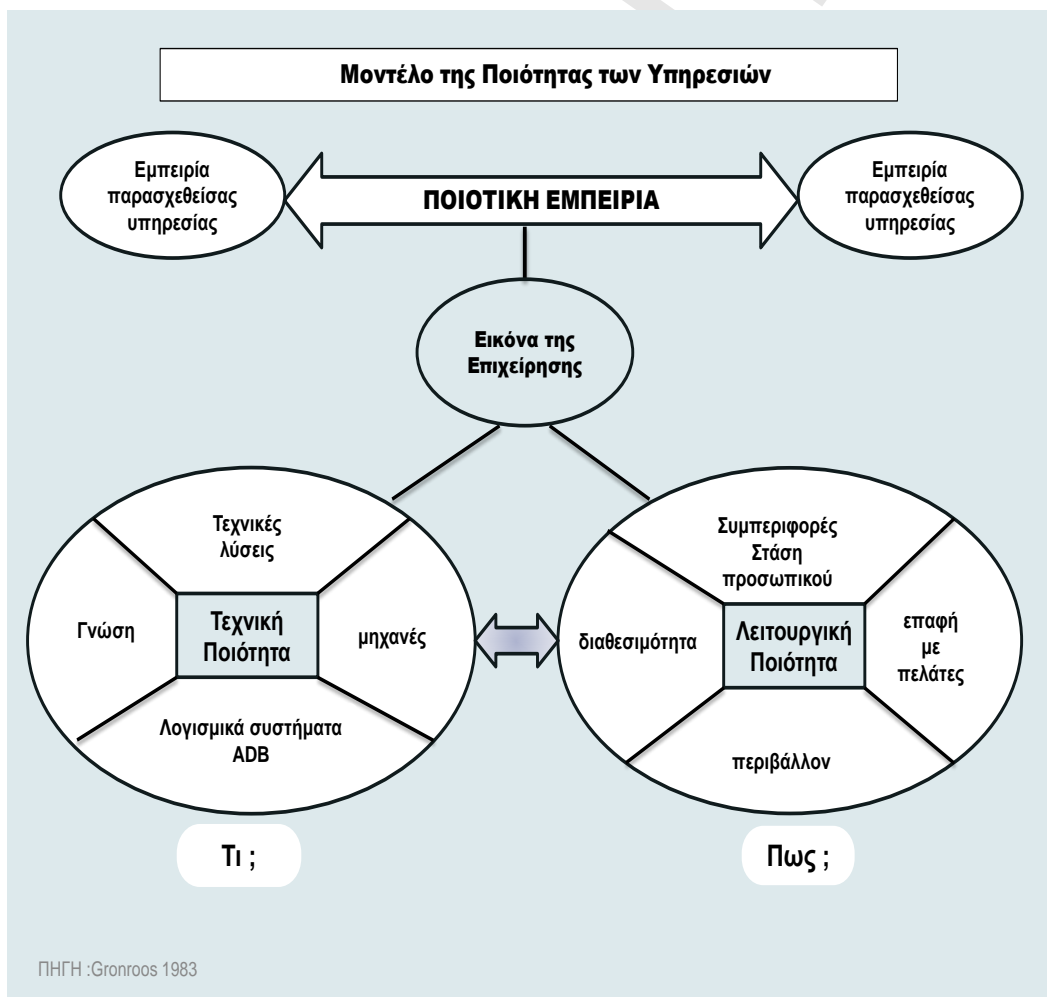
Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία πολύ ευρύτερη έννοια, η οποία καλύπτει την ποιότητα του σχεδιασμού και τις διαδικασίες της παραγωγής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών, για να καταλήξει σήμερα να αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των ίδιων των επιχειρήσεων, καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιμέρους επιχειρηματικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Η ποιότητα σήμερα θεωρείται μία φιλοσοφική προσέγγιση του μάνατζμεντ σε ενέργειες που στοχεύουν στην διαρκή αναζήτηση μεθόδων και δράσεων για την βελτιστοποίηση της, σε όλα τα στάδια, από το σχεδιασμό και την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας μέχρι και την παρουσίαση και διάθεση του στον τελικό καταναλωτή (Tenner και De Toro, 1992· Gilbert και Joshi, 1995).

Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, όπως προαναφέρθηκαν, προσδιορίζουν την δυνατότητα των υπηρεσιών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες για τις οποίες προσφέρονται και διαμορφώνουν ταυτόχρονα το ποιοτικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο αυτές παρέχονται. Οι αντιλήψεις των φιλοξενουμένων για την ποιότητα των υπηρεσιών ποικίλλουν ευρέως, όπως επίσης ποικίλει ευρέως και ο βαθμός ικανοποίησης των φιλοξενουμένων (πελατών) από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Δύο εμφανείς μεταβλητές επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους: αφενός οι προσδοκίες που έχουν δημιουργήσει οι πελάτες και αφετέρου τα διαμορφωμένα πρότυπα των υπηρεσιών. Το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και της αποτελεσματικότητας των προτύπων υπηρεσιών προσδιορίζει τον δείκτη της γενικής ποιότητας των υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml, και Leonard, 1994b). Ορισμός που σήμερα θεωρείται ευρείας αποδοχής και αποδίδει με ακρίβεια την έννοια της ποιότητας ως επιθυμητό, προσδοκώμενο και εμπειρικό αποτέλεσμα. Συνεπώς ποιότητα για τον πελάτη είναι η ικανοποίηση των προδιαγραφών, που ο ίδιος έχει θέσει για μια υπηρεσία ή προϊόν που προσδοκεί να λάβει και τελικά να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Η βιβλιογραφία αναφέρει επίσης αρκετές προσπάθειες για την ερμηνεία του όρου της ποιότητας των υπηρεσιών σε σχέση με την αλληλένδετη με την «ποιότητα» έννοια της «ικανοποίησης των πελατών» (Oliver, 1980- Tse και Wilton, 1988). Αντίθετα με

ότι συμβαίνει με την ποιότητα των προϊόντων, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί περίπλοκη υπόθεση λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών της. Ο Crosby, 1984 ορίζει την ποιότητα σαν «συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις, που η ίδια η επιχείρηση έχει επιβάλλει για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της». Δηλαδή ο στόχος της ποιότητας των διαφόρων λειτουργιών ενός οργανισμού είναι να συμμορφωθεί αυστηρά με αυτές τις προδιαγραφές.

Οι παραπάνω θεωρίες είναι συναφείς ως προς την έννοια της ποιότητας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, και μόνον αυτός μπορεί να την ερμηνεύσει. Σύμφωνα με τη θεωρία του Gronroos (1983), η ποιότητα είναι αποτέλεσμα εμπειρίας που βιώνει ο πελάτης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και στο οποίο αποτέλεσμα συμβάλει η τεχνική και λειτουργική διάσταση των υπηρεσιών (σχήμα 2.1, Gronroos 1983).



Σχήμα 2.1. : Το Μοντέλο της Ποιότητας των Υπηρεσιών

Πηγή: Gronroos 1983

Η Τεχνική Ποιότητα αναφέρεται στο αποτέλεσμα και σχετίζεται κυρίως με τη γνώση του αντικειμένου από τον φορέα (know How), τις κτιριακές και μηχανολογικές καθώς και τις τεχνικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, συμπληρωματικές ανέσεις, υπηρεσίες και δραστηριότητες και απαντά στο ερώτημα τι έχει παρασχεθεί.

Η Λειτουργική Ποιότητα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο έχει παρασχεθεί η υπηρεσία και είναι αλληλένδετη με τον ανθρώπινο παράγοντα, συμπεριφορές, ενέργειες και δράσεις κατά την παροχή της υπηρεσίας, εμφάνιση και στάση προσωπικού κατά την επαφή με τον πελάτη, χειρισμός παραπόνων, περιβάλλον και ατμόσφαιρα. Σύμφωνα με τον Gronroos (1988, 1990), οι τεχνικές πτυχές των υπηρεσιών αντιγράφονται εύκολα και έτσι αποδυναμώνεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις λειτουργικές πτυχές, οι οποίες δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπό την προϋπόθεση ότι θα εστιάσουν και θα προσαρμοστούν ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελατών. Παρόλα αυτά η τεχνική ποιότητα θεωρείται αναγκαία μεν αλλά δεν επαρκεί από μόνη της για να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα ποιοτικών υπηρεσιών. Η λειτουργική ποιότητα είναι πιο σημαντική από την τεχνική, πολύ δε περισσότερο, όταν η τελευταία υπολείπεται σε υψηλές προδιαγραφές. Επίσης σύμφωνα με το μοντέλο της ποιότητας υπηρεσιών του Gronroos, η τεχνική και η λειτουργική ποιότητα με όλες τις συνιστώσες που περιλαμβάνει η καθεμία, διαμορφώνουν την εικόνα (image) της επιχείρησης. Ο Gronroos υποστηρίζει, ότι η εικόνα της επιχείρησης αποτελεί διάσταση της ποιότητας, επηρεάζει και διαμορφώνει τις προσδοκίες των πελατών για την αναμενόμενη ποιότητα, αλλά και τις αντιλήψεις τους γι' αυτήν.

Συμπερασματικά, η ποιότητα των υπηρεσιών ορίζεται ως η υποκειμενική κρίση των καταναλωτών για την υπηρεσία που λαμβάνουν και προσδιορίζεται από την διαφορά, η όπως θα αναφερθεί στη συνέχεια το χάσμα, μεταξύ των προσδοκώμενου και αντιληπτού αποτελέσματος πριν και κατά την παροχή της υπηρεσίας αντίστοιχα.

2.2. Οι Προσδοκίες των Πελατών

Οι φιλοξενούμενοι είναι οι κριτές της ποιότητας των υπηρεσιών (Berry και Parasuraman, 1991). Οι προσδοκίες τους, για το επίπεδο των υπηρεσιών που αναμένουν να λάβουν, επηρεάζουν ανάλογα τον τελικό βαθμό της ικανοποίησής τους. Είναι πολύ ευκολότερο να ικανοποιήσει κανείς πελάτες με χαμηλές προσδοκίες παρά αυτούς με τις υψηλότερες. Συνεπώς, η κατανόηση των προσδοκιών των φιλοξενουμένων είναι κρίσιμη. Ο Lewison (1997) ταξινομεί τις προσδοκίες των πελατών σε τρεις κατηγορίες: Βασικές-Ουσιαστικές (essential), Αναμενόμενες

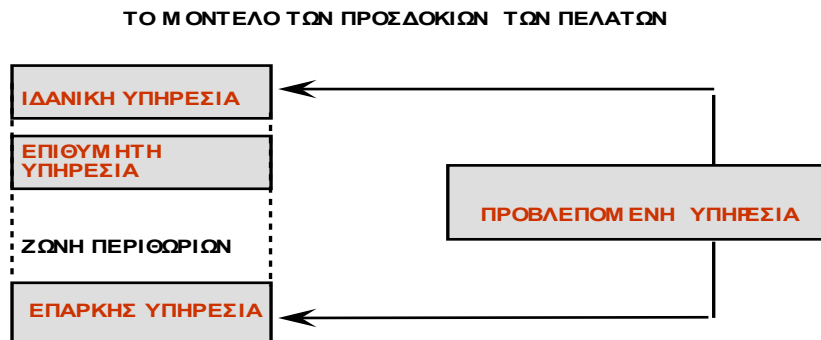
(expected), και Προαιρετικές (optional).

Βασικές-ουσιαστικές (essential), είναι εκείνες που θεωρούνται ως το κύριο αντικείμενο της δραστηριότητας και σκοπός των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Αυτές οι υπηρεσίες, εξ ορισμού θεωρούνται αυτονόητες και παρέχονται έτσι ώστε να καλύπτουν θεμελιώδεις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών. Παραδείγματος χάριν, οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι φορείς παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας και αναψυχής πρέπει να ανταποκρίνονται χρονικά διαθέτοντας τις ανάλογες ώρες λειτουργίας ώστε να υποδεχθούν τους φιλοξενούμενους με όλες τις διαδοχικές ενέργειες που απαιτούνται όπως διαδικασία άφιξης- check in, να ενημερώσουν για τις λεπτομέρειες των υπηρεσιών, να ακούσουν και αναγνωρίσουν πιθανά σχόλια ή παράπονα και να ανταποκριθούν σε αυτά κοκ. Οι φιλοξενούμενοι θεωρούν δεδομένο ότι αυτές οι υπηρεσίες θα παρασχεθούν.

Αναμενόμενες υπηρεσίες (expected), είναι αυτές που περιμένει να απολαύσει ο πελάτης, πέρα από τις βασικές, και οι οποίες, όταν προσφέρονται, συντελούν στην πληρότητα και επάρκεια της συνολικής υπηρεσίας και συμβάλλουν στο μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης του. Για παράδειγμα, ελαστικό ωράριο λειτουργίας, τρόπος και ευκολίες πληρωμής, έγκαιρη και λεπτομερής πληροφόρηση για τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις, εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πελάτες. Με το πέρασμα των χρόνων οι αναμενόμενες πρόσθετες υπηρεσίες αυξάνονται και γίνεται όλο και μεγαλύτερη η απαίτηση των πελατών να απολαμβάνουν πρόσθετα προνόμια και υπηρεσίες πέρα από αυτά που θεωρούν δεδομένα και συμβατικά. Όσο δε αυξάνονται οι πρόσθετες υπηρεσίες, τόσο αυτές γίνονται κοινές με αρνητικό αντίκτυπο για τις επιχειρήσεις που δεν τις προσφέρουν.

Προαιρετικές (optional), είναι οι υπηρεσίες που είτε προσφέρονται προαιρετικά είτε επιδιώκονται. Οι φιλοξενούμενοι θεωρούν αυτές τις υπηρεσίες ένα προστιθέμενο προνόμιο, που ενισχύει την αξία της επίσκεψής τους. Οι προαιρετικές υπηρεσίες εκφράζουν τη μοναδικότητα του φορέα παροχής υπηρεσιών και συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του. Σήμερα, η τάση που υπάρχει για τις προαιρετικές υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη τείνει προς τη δημιουργία αξιομνημόνευτων εμπειριών ιδιαίτερης και προσωποποιημένης μεταχείρισης και φιλοξενίας σύμφωνα με τα προσωπικά πρότυπα και τις εξατομικευμένες ανάγκες και επιθυμίες του. Εντούτοις, επειδή οι φιλοξενούμενοι γενικά δεν αναμένουν τις προαιρετικές υπηρεσίες, συνήθως δεν θα επικρίνουν το φορέα παροχής υπηρεσιών εάν συμβεί, τέτοιες υπηρεσίες να μην είναι διαθέσιμες. Το να παρέχει όμως κάποιος

αποτελεσματικά τις προαιρετικές υπηρεσίες, γίνεται ουσιαστικό για το φορέα παροχής υπηρεσιών, να αναγνωρίσει τις αληθινές επιθυμίες των υποψηφίων πελατών μέσα στην ευρύτερη αγορά-στόχο στην οποία απευθύνεται. Τα μικρά πράγματα σημαίνουν πολλά στους σημερινούς ταξιδιώτες. Ένα καλάθι με τα αγαπημένα φρούτα τους, ένα δωμάτιο με την επιθυμητή θερμοκρασία, ένα άνετο κρεβάτι με τον τύπο μαξιλαριού που προτιμούν. Όταν οι άνθρωποι αφήνουν το σπίτι, επιθυμούν τουλάχιστον τις ίδιες η και ακόμα περισσότερες διευκολύνσεις και υπηρεσίες για την κάθε επιθυμία και ανάγκη που τους δημιουργείται. Σε έναν αυξανόμενο αριθμό ταξιδιωτών, είναι αυτές οι μικρές πρόσθετες παροχές και υπηρεσίες που καθιστούν ένα ξενοδοχείο αξιοσημείωτο. Παρόμοια οι Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993), στο εννοιολογικό μοντέλο των προσδοκιών εξυπηρέτησης πελατών, ταξινομούν τις προσδοκίες σε: προβλεπόμενες (predicted), επαρκείς (adequate) και επιθυμητές (desired).



Σχήμα 2.2.: Το μοντέλο των προσδοκιών των πελατών

Πηγή: Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services" Journal of Academy of Marketing Science,

Ιδανικές:	Επιθυμητές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.
Επιθυμητές:	Υπηρεσίες που θέλει η ελπίζει να λάβει.
Επαρκείς:	Το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο υπηρεσιών.
Ζώνη Περιθωρίων:	Περιθώριο μεταξύ επαρκούς και ιδανικής υπηρεσίας.
Προβλεπόμενες:	Υπηρεσίες τις οποίες ο πελάτης θεωρεί ότι θα λάβει υπό οποιοσδήποτε συνθήκες διαφοροποιώντας τις προσδοκίες του.

2.3. Προδιαγραφές και Διαδικασίες Παροχής Υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών και κυρίως οι ξενοδοχειακές σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πρότυπες προδιαγραφές και διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, με στόχο να τυποποιήσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή ποιο είναι το προϊόν μας, ποιες οι υπηρεσίες μας και πώς (με ποιο τρόπο) τις παρέχουμε. Αντικατοπτρίζουν συνήθως το προφίλ, το σκοπό και την φιλοσοφία της επιχείρησης και αποτελούν το αντικείμενο γύρω από το οποίο αναπτύσσεται το οργανωτικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο του προσωπικού της. Τα πρότυπα, εντούτοις, διαμορφώνονται από μεταβαλλόμενες συγκριτικές μετρήσεις των επιδόσεων της επιχείρησης, σε σχέση με το βαθμό ανταπόκρισης στις προσδοκίες και απαιτήσεις του πελάτη, καθώς και με το βαθμό ικανοποίησης του. Γίνεται αντιληπτό ότι όσο αυξάνουν οι προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών, τόσο αυξάνεται και η ανάγκη προσαρμογής των προτύπων προδιαγραφών, έτσι ώστε η οργάνωση της επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε τέτοιες αλλαγές (Callan, 1994).

Οι φορείς παροχής υπηρεσιών καθιερώνουν διαδικασίες που είναι συμβατές με την εικόνα τους και ανάλογες με την αγορά-στόχο τους. Τέτοιες πολιτικές μπορούν να αρχίζουν από τη διοίκηση ή από ένα μόνο τομέα υπηρεσιών, και να εκτείνονται σε όλη την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Μπορούν να αναπτυχθούν μέσω μιας τυποποιημένης διαδικασίας ή μπορούν απλά να εξελιχθούν σύμφωνα με την επιχειρησιακή εμπειρία και τις προτιμήσεις των πελατών. Οι πολιτικές και διαδικασίες είτε αποτυπώνονται στα έγγραφα της επιχείρησης, ως οδηγίες και περιγραφή εργασίας, ή διαδίδονται και επικοινωνούνται προφορικά σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από τον τρόπο, οι εφαρμοζόμενες πολιτικές υπηρεσιών καθορίζουν τα πρότυπα για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητά τους δεν εξαρτάται μόνο από ένα καλό σχεδιασμό ή από την κατάλληλη επικοινωνία και καθορισμό αρμοδιοτήτων προς το προσωπικό. Εξαρτάται κυρίως από το βαθμό απόδοσης (performance) του προσωπικού και από την έκταση που εφαρμόζονται οι πολιτικές που υποδεικνύονται. Τα πρότυπα υπηρεσιών είναι τόσο αποτελεσματικά όσο η επακόλουθη απόδοση και η συμβολή στην ικανοποίηση των πελατών. Μολονότι μια ολοκληρωμένη πολιτική παροχής υπηρεσιών καθορίζει τις οδηγίες και τα πρότυπα απόδοσης, συμβαίνει συχνά το προσωπικό να μη μπορεί να ανταποκριθεί και να ενεργήσει επαρκώς.

Η αποτελεσματικότητά της οργάνωσης των υπηρεσιών μέσω προτύπων διαδικασιών και προδιαγραφών καθώς και η απόδοση του προσωπικού είναι μετρήσιμες έννοιες

και αποτελούν το βαρόμετρο του δείκτη ικανοποίησης των πελατών. Η οποιαδήποτε απόκλιση, μικρή ή μεγάλη από τις πρότυπες διαδικασίες, έχει και τον ανάλογο αντίκτυπο στους ποιοτικούς και οικονομικούς στόχους της επιχείρησης (Kandampully, et. al. 2001).

2.4. Η Αντιληπτή Απόδοση Υπηρεσιών

Η έκταση στην οποία η ποιότητα των υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη προσδιορίζεται από την προκύπτουσα διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των φιλοξενουμένων και των πραγματικών υπηρεσιών που προσφέρθηκαν (Parasuraman, Zeithaml και Berry 1994a). Ο βαθμός, στον οποίο οι προσδοκίες των πελατών επιβεβαιώνονται ή διαψεύδονται από την παρασχεθείσα υπηρεσία, ορίζει και τον βαθμό ή την έκταση ικανοποίησης των φιλοξενουμένων. Αν και υπάρχουν ποικίλες μέθοδοι για να μελετήσουν και συγκρίνουν αυτές τις διαφορές, αυτό το οποίο έχει επικρατήσει ευρέως είναι το λεγόμενο πρότυπο της μη επιβεβαίωσης (disconfirmation model), το οποίο θεωρείται η βάση σύγκρισης του προσδοκώμενου με το τελικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Δίνει όμως μεγαλύτερη έμφαση στις προσδοκίες των πελατών και στο τρόπο με τον οποίο αυτές διαμορφώνονται. Σύμφωνα με το μοντέλο το θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα, δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης για την παρασχεθείσα ποιότητα, εξάγεται στη βάση σύγκρισης “καλύτερο από/χειρότερο από ότι περίμενα” (Dion, DiLorenzo-Aiss και Javalgi 1998, Oliver 1993). Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml και Berry 1994b, υπό την έννοια disconfirmation, αποδίδεται μια ακριβέστερη και πληρέστερη ερμηνεία των λόγων που συντελούν, ώστε οι πελάτες να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η ερμηνεία αυτή εξηγεί την διαφορετικότητα και το εύρος των απόψεων, που εκφράζονται για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η τελική κρίση του πελάτη, ως αποτέλεσμα της προσωπικής-υποκειμενικής αντίληψης του καθενός για την ποιότητα, είναι αυτή που προσδιορίζει την αντιληπτή διαφορά στην ποιότητα υπηρεσιών, πολύ περισσότερο από αυτή κάθε αυτή την απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Βέβαια, η υποκειμενική κρίση τόσο για την διαμόρφωση της προσδοκίας όσο και για την αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας, εξαρτάται από την ψυχοσύνθεση των πελατών, την κοινωνικοοικονομική υπόσταση τους και τις καταναλωτικές τους συνήθειες και συμπεριφορές. Ειδικότερα δε, όσον αφορά τις προσδοκίες, είναι ιδιαίτερα σημαντική η συμπεριφορά και δράση των επιχειρήσεων, οι οποίες με τα ανάλογα ερεθίσματα, πολιτικές επικοινωνίας και

μάρκετινγκ, επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση τους. Συνήθως οι πελάτες θεωρούν και κρίνουν τις υπηρεσίες ως εξαιρετικές, μόνον όταν αυτές ξεπερνούν τις προσδοκίες τους σε ποιότητα και ποσότητα. Εάν οι πελάτες έχουν εκπλαγεί ευχάριστα από ένα απροσδόκητο εξαιρετικό (προαιρετικό) service, τότε ο βαθμός ικανοποίησης τους, μετά την αξιολόγηση και βαθμολόγηση της απόδοσης της υπηρεσίας θα είναι σημαντικά υψηλότερος. Και βέβαια στην περίπτωση αυτή, η πρόσθετη επιβράβευση για την επιχείρηση είναι να έχει έναν ιδιαίτερα ικανοποιημένο πελάτη, ο οποίος αποτελεί και την καλύτερη μορφή διαφήμισης (Kandampully, et. al. 2001).

Στην περίπτωση που οι παρεχόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται απλά στις προσδοκίες, τότε οι υπηρεσίες θα θεωρηθούν επαρκής. Δυστυχώς όμως, συμβαίνει πολλές φορές, ό,τι σήμερα θεωρείται επαρκές να μην είναι και αύριο επαρκές. Υπό την έννοια αυτή παρουσιάζονται φαινόμενα αστάθειας και μετριότητας στην απόδοση της παροχής της υπηρεσίας, φαινόμενα που απομακρύνουν τις επιχειρήσεις από τη βέλτιστη απόδοση. Το χειρότερο όμως σενάριο προκύπτει όταν η απόδοση της υπηρεσίας δεν ταυτίζεται με τις προσδοκίες του πελάτη. Η ανεπαρκής και ατελής υπηρεσία αφήνει αδιάφορους, απογοητευμένους και ανικανοποίητους πελάτες. Παρόλο που σε μερικές περιπτώσεις, οι ανικανοποίητοι πελάτες δίνουν την ευκαιρία στους παρόχους της υπηρεσίας, να διορθώσουν και να αποκαταστήσουν μια δυσάρεστη εμπειρία, αυτοί αγνοούν τη δυσαρέσκεια του πελάτη. Συνεπώς ενώ ένας ικανοποιημένος πελάτης αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση αντίθετα ένας δυσαρεστημένος αποτελεί παθητικό και ζημιογόνο στοιχείο.

2.5. Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι σύνθετο αποτέλεσμα, στο οποίο συμβάλλει μια σειρά από διαφορετικές παραμέτρους και διαστάσεις που αναφέρονται ως κύρια συστατικά της ποιότητας και τα οποία αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και μελέτης από σημαντικούς συγγραφείς και μελετητές της ποιότητας των υπηρεσιών.

Ο Parasuraman et. al.,(1985), εξετάζοντας την ποιότητα από την σκοπιά των καταναλωτών, αναφέρουν, ότι είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών από την ποιότητα των προϊόντων. Υποστηρίζουν δε ότι η αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών διαμορφώνεται από τη διαφορά μεταξύ της προσδοκίας και της αντίληψης για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης, όχι μόνο του παραγόμενου αποτελέσματος από την παρεχόμενη

υπηρεσία αλλά ταυτόχρονα και του τρόπου η της διαδικασίας με την οποία αυτή παρέχεται.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 οι Berry, Parasuraman and Zeithaml (1985) βασιζόμενοι στην έννοια της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, πρότειναν δέκα διαστάσεις (προσδιοριστικούς παράγοντες) για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Την αξιοπιστία της υπηρεσίας (reliability), την ανταπόκριση του προσωπικού (responsiveness), την αρμοδιότητα του προσωπικού (competence), την ευγένεια του (courtesy), την πρόσβαση στο χώρο παροχής της υπηρεσίας (access), την επικοινωνία επιχείρησης-πελάτη (communication), την αφοσίωση του πελάτη (credibility), την ασφάλεια που παρέχεται στον πελάτη (security), την κατανόηση / γνώση του πελάτη (understanding/ knowing the customer), και τα υλικά /εμπράγματα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (tangibles). Ένας από τους παραπάνω παράγοντες, η αρμοδιότητα-ικανότητα του προσωπικού, είναι στενά συνδεδεμένες με την τεχνική ποιότητα του αποτελέσματος, ενώ η αφοσίωση του πελάτη σχετίζεται με την εταιρική εικόνα (image) του μοντέλου της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες συνδέονται λιγότερο ή περισσότερο με τη λειτουργική διάσταση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, γεγονός που αποδεικνύει την τεράστια σημασία της.

2.5.1. Το Μοντέλο SERVQUAL

Λόγω του μεγάλου αριθμού των παραπάνω διαστάσεων, οι ίδιοι ερευνητές λίγα χρόνια αργότερα πρότειναν τις ακόλουθες πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL (Συντομογραφία των λέξεων Service Quality), που αποτελεί μια συστηματική μεθοδολογία για την αξιολόγηση – μέτρηση των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών:

I. Αξιοπιστία (Reliability): Η τήρηση των υποσχέσεων από την επιχείρηση προς τον πελάτη και παροχή της υπηρεσίας με ακρίβεια (όπως συμφωνήθηκε με τον πελάτη, χωρίς λάθη) και με συνέπεια (στο χρόνο που έχει συμφωνηθεί).

II. Διασφάλιση (Assurance): Η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης του πελάτη προς την επιχείρηση, που πηγάζει από τη συμπεριφορά και τον επαγγελματισμό των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε ευγενικοί και έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη.

III. Υλικά εμπράγματα περιουσιακά στοιχεία (Tangibles): Οι εγκαταστάσεις, το σύνολο της υλικοτεχνικής υποδομής και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση, καθώς επίσης ότι αφορά την εμφάνιση των εργαζομένων.

IV. Εξατομίκευση / Ενσυναίσθηση (Empathy): Η κατανόηση των προβλημάτων του πελάτη από την επιχείρηση και η παροχή της υπηρεσίας με σκοπό το μέγιστο δυνατό όφελος του. Η αντιμετώπιση με εξατομικευμένη προσοχή κάθε πελάτη και η λειτουργία της επιχείρησης έχοντας βολικό για τον πελάτη ωράριο. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό αυτής της διάστασης είναι η απόδοση εξατομικευμένης προσοχής στον πελάτη.

V. Ανταπόκριση (Responsiveness): Η προθυμία των εργαζόμενων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να ανταποκριθούν άμεσα στα αιτήματά τους. Η ενημέρωση των πελατών χωρίς καθυστέρηση για το χρόνο εξυπηρέτησης και την πιθανή ύπαρξη λάθους ή προβλήματος που αφορά την υπηρεσία.

Η αντιστοιχία των δέκα διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών με τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Τρεις από τις διαστάσεις του μοντέλου διατηρούνται, όπως ακριβώς είχαν προταθεί παλαιότερα, οι υπόλοιπες δύο όμως ενσωματώνουν αρκετούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών.

Πίνακας 2.1. : Αντιστοιχία Διαστάσεων Ποιότητας Υπηρεσιών και Διαστάσεων Μοντέλου SERVQUAL

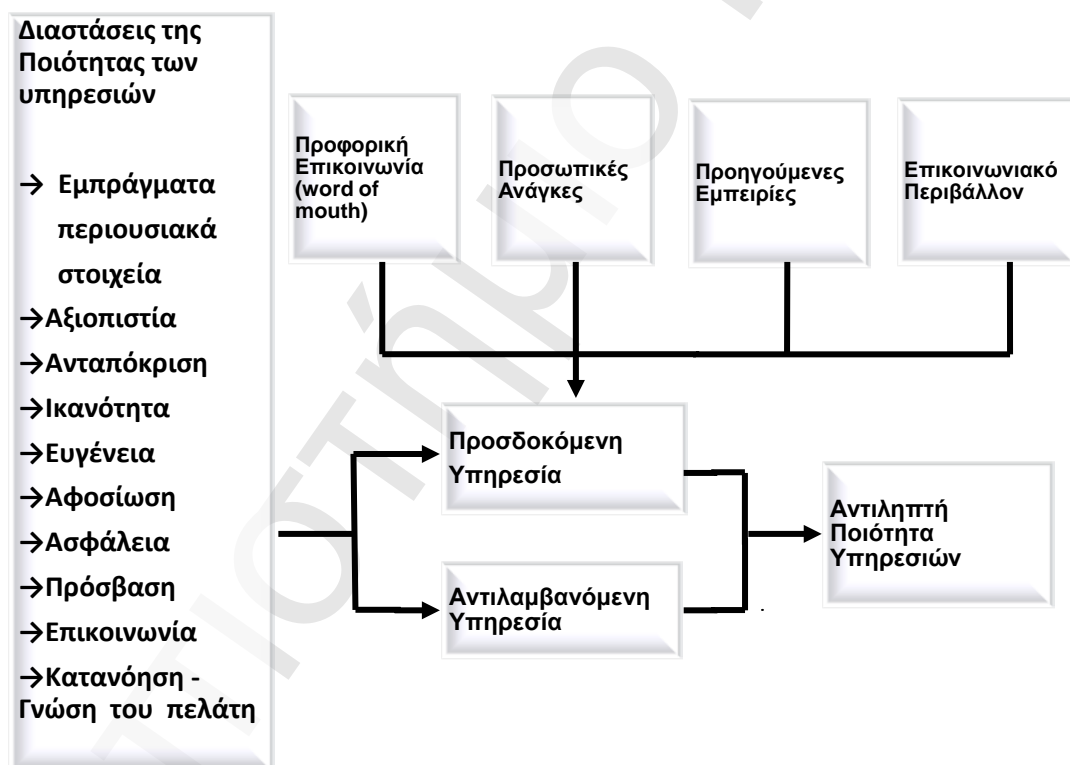
Διαστάσεις Ποιότητας των Υπηρεσιών	Διαστάσεις Μοντέλου SERVQUAL
Αξιοπιστία	Αξιοπιστία
Αρμοδιότητα Ευγένεια Αφοσίωση Ασφάλεια	Διασφάλιση
Υλικά εμπράγματα περιουσιακά στοιχεία	Υλικά εμπράγματα περιουσιακά στοιχεία
Πρόσβαση Επικοινωνία Κατανόηση / γνώση του πελάτη	Εξατομίκευση/Ενσυναίσθηση
Ανταπόκριση	Ανταπόκριση

Οι προαναφερθείσες διαστάσεις είναι μια συνοπτική απεικόνιση των βασικών κριτηρίων, που οι πελάτες λαμβάνουν υπόψη τους κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Συμπερασματικά, η άποψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών προσδιορίζεται από την διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες τους και στην τελική διαμορφωμένη κρίση για τις υπηρεσίες που έλαβαν. Η ποιότητα των υπηρεσιών

από τη σκοπιά του πελάτη παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα 2.3. (Parasuraman et., al., 1990).

Τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ποιότητας και της διαμόρφωσης της τελικής κρίσης και της άποψης των πελατών θεωρούνται α) οι προαναφερθείσες δέκα γενικές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών και β) μια σειρά από παράγοντες όπως:

- Η από στόμα σε στόμα (word of mouth) επικοινωνία και δημοσιοποίηση της φήμης για την ποιοτική εικόνα της υπηρεσίας.
- Οι προσωπικές ανάγκες, επιθυμίες και προηγούμενες εμπειρίες, που λειτουργούν ως μέτρο σύγκρισης.
- Καθώς και οι όποιες επιρροές του εύρους, της ακρίβειας και της πιστότητας των πληροφοριών, που επικοινωνούνται από την επιχείρηση προς τον πελάτη και αντίθετα.



Σχήμα 2.3.: Η ποιότητα των υπηρεσιών από τη σκοπιά του πελάτη
Πηγή: Parasuraman Zeithaml and Berry, (1990) Delivering Quality Service

2.6. Ικανοποίηση Πελάτη

2.6.1. Η Έννοια της Ικανοποίησης

Ο Oliver (1981) υποστηρίζει, ότι η ικανοποίηση είναι μια μορφή συναισθηματικής αντίδρασης ή κατάστασης του ατόμου, μετά την βίωση μιας εμπειρίας, η οποία έρχεται ως επαλήθευση ή διάψευση των προσδοκιών του. Οι Getty και Thompson (1994), ορίζουν την ικανοποίηση, ως την απορρέουσα ψυχολογική κατάσταση του ατόμου που έρχεται σαν αποτέλεσμα της επιβεβαίωσης ή διάψευσης των προσδοκιών, που σχετίζονται με συγκεκριμένη συναλλαγή ή εμπειρία. Στην πραγματικότητα η πιο συνήθης ερμηνεία του όρου ικανοποίηση, προκύπτει από τη θεωρία της μη επαλήθευσης ή επιβεβαίωσης των προσδοκιών, σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση είναι σχετική με την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη πριν από την συναλλαγή, σε σχέση με τις αντιλήψεις που διαμορφώνει για την αποτελεσματικότητα της παρασχεθείσας υπηρεσίας (Ramaswamy, 1996). Κατ επέκταση ο βαθμός της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του πελάτη ορίζεται από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του για την απόδοση της υπηρεσίας και της πραγματικά αντιληπτής από αυτόν απόδοσης της (Oliver, 1996).

Ο θεμελιώδης στόχος της πολιτικής εξυπηρέτησης των πελατών και των πρακτικών μιας επιχείρησης είναι η διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών της καθώς και η διατήρησή τους. Οι πιστοί πελάτες αξίζουν φροντίδα. Αυτοί αγοράζουν περισσότερα και επαναλαμβανόμενα. Το δε κόστος διατήρησης της πελατείας είναι μικρότερο από αυτό που αναλαμβάνει κάθε επιχείρηση, προκειμένου να βρει νέους πελάτες. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αυτοί οι οποίοι θα συστήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε τρίτους. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα διαμαρτύρονται και θα γίνονται κακοί πρεσβευτές της φήμης της επιχείρησης.

2.6.2 Προσδιοριστικά Στοιχεία της Ικανοποίησης

Ο Gronroos το 1998, προσδιόρισε τα κύρια χαρακτηριστικά και ιδιότητες, που ορίζουν την ποιοτική υπηρεσία, δίνοντας παράλληλα μια ξεχωριστή ερμηνεία και αντιστοίχιση των απόψεων των πελατών.

Πίνακας 2.2: Τα 6 Χαρακτηριστικά μιας Ποιοτικής Υπηρεσίας

Πηγή: Gronroos 1998- Προσαρμογή από σημειώσεις Λ. Χυτήρη

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	•ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
Επαγγελματισμός και ικανότητα	•Οι πελάτες θεωρούν την επιχείρηση ικανή να επιλύσει τα προβλήματα τους με επαγγελματισμό
Στάση και Συμπεριφορά	•Οι πελάτες αντιλαμβάνονται ένα ειλικρινές και φιλικό ενδιαφέρον για αυτούς και τα προβλήματα τους
Πρόσβαση και Ευελιξία	•Οι πελάτες νιώθουν ότι μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση στην υπηρεσία και ότι η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόζεται στις ανάγκες τους
Αξιοπιστία και Εμπιστοσύνη	•Οι Πελάτες πιστεύουν ότι η επιχείρηση κρατά τις υποσχέσεις της και ενεργεί προς το συμφέρον τους
Αποκατάσταση /Διόρθωση	•Οι πελάτες γνωρίζουν ότι θα αναληφθεί διορθωτική δράση αν κάτι δεν πάει καλά
Φήμη και Φερεγγυότητα	•Οι πελάτες πιστεύουν ότι η εικόνα της επιχείρησης δηλώνει άριστη απόδοση και σεβασμό σε αξίες

Ο Armstrong, αναφερόμενος στα προσδιοριστικά στοιχεία που συνθέτουν την ικανοποίηση του πελάτη και βασιζόμενος στις πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, όπως αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο της ποιότητας, προσθέτει το στοιχείο της υπεραξίας που λαμβάνει ο πελάτης, μέσω της παρεχόμενης υπηρεσίας (value for money). Δηλαδή, το προϊόν ή η υπηρεσία πληροί τις απαιτήσεις των πελατών να αποκομίζουν ίση ή μεγαλύτερη κατά προτίμηση αξία σε σύγκριση με τα χρήματα που πλήρωσαν.

Η άριστη υπηρεσία (service excellence), προϋποθέτει για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την ικανότητα να «αφουγκράζονται» τις προσδοκίες των πελατών και να ανταποκρίνονται σε αυτές καθώς και να καλλιεργούν άριστες σχέσεις με αυτούς (Gronroos, 1991). Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, για μια επιτυχημένη

ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχει βαρύνουσα σημασία και αποτελεί σταθερή και επιτακτική ανάγκη η ικανοποίηση των πελατών (Chon et al.1997, Kashyap and Bojanic, 2000.Laws and Thyne, 2004). Χωρίς υψηλού βαθμού ικανοποίηση, δεν μπορεί να διασφαλισθεί η επιτυχία της επιχείρησης και η αποδοτικότητα της. Οι πελάτες είναι έμπειροι, ανεξάρτητοι, ευέλικτοι, ώριμοι και υπεύθυνοι και επιθυμούν η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν να ανταποκρίνεται στην αξία (τιμή) που έχουν καταβάλλει, (value for money), (Poon, 2002).

Κεφάλαιο 3

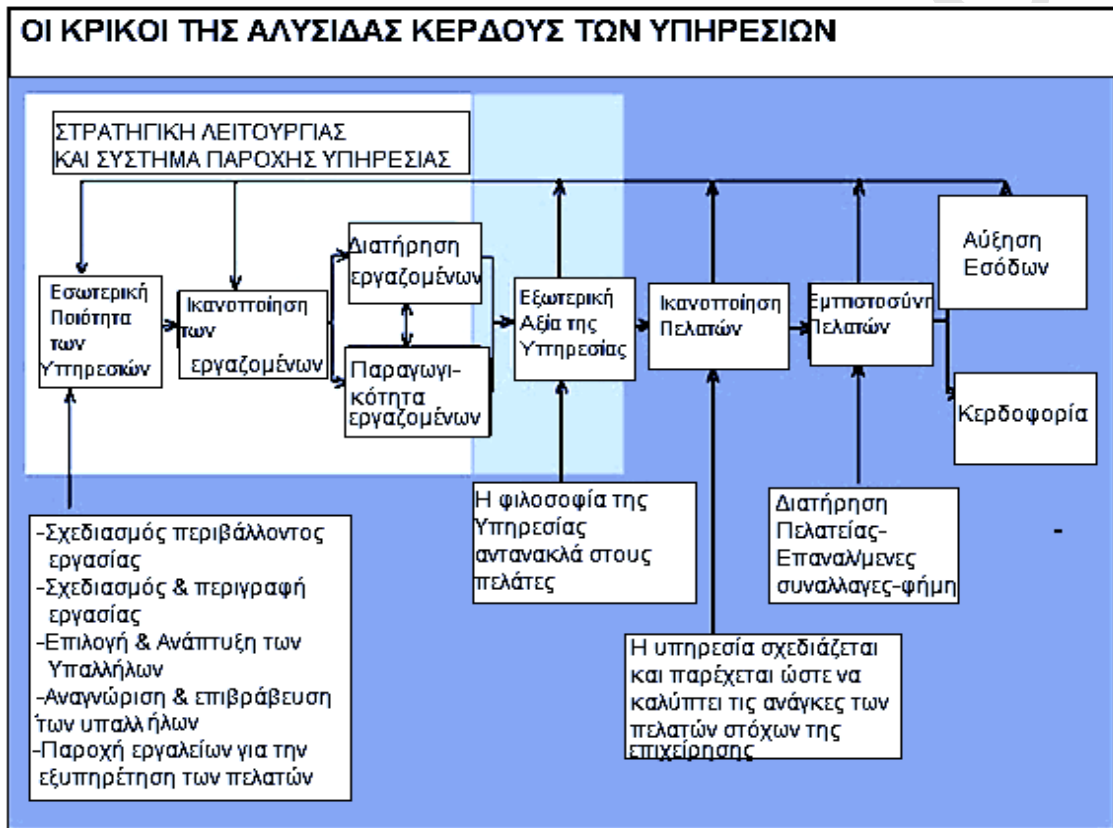
Ο Καθοριστικός Ρόλος της Ικανοποίησης των Πελατών, των Υπαλλήλων και της Ποιότητας των Υπηρεσιών στην Αλυσίδα Κέρδους

3.1. Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain)

Ο τομέας των υπηρεσιών παρουσιάζει αρκετές ιδιομορφίες σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα. Τα στοιχεία που τον διαφοροποιούν σχετίζονται με τη φύση του προϊόντος / υπηρεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται, όπως προαναφέραμε από αυλότητα, ετερογένεια, φθαρτότητα, μη δυνατότητα απόσπασης της υπηρεσίας από τον φορέα παροχής και τέλος από τη συμμετοχή του πελάτη στην διαδικασία παραγωγής του προϊόντος / υπηρεσίας. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τομέα των υπηρεσιών, καθώς και η έντονη παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη, συνδέονται άμεσα με τις πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη στρατηγική αλλά και το περιεχόμενο και τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης του τομέα των υπηρεσιών.

Μια ισορροπημένη διαχείριση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με το επίπεδο της επιθυμητής ποιότητας της υπηρεσίας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την άρτια ικανοποίηση των πελατών και για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Ο J.W. Marriot, ιδρυτής και κύριος μέτοχος της Διεθνούς αλυσίδας Marriot, αναφερόμενος στη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα στους εργαζόμενους υποστήριξε χαρακτηριστικά: «δείξτε φροντίδα για τους υπαλλήλους σας, ώστε αυτή να φροντίσουν ανάλογα τους πελάτες μας». Υπό την παραπάνω θεώρηση ένας ικανοποιημένος υπάλληλος σημαίνει και ικανοποιημένος πελάτης. Παράγοντες ικανοποίησης των υπαλλήλων σύμφωνα με τους Pizam και Neumann (1988) αποτελούν η ουσιαστική και ενσυνείδητη εργασία, όπως επίσης και η αλληλοϋποστήριξη και ανατροφοδότηση με σωστή πληροφόρηση του οργανωτικού σχήματος από πλευράς συναδέλφων και προϊσταμένων. Ακόμη και αν μια επιχείρηση έχει θεσπίσει προδιαγραφές παροχής υπηρεσιών με συγκεκριμένα πρότυπα και διαδικασίες, και τα έχει επικοινωνήσει ανάλογα, αυτό από μόνο του, χωρίς τις παραπάνω προϋποθέσεις, δεν αποτελεί εγγύηση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain), αποτελεί ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους βασικά στοιχεία της απόδοσης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών (Heskett et al.1994;1997). Το 1994 μετά από εκτεταμένη έρευνα σε πολλούς κλάδους στον τομέα των υπηρεσιών, οι Heskett et al. δίνουν στην αλυσίδα τη συγκεκριμένη μορφή.



Σχήμα 3.1.: Η Αλυσίδα Κέρδους των Υπηρεσιών
 Πηγή: Heskett et al.1994

Σύμφωνα με την Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Heskett et al.) η “ποιότητα εσωτερικής υπηρεσίας”, η οποία αφορά ουσιαστικά στην ποιότητα της εργασιακής ζωής, αντανακλάται στην ικανοποίηση και στην πίστη των εργαζομένων, καθώς και σε υψηλή παραγωγικότητα. Οι ικανοποιημένοι, πιστοί και παραγωγικοί εργαζόμενοι δημιουργούν αξία για τους πελάτες. Η αξία που απολαμβάνουν οι πελάτες διαμορφώνει με τη σειρά της θετικές στάσεις και συμπεριφορές (ικανοποίηση και πίστη), οι οποίες αποτυπώνονται στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τα οποία διακρίνονται στην ανάπτυξη των εσόδων (revenue growth) και στην κερδοφορία (profitability).

Το πλαίσιο της Αλυσίδας Κέρδους Υπηρεσιών στηρίζεται σε μια αλληλουχία σχέσεων μεταξύ κρίσιμων μεταβλητών που συντελούν, στην επίτευξη υψηλών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων όπως:

1. Η κερδοφορία (profitability) και η αύξηση των εσόδων (revenue growth) μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, απορρέει κυρίως από το επίπεδο πίστης (loyalty) των πελατών της.
2. Η πίστη των πελατών στην επιχείρηση είναι το άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης (satisfaction) τους από την ποιότητα της (εξωτερικής) προσφερόμενης υπηρεσίας (αξία για τον πελάτη).
3. Η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αξία (ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας), που η επιχείρηση παρέχει στον πελάτη. Η αξία της υπηρεσίας για τον πελάτη δημιουργείται από ικανοποιημένους από την εργασία τους, πιστούς και παραγωγικούς εργαζόμενους.
4. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα πίστης (loyalty) στην επιχείρηση, καθώς επίσης και υψηλότερη παραγωγικότητα προκειμένου η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.
5. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι κυρίως το αποτέλεσμα της υψηλής ποιότητας της εργασιακής ζωής και των διαδικασιών και των πόρων (π.χ. τεχνολογία, καινοτόμες διαδικασίες εξυπηρέτησης), που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες.

Κεντρικό στοιχείο της **Αλυσίδας Κέρδους Υπηρεσιών** θεωρείται η δημιουργία αξίας για τον πελάτη, η οποία σύμφωνα με τους Heskett et al. , 1997, εκφράζεται με την παρακάτω σχέση:

$$\text{Αξία για τον πελάτη} = \frac{\text{Αποτέλεσμα για τον πελάτη} + \text{Ποιότητα διαδικασίας}}{\text{Τιμή υπηρεσίας} + \text{κόστος απόκτησης της υπηρεσίας}}$$

Σύμφωνα με τον παραπάνω δείκτη, ο πελάτης αγοράζει από την επιχείρηση όχι προϊόν ή υπηρεσία αλλά κάποιο αποτέλεσμα π.χ. άνετη και γρήγορη μετακίνηση. Επιπλέον η διαδικασία με την οποία παρέχεται το αποτέλεσμα είναι εξίσου σημαντική και προσδίδει όφελος στον πελάτη π.χ. η εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια ενός δείπνου σε ένα εστιατόριο. Οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση πελατών-εργαζομένων. Εφόσον ο πελάτης,

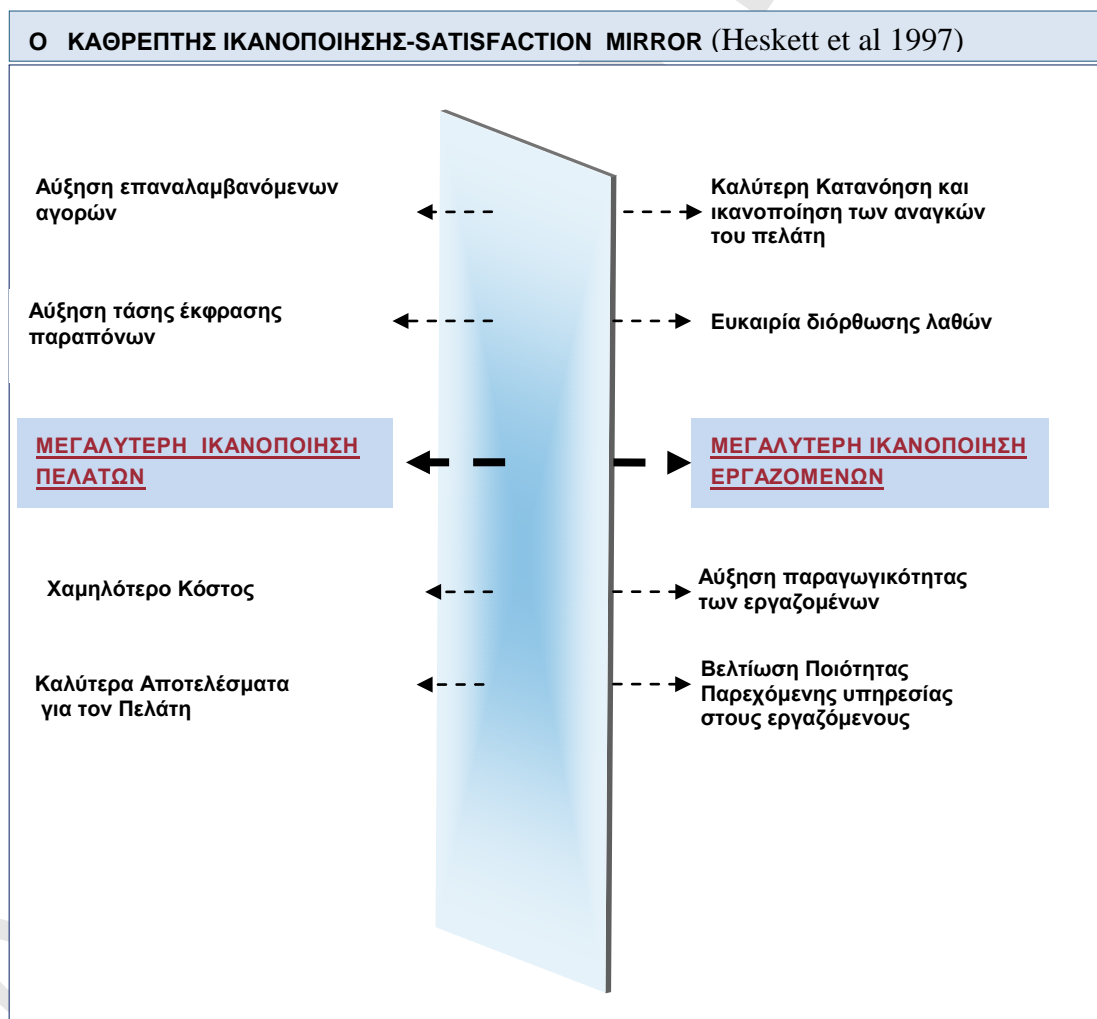
σύμφωνα με τα παραπάνω συμμετέχει στην διαδικασία της εξυπηρέτησης, τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των εργαζομένων θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις των πελατών για την αξία που τους παρέχεται, καθώς και τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Guenzi and Pelloni, 2004; Pritchard and Silvestro, 2005). Η αξία της υπηρεσίας για τον πελάτη καθώς και η αντίληψη του για την ποιότητα της αποτελούν στενά συσχετιζόμενες έννοιες (Heskett et al 1997, Anderson et al 1994, Loveman 1998, Silvestro & Cross 2000). Η αξία για τον πελάτη, προσδιορίζεται και από το κόστος, με την ευρεία έννοια του όρου, καθώς περιλαμβάνει, εκτός από την τιμή και το κόστος απόκτησης της υπηρεσίας, στο οποίο συνυπολογίζεται και το λεγόμενο κόστος ευκολίας (convenience cost), δηλαδή περιλαμβάνει την ευκολία, τον απαιτούμενο χρόνο και τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης επιτυγχάνει πρόσβαση στην απόκτηση της υπηρεσίας. Το χαμηλό κόστος ευκολίας, συμπεριλαμβανόμενο στον παρανομαστή του δείκτη αξίας για τον πελάτη, οδηγεί σε αύξηση της αξίας για τον πελάτη και δίνει παράλληλα τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαθέσει την υπηρεσία σε υψηλότερη τιμή.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι παρόλο που η δημιουργία αξίας (ποιότητας) για τον πελάτη βρίσκεται στην καρδιά της αλυσίδας, η ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση της αλυσίδας, διότι δίνει έμφαση στη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και της διοίκησης στον τομέα των υπηρεσιών (Heskett et al. 1994; 1997, 2008). Η θέση αυτή, στην ουσία, ανάγει τους εργαζόμενους σε εσωτερικούς πελάτες. Η ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι επίσης γνωστή ως ποιότητα εργασιακής ζωής, η οποία ορίζεται ως « η ανταπόκριση μιας επιχείρησης στις ανάγκες των εργαζομένων με την ανάπτυξη μηχανισμών που τους δίνει την δυνατότητα να συμμετέχουν πλήρως στη λήψη αποφάσεων, που καθορίζουν την ζωή τους στην εργασία» (Robbins, 1989; σελ. 207). Σύμφωνα με τους (Heskett et al. 1994; 1997, 2008), σημαντικός παράγοντας της ποιότητας της εργασιακής ζωής είναι η «δυνατότητα» (capability) δηλαδή η ικανότητα (ability) και η ευθύνη (authority) που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει τους πελάτες καθώς και η ποιότητα της σχέσης μεταξύ ατόμων και τμημάτων της επιχείρησης, στοιχεία που επηρεάζονται άμεσα από την επιμόρφωση. Οι Heskett et al. (1994; 1997, 2008) εστιάζουν στους παρακάτω τομείς, οι οποίοι, με την ανάλογη διαχείριση αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Οι τομείς αυτοί είναι: ο σχεδιασμός της εργασίας, ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος της εργασίας, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η ηγεσία καθώς και οι πολιτικές και πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως: επιλογή, αναγνώριση, ανταμοιβές, επιμόρφωση και ανάπτυξη, συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης, παροχή

«εργαλείων / διαδικασιών», στήριξη αλλά και παροχή ευκαιριών για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

3.2. Ο Καθρέπτης Ικανοποίησης (satisfaction mirror)

Η ειδική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, της ποιότητας των υπηρεσιών και των πελατών έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από πολλούς επιστήμονες και πάγια θεωρία του μάνατζμεντ. Η διασύνδεση εργαζομένων και πελατών σε σχέση με την έννοια της ποιότητας έχει αποδοθεί ως “ο καθρέπτης της ικανοποίησης” δίνοντας έμφαση στην άποψη ότι η επιτυχία της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα που προκύπτει από την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία αντανακλά στην ικανοποίηση των πελατών (Schlesinger & Heskett, 1991; Norman & Ramirez, 1993; Liedtka et al, 1997).



Σχήμα 3.2.: Ο Καθρέπτης της Ικανοποίησης
Πηγή : Heskett et., al., 1997

Ο καθρέφτης συμβολίζει την αντανάκλαση της ικανοποίησης του πελάτη και της απόλυτης ικανοποίησης των εργαζομένων ως το θετικό αποτέλεσμα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης και αλληλοσυσχέτισης. Είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης, μόνο εάν το διαδραστικό αποτέλεσμα είναι θετικό. Υπάρχουν παράγοντες που αποκλίνουν από τους επιχειρηματικούς στόχους και επομένως ασκούν αρνητική επίδραση είτε στον έναν είτε στον άλλον συντελεστή της ικανοποίησης που αντανακλάται συμβολικά στον καθρέφτη. Για παράδειγμα, εάν η κερδοφορία με οποιοδήποτε τρόπο, αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα για την επιχείρηση και όχι η μισθοδοσία και τα πρόσθετα οφέλη και ανταμοιβές των εργαζομένων, με φυσικό αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια τους, τότε ενδεχομένως να προκύψει περιορισμένος ή αρνητικός δείκτης ικανοποίησης ως παραγόμενο αποτέλεσμα. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι συναισθάνονται και διαπιστώνουν το βαθμό του ενδιαφέροντος αλλά και της προστασίας που τους προσφέρει κάθε φορά η επιχείρηση με αποτέλεσμα την ικανοποίηση τους. Αυτό αποτελεί ιδιαίτερο κίνητρο για κάθε εργαζόμενο, να εξαντλεί όλες τις δυνατότητες του όχι μόνο να παρέχει υψηλού επιπέδου ποιότητα στις υπηρεσίες και σύμφωνα με τις προδιαγραφές της επιχείρησης, αλλά και να “μεταφέρει” και μεταβιβάζει την ικανοποίηση του στον πελάτη. Αποτελεί στρατηγικό εργαλείο και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι επιχειρήσεις προσφέρουν υψηλή ποιότητα και ικανοποίηση στην πελατεία τους ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν κυριολεκτικά την εργασία τους. Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αφήνει ικανοποιημένους πελάτες, επιτυγχάνει την σταθερά βελτιούμενη παραγωγικότητα των εργαζομένων της που συντελεί στη σταθερά βελτιούμενη απόδοση της επιχείρησης (Heskett, et. al. 1997).

Συμπερασματικά η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών αντικατοπτρίζει ένα πλαίσιο ισορροπημένης οριοθέτησης στόχων που σχετίζονται με το όφελος – κέρδος των τριών βασικών ομάδων, δηλαδή των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων. Κύριος σκοπός της επιχείρησης είναι να χειριστεί τις παραπάνω ομάδες αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας την ταυτόχρονη ικανοποίηση των προσδοκιών τους, προκειμένου να επιτύχει υψηλή χρηματοοικονομική απόδοση. Αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια των στελεχών των επιχειρήσεων για τη μέτρηση της απόδοσης, διότι εστιάζει σε μετρήσιμους παράγοντες της απόδοσης, οι οποίοι, με την ανάλογη διαχείριση και παρακολούθηση, διαμορφώνουν τις συνθήκες διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Επίσης επισημαίνεται, ότι παρά την κεντρική θέση του πελάτη στην Αλυσίδα, καθοριστικός αναδεικνύεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, με ιδιαίτερη συμβολή στον πρώτο συνδετικό «κρίκο» της Αλυσίδας, στην ποιότητα της εσωτερικής υπηρεσίας, δηλαδή της εργασιακής ζωής. Καθοριστικό επίσης στοιχείο

στην ποιότητα της εργασιακής ζωής αποτελεί η επιμόρφωση, μεταβλητή την οποία μια επιχείρηση μπορεί να χειριστεί προς την βελτίωση της.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 4

Ο Ρόλος της Ποιότητας των Υπηρεσιών στη Διαμόρφωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Εισαγωγή

Από την άποψη του marketing και σύμφωνα με τον Philip Kotler, μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί υπεραξίες (values) για τους πελάτες και να χτίζει ουσιαστική σχέση με αυτούς, η οποία όμως προϋποθέτει την αναγνώριση των αναγκών και των απαιτήσεων τους και επομένως την ικανοποίηση αυτών. Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων να εντοπίζουν τις εσωτερικές αναζητήσεις των πελατών και να προσδιορίζουν με ακρίβεια τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, απαιτεί ένα καλά οργανωμένο δίκτυο έρευνας αγοράς (marketing research) και ανάλογης ροής πληροφοριών, που εστιάζει στο προφίλ των πελατών. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλες αυτές τις πληροφορίες προκειμένου να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλο και πιο συχνά και με γρήγορους ρυθμούς μεταβάλλονται τόσο οι συνθήκες της αγοράς (νέες επιχειρήσεις, καινοτόμα προϊόντα, ανάπτυξη της τεχνολογίας κλπ.) όσο και οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών. Όταν μια επιχείρηση επιτυγχάνει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του συνόλου των επιχειρήσεων του κλάδου θεωρείται, ότι κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Ο στόχος της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται όλους τους πόρους τους και τις όποιες δυνατότητες έχουν προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο συντελεί στη δημιουργία υπεραξίας για τον πελάτη και συγκριτικά περισσότερα κέρδη για τις ίδιες.

4.1. Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Τουριστική Βιομηχανία

Στη τουριστική βιομηχανία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της διαφοροποίησης που προκύπτει από τις φυσικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά, το πλέγμα των υπηρεσιών, τον ανθρώπινο παράγοντα, από την τοποθεσία όπου εγκαθίσταται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, από το κύρος που αποπνέει η επιχείρηση, ή ακόμα και από την κουλτούρα της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση αποτελεί το μέσο που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον του πελάτη, θα τον εκπλήξει θετικά προσφέροντας του κάτι καινούριο δημιουργώντας ταυτόχρονα μοναδική ευκαιρία στην επιχείρηση για αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις, ανάπτυξη του κύρους της επιχείρησης, δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς τους πελάτες και σαφώς μεγαλύτερη κερδοφορία (Kandampully, et. al. 2001).

1. **Φυσικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά (physical attributes)**, όπως για παράδειγμα πολύ γνωστά νεοκλασικά και παραδοσιακά κτίρια μοναδικής αρχιτεκτονικής και προΐστορίας, για παράδειγμα, το Waldorf Astoria της Νέας Υόρκης, Palmer House στο Σικάγο και μια σειρά από άλλα κτίρια, τα οποία σήμερα λειτουργούν ως κλασικά ξενοδοχεία πολυτελείας και το κύρος τους ταυτίζεται με την προΐστορία τους και το μεγαλείο του παρελθόντος τους. Αυτή η ιδιότητα αποτελεί διαφοροποιό στοιχείο. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι επιχειρήσεις, ξενοδοχεία και εστιατόρια που συνδέουν τον τόπο εγκατάστασης αλλά και τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα με τη φύση, την παραγωγή και προσφορά φυσικών οργανικών, βιολογικών προϊόντων με στόχο την διαφοροποίησή τους.
2. **Οι υπηρεσίες.** Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι υπηρεσίες αποτελούν μέσο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Διαμορφώνουν ανάλογα και με διαφορετικό τρόπο η κάθε μια, το πλέγμα των προσφερομένων υπηρεσιών με στόχο να προσελκύσουν καταρχάς το ενδιαφέρον του πελάτη αλλά και να πετύχουν το μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης του. Για παράδειγμα, οι πελάτες αξιολογούν θετικά τη φιλική στάση και συμπεριφορά του προσωπικού, και εκπλήσσονται θετικά με το να αναγνωρίζονται από το προσωπικό όταν δέχονται ένα φιλικό και επώνυμο καλωσόρισμα. Έχει αποδειχθεί ότι επιχειρήσεις οι οποίες δίνουν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών επιτυγχάνουν θετικό συγκριτικό βαθμό διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.
3. **Ο ανθρώπινος παράγοντας** αποτελεί επίσης σημείο διαφοροποίησης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει ικανό και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, με διάρκεια στην συνεργασία και με επιδεκτικότητα σε νέες τεχνικές και καινοτόμες μεθόδους παροχής υπηρεσιών. Τα φυσικά όμως χαρακτηριστικά του προσωπικού, όπως η ευγένεια, η φιλικότητα και ο σεβασμός, είναι αυτά που θα οδηγήσουν στην παροχή της υπηρεσίας με συνέπεια ακρίβεια και κυρίως κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών και με τον ανάλογο βαθμό ανταπόκρισης.
4. **Η τοποθεσία** μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχει πάντοτε όμως ο κίνδυνος να χαθεί εφόσον δεν εξακολουθούν να συντρέχουν οι ίδιες συνθήκες στο περιβάλλον. Όπως έξαρση της εγκληματικότητας, αλλοίωση ή και καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος κλπ.

5. **Το κύρος της επωνυμίας ή του εμπορικού σήματος μιας επιχείρησης.** Η δημιουργία ισχυρής εμπορικής επωνυμίας (Brand name) και η ενίσχυση του κύρους είναι στοιχεία στα οποία οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά κεφάλαια. Το κύρος ή το «όνομα» μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται προκειμένου αυτή να διακρίνεται και να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό. Δημιουργεί επίσης την “ομπρέλα” που περιλαμβάνει τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες έτσι ώστε αυτά να αποκτούν ξεχωριστή εικόνα με κύρος στα μάτια της πελατείας (the Brand Impact). Το κύρος που αποπνέει η επωνυμία (the Brand Image) θεωρείται ταυτόσημο με το κύρος και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, που η ίδια η επωνυμία περικλείει. Οι υπηρεσίες λόγω της άυλης υπόστασης τους, λαμβάνουν πρόσθετη αξία ως προς την ποιότητα τους από την επωνυμία, δηλαδή ένα ισχυρό Brand name προσδιορίζει (προιονίζει) το βαθμό ικανοποίησης των πελατών καθώς επίσης και το βαθμό ή την έκταση διαφοροποίησης του φορέα από τις ομοειδής επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το παράδειγμα της ξενοδοχειακής αλυσίδας Starwood Resorts and Hotels η οποία διαθέτει επτά Brands. Η εταιρεία στην προσπάθειά της να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να χτίσει μοναδική και ιδιαίτερη εικόνα για κάθε ένα από τα Brands που διαθέτει εφάρμοσε πρακτικές με στόχο την συναισθηματική ευαισθητοποίηση των πελατών της, δίνοντας τους την ευκαιρία παράλληλα, να βιώσουν ευχάριστες και αξέχαστες εμπειρίες. Για παράδειγμα, η ξενοδοχειακή αλυσίδα Starwood, για το Brand Westin hotels and resorts δημιούργησε καινοτόμες πρακτικές και προϊόντα ύπνου (τα λεγόμενα Heavenly Beds) με στόχο να διαφοροποιηθεί από τις άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και να δημιουργήσει ξεχωριστή εμπειρία στον ύπνο. Η αναβάθμιση του Brand συνδέθηκε επίσης με τη λέξη κλειδί “renewal” που συνόδευε κάθε ενέργεια και υπηρεσία προκειμένου να γίνεται σαφές το μήνυμα της αναβάθμισης των υπηρεσιών, της ανανέωσης του Brand και της διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό με τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2011).

6. **Η κουλτούρα της επιχείρησης** Η κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν προσδίδει αξία στα μέλη της, είναι μοναδική και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Εάν μια επιχείρηση διαθέτει ισχυρή κουλτούρα, η οποία μπορεί δύσκολα να αντιγραφεί, μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για την προσέλκυση τόσο πελατών όσο και εργαζομένων. Μια καλή στρατηγική είναι η αναγνώριση άλλων

οργανισμών με επιτυχημένες επιχειρησιακές κουλτούρες και η προσπάθεια μίμησης των διαδικασιών που εφαρμόζουν, προς όφελος της (Benchmarking).

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές - ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση βραχυπρόθεσμα. Μακροπρόθεσμα ενδεχομένως να παρουσιάσουν αδυναμίες, εφόσον και οι τρεις μπορούν να αντιγραφούν και να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση αποτελεί τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο επιτυχίας και δημιουργίας μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ειδικότερα όταν αυτή επιτυγχάνεται με εξαιρετικής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες, που προσδίδουν υπεραξία τόσο στο προϊόν όσο και στον πελάτη. Ο Chris Fraser, Managing Director of the multiple award winner, Hotel Connect, υποστηρίζει πως η άριστη ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και τον πυρήνα της κουλτούρας της, επηρεάζοντας κάθε τομέα της. Ο Tom Peters υποστηρίζει «πως μπορείς να «χτυπήσεις» τα πάντα..... εκτός από την αξιοθαύμαστη υπηρεσία.» (Ford, et. al., 2011). Η ξενοδοχειακή πρακτική αποδεικνύει ότι η άριστη ποιότητα των υπηρεσιών, η διαρκής βελτίωση και ανανέωση τους διαμορφώνει αναμφισβήτητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεί τον πυρήνα της κουλτούρας της κάθε επιχείρησης, γύρω από τον οποίο αναπτύσσεται κάθε δράση και λειτουργία.

4.2. Η Συμβολή της Ποιότητας των Υπηρεσιών στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σε μια έντονα ανταγωνιστική τουριστική αγορά η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί το κλειδί για τη βιώσιμη διαχείριση των επιχειρήσεων παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Στη διαδικασία αυτή ο πελάτης συνδέεται με κάθε ενέργεια που οφείλει να κάνει η επιχείρηση. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων εστιάζει στη δημιουργία συστημάτων παροχής των υπηρεσιών, που είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να γίνονται αποδεκτά από τον πελάτη με θετική ανταπόκριση και να ενισχύουν την αμοιβαία επίδραση μεταξύ του φορέα παροχής της υπηρεσίας και του πελάτη.

Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αποτελεί κριτήριο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hamel and Prahalad, 1989). Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ποιοτικά επίπεδα, τα οποία δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν και τα

διαμορφώνουν έτσι ώστε να θεωρούνται μοναδικά και αναπόσπαστα στοιχεία και χαρακτηριστικά της εταιρικής τους επωνυμίας. Δηλαδή, μέσα από τις υπηρεσίες, που παρέχει μια εταιρεία, αντικατοπτρίζεται τόσο η εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία της επιχείρησης όσο και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της πελατείας της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της J.W Marriott και ειδικότερα των ξενοδοχείων The Ritz Carlton, όπου η διοίκηση υιοθέτησε το εταιρικό μήνυμα και το μετέδωσε ως φιλοσοφία στο προσωπικό της «We Are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen». Το μήνυμα αυτό έγινε κατανοητό από όλους τους εργαζομένους και αποτέλεσε μέτρο σύγκρισης για την ικανοποίηση των πελατών, σύμφωνα με τις προσδοκίες τους και τις υπηρεσίες που αυτοί τελικά έλαβαν. Δηλαδή λειτούργησε και ως μέτρο σύγκρισης για τη βαθμολόγηση του προσωπικού και κατά πόσο αυτό ανταποκρίθηκε στην προσπάθεια-στόχο για την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης. Με την ενέργεια αυτή η Ritz Carlton θέλησε να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της διαμορφώνοντας όλο το πλέγμα των παρεχομένων υπηρεσιών με τις ανάλογες διαδικασίες σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία. Όμως το να δημιουργήσει κανείς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών, δεν θεωρείται και εύκολη υπόθεση. Οι φορείς των υπηρεσιών πρέπει να προσαρμόζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες επάνω στις ανάγκες των πελατών τους και να τις προσφέρουν μόνον με τον τρόπο που θα τους ικανοποιήσει.

Ο έλεγχος της ποιότητας αποτελεί μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία δεδομένου ότι η ποιότητα κρίνεται τη στιγμή που παρέχεται η υπηρεσία και κυρίως απαιτείται η παρουσία του πελάτη. Επίσης έχει αναφερθεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διαμόρφωση του ποιοτικού πλαισίου. Η ποιότητα θεωρείται εν μέρει αποτέλεσμα ανθρώπινης δραστηριότητας, στάσης, συμπεριφοράς και αντίδρασης. Γι αυτό λοιπόν, τόσο τα ουσιαστικά όσο και τα τυπικά προσόντα και η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, και μάλιστα όταν αυτοί εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα για τους φορείς παροχής υπηρεσιών. Έχει ιδιαίτερη σημασία για τη Διοίκηση η συγκέντρωση πληροφοριών και η διατήρηση αρχείων, που αναφέρονται σε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους πελάτες. Η διαρκής παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών δίνει τη δυνατότητα για την καλύτερη διαχείριση της πελατείας και ενεργοποιεί μηχανισμούς διορθωτικών κινήσεων σε περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις από τις πρότυπες διαδικασίες (Bateson, 1995).

Με δεδομένο το ευμετάβλητο των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, η ποιότητα πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα δυο διαστάσεων, α) του βαθμού ανταπόκρισης και β) της συνέπειας – σταθερότητας (Kandampully, et. al. 2001).

α) Η ανταπόκριση συνδέεται με την διαδικασία που εφαρμόζεται κάθε φορά και με τον τρόπο που επιβάλλεται να αντιδρά το προσωπικό σε ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις των φιλοξενουμένων, όταν αυτές προκύπτουν. Για παράδειγμα, η εταιρία Hyatt έχει εφαρμόσει ένα πρόγραμμα δράσης του προσωπικού της, το ονομαζόμενο “Hyatt touch” το οποίο προετοιμάζει τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, όταν προκύπτουν. Είναι ένα πρόγραμμα το οποίο επιτρέπει στους εργαζομένους να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών και να ανταποκρίνονται ανάλογα. Αυτή η ενέργεια δημιούργησε για την Hyatt την εικόνα μιας επιχείρησης, που ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών της και της προσέδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ανάλογες πρακτικές εφαρμόζουν και τα ξενοδοχεία Westin με τη λειτουργία “service express center”, που στοχεύει σε ανταπόκριση προς τον πελάτη σε χρόνο ενός λεπτού, όπως το Brand Luxury Collection Starwood με τη λειτουργία του “guest service center”.

β) Η ομοιομορφία και η σταθερότητα στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας αποτελεί επίσης κριτήριο ποιότητας, με την έννοια της συνέπειας του φορέα στο να διατηρεί σταθερά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αλλά και αναλλοίωτες τις διαδικασίες παροχής που αφορούν τον τρόπο και τον χρόνο.

4.3. Η Ανταγωνιστική Διαχείριση της Ποιότητας των Υπηρεσιών

Η ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων στηρίζεται στην ποιότητα και τα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών τους που είναι αποτέλεσμα του οργανωτικού σχήματος της κάθε επιχείρησης και της απόδοσης του. Ουσιαστικά τα παραπάνω συνθέτουν τη συνολική εικόνα της επιχείρησης προς το εξωτερικό περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα του στρατηγικού πλάνου και της διαχείρισης της ποιότητας ενός οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από τις λειτουργικές διαδικασίες που σχετίζονται αποκλειστικά με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Η διαχείριση της ποιότητας εξαρτάται από την οικονομική διαχείριση, το σχήμα οργάνωσης και την εταιρική κουλτούρα γενικότερα. Για παράδειγμα οι σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (προμηθευτές, επενδυτές, κλπ.) επηρεάζει την

ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί με ευνοϊκούς όρους και συνθήκες που έχουν θετικές αντανάκλαστικές επιπτώσεις στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με το σύνολο των εργαζομένων, όπου οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ του προσωπικού και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί ο ένας με τον άλλο έχει αντανάκλαστικές συνέπειες στο ποιοτικό πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών (Kandampully, Mok, Sparks, 2001).

4.4. Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των τουριστικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αναγκάζει τις επιχειρήσεις αυτές σε συνεχείς ενέργειες προσαρμογής τους, στις νέες οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες προκειμένου αυτές να επιβιώσουν. Η παγκοσμιοποίηση, η συνεχής και ευρεία ενημέρωση των πελατών, η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και οι νέες τεχνολογίες ωθούν τις επιχειρήσεις να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκειμένου να ξεχωρίζουν και να διατηρούν τη δυναμική τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις αναθεωρούν τους στόχους τους και προσαρμόζουν τις δράσεις τους και τις λειτουργίες τους για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των πόρων τους. Δηλαδή βασίζονται στις εσωτερικές δυνάμεις τους για να διαμορφώσουν βιώσιμες μακροπρόθεσμες στρατηγικές και διαρκή ανταγωνιστικότητα. Στην προσπάθεια για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται αποτελεσματικός συνδυασμός, συντονισμός και εφαρμογή διαδικασιών με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων που να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες απαιτήσεις (Kandampully, et. al. 2001).

Η πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν και να ανταγωνίζονται η μια την άλλη, επικεντρώνεται κυρίως στον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών και λιγότερο στην ποιότητα των προϊόντων, υπό την έννοια ότι τα τουριστικά προϊόντα (ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα, κτιριακές μηχανολογικές εγκαταστάσεις) σημειώνουν μικρές διαφορές και αποκλίσεις μεταξύ τους ως προς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αντίθετα η ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων στρέφεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία και θα αποτελέσει το κριτήριο για τη διάκριση και τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kandampully, et. al. 2001).

Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί κριτήριο για την αξιολόγηση και μέτρο σύγκρισης της συνολικής δραστηριότητας της επιχείρησης, από την παραγωγή και τον τρόπο

διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι και τη συμβολή της στο χτίσιμο ενός ισχυρού εμπορικού ονόματος (Brand Identity) και φήμης και πελατείας. Αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει και το βαθμό ανταπόκρισης στις απαιτούμενες υπηρεσίες αλλά και της σταθερότητας και της συνέπειας που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών. Επιχειρήσεις οι οποίες επιτυγχάνουν να συνδέσουν την ποιότητα των υπηρεσιών με όλες τις λειτουργικές διαδικασίες και ανταγωνιστικές μεθόδους στο πλαίσιο της στρατηγικής τους, τότε μόνο μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 5

Το Μοντέλο των Χασμάτων. Το Πλαίσιο-Οδηγός για την Παροχή Άριστης Ποιότητας Υπηρεσιών

Εισαγωγή

«Το μοντέλο των χασμάτων στην ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί το θεμελιώδες πλαίσιο για την παροχή ποιοτικά άριστην υπηρεσιών. Ανακαλύπτοντας τι προσδοκούν οι πελάτες, είναι το πρώτο βήμα για το κλείσιμο όλων των κενών στην οργάνωση των επιχειρήσεων για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας» (Dwayne D. Gremler).

Το μοντέλο των χασμάτων έχει δημιουργήσει μια νέα διάσταση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Κάθε επιχείρηση σχεδιάζει και εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγικές με στόχο να προσφέρει εξέχουσα ποιοτική υπηρεσία και αποτελεσματικό service εστιάζοντας με λεπτομέρεια στις ανάγκες, επιθυμίες και τα ειδικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις του πελάτη. Τα επιτεύγματα της τεχνολογίας έχουν εμφανώς αλλάξει τη φύση των υπηρεσιών και αποτελούν σήμερα ένα ακόμα εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για τη δημιουργία στρατηγικών για τη γεφύρωση κάθε ενός από τα χάσματα στην ποιότητα των υπηρεσιών. Το μοντέλο των χασμάτων της ποιότητας υπηρεσιών – αποτέλεσε για τις επιχειρήσεις τη βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικής με κύριο στόχο να προσφέρει αξιοσημείωτες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Εισήχθη αρχικά το 1985 (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 1990) και για σχεδόν είκοσι πέντε έτη αποτελεί το μέσο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, την καθιέρωση τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται και στη διαρκή προσπάθεια για τη δημιουργία ανταγωνιστικής δράσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.1. Το Μοντέλο των Χασμάτων στην Ποιότητα

Το μοντέλο των χασμάτων αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο διαχείρισης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών έτσι ώστε αυτές να προσαρμόζονται στις ανάγκες του πελάτη. Από την στιγμή που εμφανίστηκε το μοντέλο των χασμάτων, η ποιότητα και η καινοτομία στις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και η πελατοκεντρική συμπεριφορά έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις και αποτελούν αντικείμενο γύρω από το οποίο προσαρμόζεται το οργανωτικό σχήμα και η

ανταγωνιστική στρατηγική τους. Αξίζει να σημειωθεί, ότι μολονότι οι εισηγητές της θεωρίας των χασμάτων είναι ακαδημαϊκοί του μάρκετινγκ και οι πρώτες δημοσιεύσεις και αναφορές έγιναν σε αντίστοιχα επιστημονικά περιοδικά, η θεωρία τους υιοθετήθηκε και βρήκε μεγάλο πεδίο εφαρμογής σε ευρύτερο ακαδημαϊκό και επιστημονικό επίπεδο όσο και στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Zeithaml, et. al.,2009).

Οι θεμελιώδεις αρχές του μοντέλου των χασμάτων έτυχαν πολυεπίπεδης πρακτικής εφαρμογής και σχετίστηκαν με όλες τις λειτουργίες (τομείς) μιας επιχείρησης. Γίνονται αντικείμενο μελέτης και αποτελούν τη βάση για καινοτόμους μεθόδους σε νέες επιχειρησιακές στρατηγικές, στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στο μάρκετινγκ και περισσότερο από ποτέ, στα συστήματα πληροφορικής. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι ότι εστιάζει στον πελάτη και τον σχετίζει με όλα τα χάσματα που αναφέρονται σε αυτό. Κάθε χάσμα και κάθε στρατηγική που χρησιμοποιείται, για να “κλείσει” τα χάσματα, διατηρούν μια διαρκή εστίαση στον πελάτη θεωρώντας τον πυρήνα της συνολικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα χάσματα στην ποιότητα των υπηρεσιών επιγραμματικά.

Πίνακας 5.1.: Τα Χάσματα στην Ποιότητα των Υπηρεσιών

Πηγή: Zeithaml et. al., 2009

► ΧΑΣΜΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των πελατών

► ΧΑΣΜΑ 1°

Το χάσμα της αντίληψης. Άγνοια και Λανθασμένη Αντίληψη των προσδοκιών των πελατών – (The Listening Gap)

► ΧΑΣΜΑ 2°

Λανθασμένος σχεδιασμός υπηρεσιών και προτύπων διαδικασιών σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών (The Design and Standards Gap)

► ΧΑΣΜΑ 3°

Μη αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών σε σχέση με τα πρότυπα (The Service Performance Gap)

► ΧΑΣΜΑ 4°

Ανακριβής η ελλιπής επικοινωνία της υποσχόμενης υπηρεσίας (The Communication Gap)

Καταρχάς αναφέρεται το χάσμα πελατών - το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης τους για την υπηρεσία, η οποία διαμορφώνεται τη στιγμή που αυτή παρέχεται. Ο απώτερος στόχος είναι αυτό το χάσμα να γεφυρωθεί μέσω της ικανοποίησης ή της υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών. Τα άλλα τέσσερα χάσματα που αναφέρονται στο μοντέλο είναι γνωστά ως «χάσματα των φορέων» δηλαδή αυτών που παρέχουν την υπηρεσία και κάθε ένα αντιπροσωπεύει μια πιθανή αιτία για την αποτυχία μιας εταιρίας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών. Προγενέστερες δημοσιεύσεις απαριθμούν τους σύνθετους λόγους που βρίσκονται πίσω από κάθε ένα από αυτά τα βασικά χάσματα. Σε πιο πρόσφατες δημοσιεύσεις τους οι (Zeithaml et. al., 2009), έχουν επεξεργαστεί περαιτέρω τα χάσματα και αναφέρουν συγκεκριμένες στρατηγικές αντιμετώπισης για το κάθε ένα.

5.2. Τα Χάσματα και Στρατηγικές Αντιμετώπισης τους (Bitner, Zeithaml, Gremler 2010).

Ο πρωταρχικός στόχος του μοντέλου των χασμάτων είναι να ικανοποιηθούν ή και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες πελατών. Οι δε στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν αυτό το στόχο, είτε αφορούν σε διαδικασίες η σε ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού, είτε βασίζονται στην τεχνολογία, εστιάζουν αποκλειστικά στον πελάτη.

5.2.1. Χάσμα Πελατών: Διαφορά ανάμεσα στις Προσδοκίες Πελατών και στις Αντιλήψεις Πελατών για τις Ληφθείσες Υπηρεσίες

Το χάσμα αυτό αποτελεί το επίκεντρο του μοντέλου των χασμάτων και προσδιορίζεται γενικά από την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων τους για την απόδοση των προσφερομένων υπηρεσιών. Σύμφωνα με το μοντέλο, η κάλυψη ή ακόμα και η υπέρβαση των προσδοκιών, οδηγεί σε γεφύρωση του χάσματος και επομένως στην επιτυχή έκβαση και παροχή ποιοτικής υπηρεσίας, σύμφωνα πάντα με την προοπτική του πελάτη. Έχει ως αποτέλεσμα την ομολογία του πελάτη για την παροχή κακής ποιότητας και τη διατύπωση παραπόνων, την πληροφόρηση της αγοράς για την ύπαρξη ποιοτικών προβλημάτων και μακροπρόθεσμα αρνητική επίδραση στη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης και απώλεια υφιστάμενων ή δυνητικών πελατών. Από την άλλη, εάν οι αντιλαμβανόμενες υπηρεσίες υπερέρχουν από τις προσδοκώμενες, η παροχή των υπηρεσιών αυτών εκλαμβάνεται ως υψηλής ποιότητας.

Από την πρώτη στιγμή που παρουσιάστηκε το μοντέλο των χάσμάτων, τόσο οι προσδοκίες των πελατών όσο και οι αντιλήψεις τους για την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών έχουν αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικής έρευνας και μελέτης προκειμένου να διερευνηθούν οι ειδικές πτυχές που επιδρούν και συντελούν στην διαμόρφωση τους, και στη συμβολή τους στην μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών.

5.2.2. Χάσμα 1 : Το Χάσμα της Αντίληψης. Άγνοια και Λανθασμένη Αντίληψη των Προσδοκιών των Πελατών. (The Listening Gap)

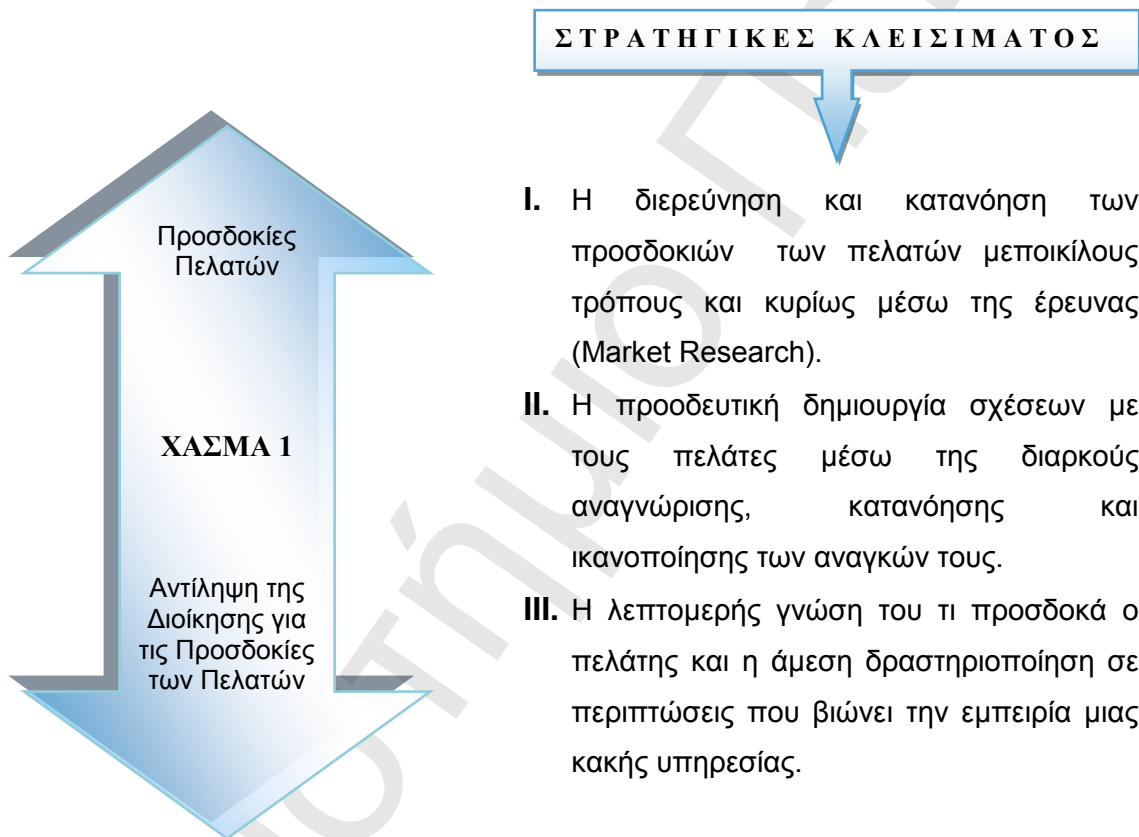
Η διοίκηση της επιχείρησης αντιλαμβάνεται λανθασμένα τις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα. Οι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του 1ου χάσματος είναι η ελλιπής και ανακριβής πληροφόρηση της Διοίκησης σχετικά με την αγορά, ως αποτέλεσμα λανθασμένων εκτιμήσεων της ζήτησης ή ακόμη και ανυπαρξίας μεθόδων ανάλυσης της, και αναποτελεσματικότητας της έρευνας μάρκετινγκ. Επίσης οφείλεται στην ανεπαρκή «προς τα πάνω» επικοινωνία από το προσωπικό πρώτης γραμμής προς τη διοίκηση καθώς επίσης και στην ύπαρξη πολλών διοικητικών –οργανωτικών επιπέδων που συμβάλλουν στο να μη φθάσει η πληροφορία στη διοίκηση η να φθάσει διαστρεβλωμένη. Μια βασική αιτία που συντρέχει ώστε πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών τους είναι ότι αδυνατούν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν επακριβώς ποιες είναι αυτές οι προσδοκίες. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι διευθυντές και υπεύθυνοι τμημάτων μιας επιχείρησης ενεργούν έχοντας άγνοια για το τι ακριβώς περιμένει ο πελάτης από αυτούς. Συμβαίνει να μην αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες η παραμένουν απρόθυμοι να ρωτήσουν για τις προσδοκίες τους η ακόμα και να αδυνατούν και να μην είναι προετοιμασμένοι να τις ερευνήσουν. Προϋπόθεση για το κλείσιμο του χάσματος 1 είναι η από πλευράς της διοίκησης συγκέντρωση εξακριβωμένων πληροφοριών για τις προσδοκίες των πελατών και η λεπτομερής αξιολόγηση τους, προτού να σχεδιασθούν και αναπτυχθούν οι νέες υπηρεσίες, και στην συνέχεια να ελέγχεται ο βαθμός ανταπόκρισης τους.

Οι λύσεις τις οποίες καλείται να εξετάσει η διοίκηση, προκειμένου να αμβλύνει η και να εξαλείψει τις επιπτώσεις από τις παραπάνω αδυναμίες είναι:

A. Η σχεδίαση και υλοποίηση επιστημονικών ερευνών Marketing, σε μια προσπάθεια να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών μέσω επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών συλλογής πληροφοριών και

B. Η βελτίωση των καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας της επιχείρησης, που μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε αλλαγή της οργανωτικής δομής προκειμένου η ανώτατη διοίκηση να ερευνά, να παρακινεί και να διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών από υπαλλήλους σε κατώτερα επίπεδα.

Στο σχήμα 5.1 αναφέρονται οι βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης του χάσματος 1. Κάθε μια από αυτές περιλαμβάνει και υποστηρίζεται από την έρευνα καθώς και από τις πρακτικές και λειτουργικές διαδικασίες που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση.



Σχήμα 5.1: Χάσμα 1
Πηγή: Zeithaml et. al., 2009.

5.2.3. Χάσμα 2: Λανθασμένος Σχεδιασμός Υπηρεσιών και Προτύπων Διαδικασιών σε Σχέση με τις Προσδοκίες των Πελατών (The Design and Standards Gap)

Η έρευνα και η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων της επιχείρησης θεωρούνται δραστικές στρατηγικές για το κλείσιμο του πρώτου χάσματος. Όμως, για το άριστο αποτέλεσμα στην ποιότητα παροχής των υπηρεσιών (service excellence) δεν θεωρούνται από μόνες τους επαρκείς. Συμβαίνει, ακόμα και όταν η επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική λεπτομερούς και συνεχούς αναγνώρισης και κατανόησης των προσδοκιών των πελατών της, υπάρχει πιθανότητα να αποτύχει στην παράδοση ποιοτικής υπηρεσίας.

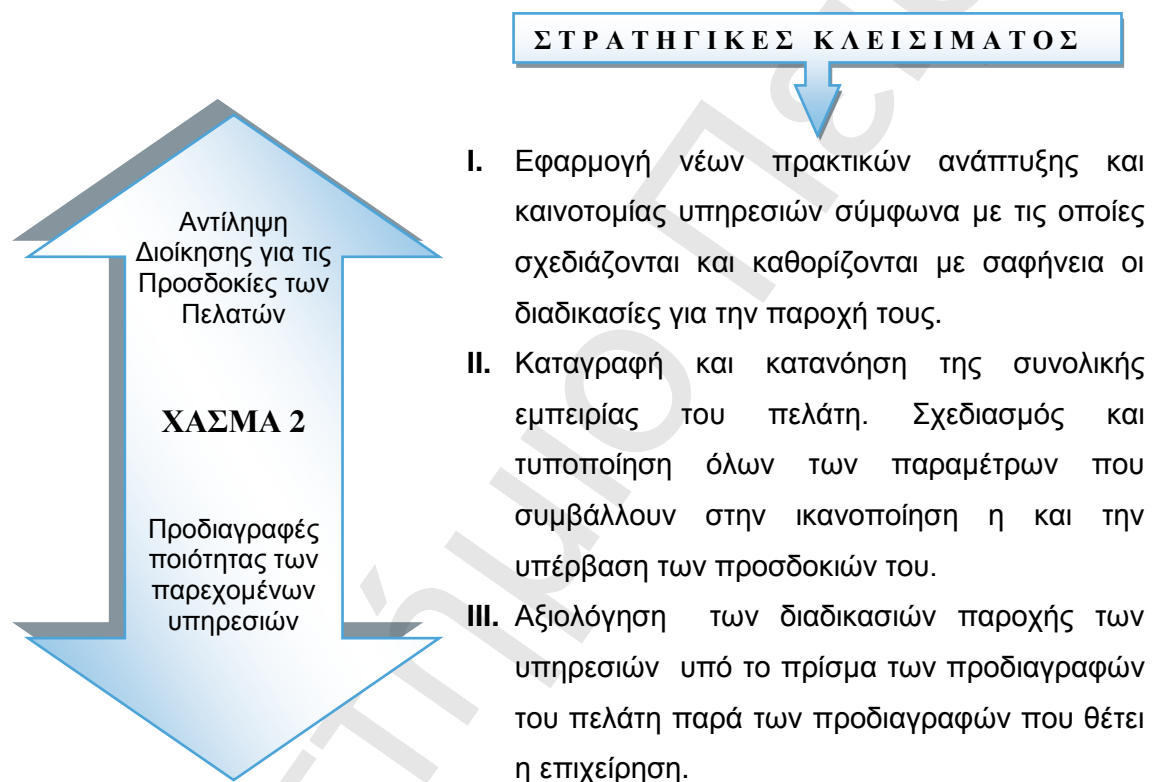
Το 2^ο χάσμα εστιάζει στην ερμηνεία των προσδοκιών του πελάτη και τη μετουσίωση τους σε εφικτές υπηρεσίες καθώς επίσης και σε ανάπτυξη προτύπων διαδικασιών για την παροχή τους. Περαιτέρω εστιάζει σε ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης των διαδικασιών της παροχής των υπηρεσιών σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά ή οι προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών δεν συμφωνούν με την αντίληψη και τις απόψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών. Παράγοντες που προσδιορίζουν το 2^ο χάσμα είναι κυρίως η ανεπαρκής δέσμευση και αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και η λανθασμένη αντίληψη για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που εφαρμόζονται και του προγραμματισμού και τυποποίησης των εργασιών για την παροχή των υπηρεσιών, σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών.

Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι η λαθεμένη θέσπιση στόχων για την ποιότητα των υπηρεσιών οι οποίοι τίθενται με βάση τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών παρά σύμφωνα με τις επιδιώξεις και τις προδιαγραφές της επιχείρησης. Ακόμη κι όταν η πληροφόρηση για τις προσδοκίες των πελατών είναι επαρκής, ο προγραμματισμός και ο καθορισμός των χαρακτηριστικών ή προδιαγραφών της ποιότητας μπορεί να αποτύχει. Ο πιο συνηθισμένος λόγος είναι η έλλειψη πραγματικής δέσμευσης των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης για την ποιότητα των υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή, η βελτίωση δε θεωρείται θέμα ύψιστης προτεραιότητας για την επιχείρηση.

Ο επαναπροσδιορισμός των επιχειρησιακών προτεραιοτήτων προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη σε μία τέτοια περίπτωση. Η διοίκηση θα πρέπει να θέτει ως βασικό στρατηγικό στόχο την ποιότητα των υπηρεσιών. Είναι λοιπόν αναγκαίο να οριστούν στόχοι, οι

οποίοι θα είναι ρεαλιστικοί και αποτελεσματικοί και θα οδηγούν σε παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Είναι σημαντικό, ο προγραμματισμός γίνεται με τη συνεργασία των ατόμων που ουσιαστικά παρέχουν την υπηρεσία, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Η ιδανική περίπτωση θα ήταν οι εργαζόμενοι να συμφωνούν πάνω στον καθορισμό των στόχων και των προδιαγραφών ποιότητας.

Οι Κύριες στρατηγικές κλεισίματος του 2^{ου} χάσματος αναφέρονται στο παρακάτω σχήμα 5.2.



Σχήμα 5.2: Χάσμα 2
Πηγή: Zeithaml et. al., 2009.

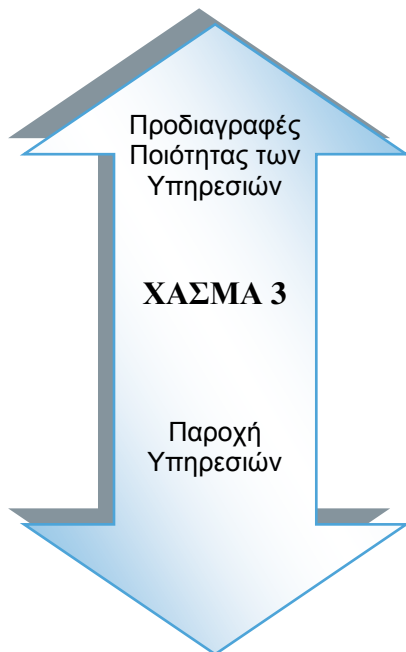
5.2.4 Χάσμα 3: Μη Αποτελεσματική Παροχή των Υπηρεσιών σε Σχέση με τα Πρότυπα (The Service Performance Gap)

Ακόμη και αν μια επιχείρηση έχει κατορθώσει να κλείσει το 1^ο και το 2^ο χάσμα μπορεί να υπολείπεται στο να προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες ανάλογες με τις προσδοκίες του πελάτη. Δηλαδή να μην έχει πετύχει να προσφέρει τις υπηρεσίες σύμφωνα με τον τρόπο και τις διαδικασίες που η ίδια έχει σχεδιάσει. Το συγκεκριμένο χάσμα αναφέρεται

σε περιπτώσεις κατά τις οποίες το άριστο ποιοτικό αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται από τις διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά την παραγωγή και παροχή της υπηρεσίας. Το φαινόμενο το οποίο παρουσιάζουν πολλές επιχειρήσεις είναι η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών της ποιότητας που έχουν τεθεί για τις υπηρεσίες και τις πραγματικά παρεχόμενης υπηρεσίας. Συνήθως εμφανίζεται σε επιχειρήσεις οι οποίες είναι εντάσεως εργασίας και υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και πελατών. Το 3^ο χάσμα οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι προδιαγραφές ποιότητας μπορεί να είναι ιδιαίτερα αυστηρές, σύνθετες ή εκτός επιχειρησιακής κουλτούρας, οι εργαζόμενοι να μη συμφωνούν με αυτές, η διοίκηση των λειτουργικών τμημάτων και η τεχνολογική υποστήριξη να είναι ελλιπής και αναποτελεσματική με συνέπεια το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να μην αποδίδει σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ειδικότερα οι κυριότεροι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του 3^{ου} χάσματος ποιότητας είναι οι ακόλουθοι (Parasuraman, 1990):

- i. **Ασάφεια - Σύγχυση Ρόλων:** βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι νοιώθουν αβέβαιοι σχετικά με τις απαιτήσεις που έχουν από αυτούς η Διοίκηση και οι υπεύθυνοι Managers καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ανταποκριθούν και να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις.
- ii. **Σύγκρουση Ρόλων:** ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να ικανοποιήσουν το σύνολο των ατομικών απαιτήσεων (εσωτερικών και εξωτερικών πελατών) που πρέπει να εξυπηρετήσουν.
- iii. **Προσωπικό - Θέσεις Εργασίας:** ο κατάλληλος εργαζόμενος στην ανάλογη θέση εργασίας.
- iv. **Τεχνολογία – Θέσεις Εργασίας:** η καταλληλότητα των εργαλείων και της τεχνολογίας που τίθενται στη διάθεση των υπαλλήλων προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους.
- v. **Εποπτικό Σύστημα Ελέγχου:** η καταλληλότητα των συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβής των υπαλλήλων στο εσωτερικό της εταιρείας.
- vi. **Αντίληψη του ελέγχου:** Βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να λειτουργούν με ευελιξία προκειμένου να αντιμετωπίζουν προβληματικές καταστάσεις και να δίνουν λύσεις καθώς και να παίρνουν αυτόνομες αποφάσεις παρά να ακολουθούν στερεότυπες διαδικασίες.
- vii. **Ομαδική Εργασία:** βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι συνεργάζονται μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση για ένα κοινό στόχο.

Τρεις είναι οι κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις για το κλείσιμο του 3^{ου} χάσματος, όπως εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα 5.3.



Σχήμα 5.3: Χάσμα 3
Πηγή: Zeithaml et. al., 2009.

- I. Η ευθυγράμμιση και ο συντονισμός των δράσεων του ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή, εκπαίδευση, υποστήριξη και επιβράβευση του προσωπικού) με στόχο την παροχή άριστων ποιοτικά υπηρεσιών.
- II. Ο σαφής προσδιορισμός του διαδραστικού ρόλου του πελάτη και η καθοδήγηση του, ώστε να αντιλαμβάνεται, να συμμετέχει και να αντιδρά αποτελεσματικά.
- III. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες για την ενίσχυση και αποτελεσματική απόδοση τους.

5.2.5. Χάσμα 4: Ανακριβής η Ελλιπής Επικοινωνία της Υποσχόμενης Υπηρεσίας (The Communication Gap)

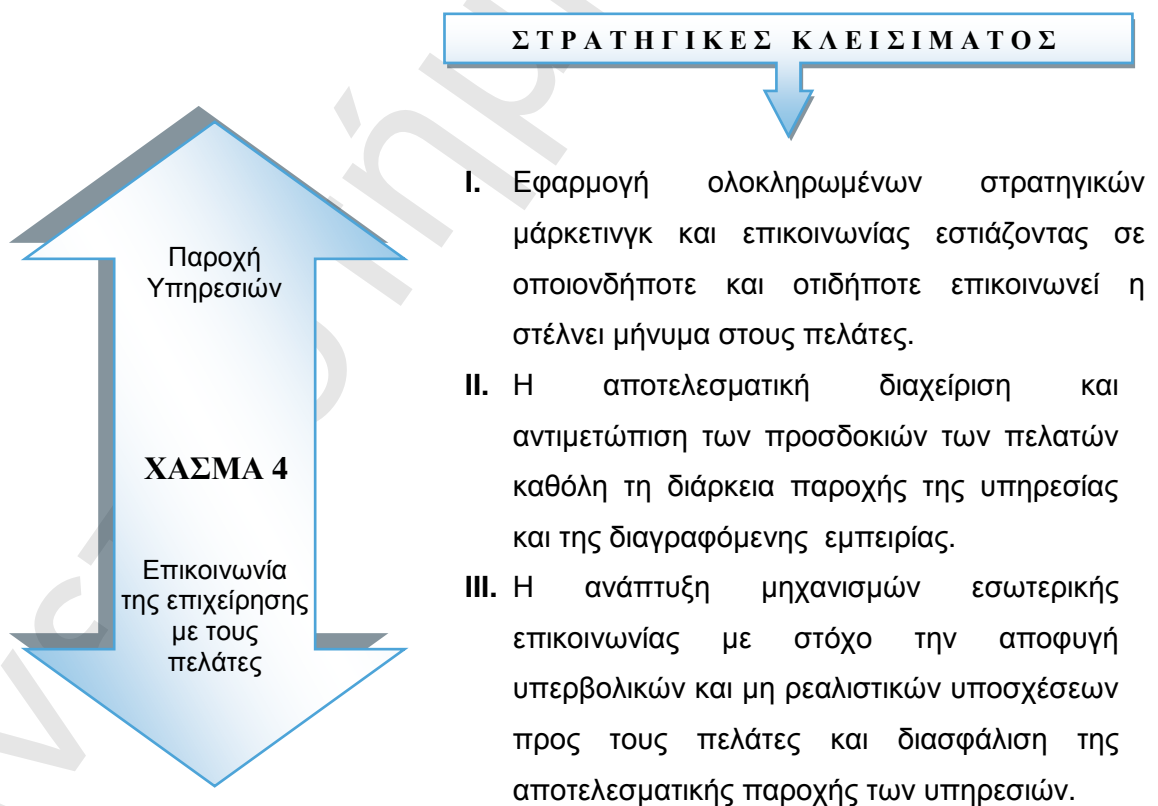
Το 4^ο χάσμα αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ των υποσχέσεων που δίνει η επιχείρηση και των υπηρεσιών που πραγματικά παρέχει. Ακόμα και αν η επιχείρηση έχει καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια να εξασφαλίσει την βέλτιστη ποιότητα στις υπηρεσίες κλείνοντας τα τρία προηγούμενα χάσματα εντούτοις μπορεί να αποτύχει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών εάν η επικοινωνιακή της πολιτική δεν συμβαδίζει με τις υπηρεσίες που πραγματικά προσφέρει. Συνεπώς το 4^ο χάσμα εστιάζει στη διαφορά μεταξύ των πραγματικά παρεχομένων υπηρεσιών σε σύγκριση με αυτές τις οποίες επικοινωνεί η επιχείρηση στο εξωτερικό περιβάλλον μέσω της διαφημιστικής, τιμολογιακής και της εκάστοτε επικοινωνιακής πολιτικής που εφαρμόζει. Παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν το 4^ο χάσμα είναι οι ακόλουθοι (Parasuraman, 1990):

A. Ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία: ο βαθμός στον οποίο η επικοινωνία πραγματοποιείται ταυτόχρονα εντός και μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης. Ειδικότερα παρατηρείται:

- Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ του διαφημιστικού τμήματος και της διεύθυνσης.
- Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και της διεύθυνσης.
- Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος μάρκετινγκ και της διεύθυνσης.
- Διαφορές στις πολιτικές και τις διαδικασίες που παρατηρούνται μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

B. Κλίση προς υπερβολικές υποσχέσεις: ο βαθμός στον οποίο η εξωτερική επικοινωνία μιας επιχείρησης δεν αντικατοπτρίζει επακριβώς αυτό που λαμβάνουν οι πελάτες στον τομέα των υπηρεσιών και δημιουργεί μη ρεαλιστικές προσδοκίες, με αποτέλεσμα την απογοήτευση των πελατών και αποθάρρυνση επαναλαμβανόμενων συναλλαγών.

Για τη γεφύρωση του 4^{ου} χάσματος απαιτείται η εφαρμογή των παρακάτω στρατηγικών, όπως αναφέρονται στο σχήμα 5.4.



Σχήμα 5.4.: Χάσμα 4
Πηγή: Zeithaml et. al., 2009.

Συμπεράσματα

Η συνοπτική επισκόπηση του μοντέλου των χασμάτων, υπό την ευρύτερη θεώρηση του μάρκετινγκ και της διοίκησης των υπηρεσιών αναδεικνύει τις θεμελιώδεις αρχές διοίκησης καθώς και τις βασικές στρατηγικές που εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό μέχρι και την παροχή της τελικής υπηρεσίας. Επίσης καταδεικνύεται η διαχρονική αξία και συμβολή του μοντέλου και των βασικών παραδοχών του στην αποτελεσματικότητα και συνεπώς στην κερδοφορία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Είναι προφανές ότι το μοντέλο των χασμάτων προσαρμόζεται ανάλογα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον δεδομένης της εκτεταμένης χρήσης του και της διαχρονικής εφαρμογής του. Το μοντέλο των χασμάτων αποτελεί το θεμέλιο για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη της επιστημονικής θεωρίας για τις υπηρεσίες. Η επιστημονική διάσταση του μοντέλου οφείλεται στο γεγονός ότι ενσωματώνει – περιλαμβάνει θεωρίες, ιδέες και συμπεράσματα από πολλές και διαφορετικές ακαδημαϊκές επιστήμες. Η δε συνεισφορά του στις επιχειρήσεις υπηρεσιών, χαρακτηρίζεται από την πολυδιάστατη επίδραση που ασκεί σε όλες τις λειτουργίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας, σε συνδυασμό με τη σταθερή πελατοκεντρική προσέγγιση της θεωρίας του.

Κεφάλαιο 6

Στρατηγική Εξυπηρέτησης Πελατών στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Ο Δρόμος προς την Άριστη Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Excellence)

Εισαγωγή

Στόχος της Διαχείρισης της ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η εξασφάλιση της εξυπηρέτησης των πελατών, η οποία θα πρέπει όχι μόνο να συναντά αλλά και να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Η παροχή άριστης ποιοτικής υπηρεσίας είναι συνυφασμένη με την υπέρβαση της κάλυψης των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και επομένως με τον ενθουσιασμό τους (Delighted Customer). Το στοιχείο της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να είναι εμφανές, να αναγνωρίζεται και να γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη, ως απολύτως απαραίτητο στοιχείο σε όλα τα στάδια και τις διαδικασίες κατά την διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (Gamble και Jones, 1996).

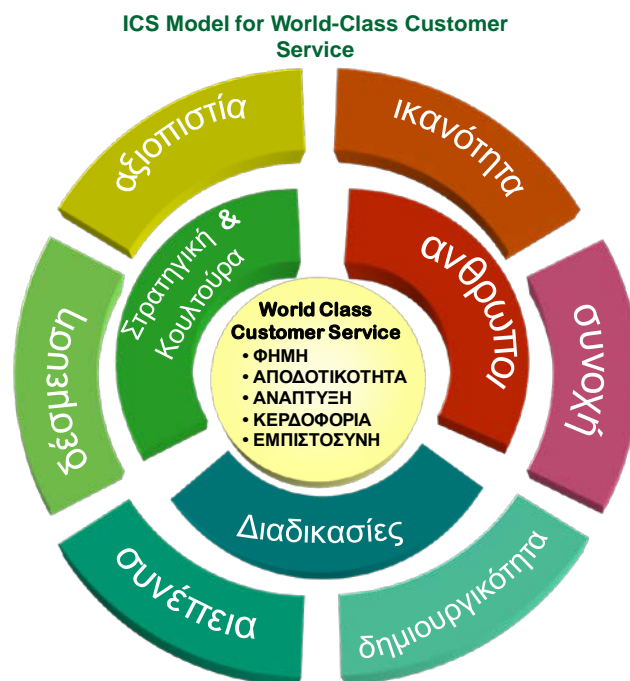
Οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις επικεντρώνουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους γύρω από την δημιουργία εμπειρίας, η οποία δημιουργείται πάντα από τον πάροχο της υπηρεσίας. Η αύξηση των προσδοκιών των πελατών τις τελευταίες δεκαετίες, οδήγησε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών τους προκειμένου να διατηρηθεί το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης (Pizam, 2004). Οι Gamble and Jones (1996) υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στις «εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών» και στην εμφανώς σταθερή ικανότητα του οργανισμού να ικανοποιήσει αυτές τις προσδοκίες. Υπό την έννοια αυτή, οι κρατούσες διαφορετικές αντιλήψεις για την ποιότητα, μεταξύ των παρόχων και των πελατών, οδηγούν σε χάσμα μεταξύ της ποιότητας της παροχής και των προσδοκιών.

6.1. «Άριστη Εξυπηρέτηση Πελατών» (World Class Customer Service)

Προκειμένου μια ξενοδοχειακή μονάδα να επιτύχει την παροχή άριστης υπηρεσίας, θα πρέπει να παρέχει την υπηρεσία κατάλληλα προσαρμοσμένη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς – στόχου, (target group) στο οποίο απευθύνεται και αποβλέπει να ικανοποιεί. Το κάθε τι που έχει σχεδιάσει να προσφέρει, καθώς και ο τρόπος που θα το προσφέρει δηλ. το στυλ και συμπεριφορές

που συνοδεύουν την υπηρεσία, θα πρέπει να ανταποκρίνεται και να καλύπτει τις ειδικές απαιτήσεις και προσδοκίες του συγκεκριμένου προφίλ των πελατών που απευθύνεται. Στο πλαίσιο αυτό, αποτελεί πρόκληση και στόχο για κάθε επιχείρηση, η σταθερή τήρηση των προτύπων ποιότητας και η συνεχής εξεύρεση τρόπων βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να δοθεί επιπλέον όφελος στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Πρόσφατες μελέτες (Williams and Uysal, 2004) δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι οι στρατηγικές ικανοποίησης των πελατών πρέπει να έχουν τόσο άμεσα όσο και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Το Ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών (Institute of Customer Service) εισηγήθηκε το μοντέλο παροχής υψηλού (world Class) επιπέδου υπηρεσιών (σχήμα 6.1), το οποίο αποτελεί μια περιεκτική βάση για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των στρατηγικών εξυπηρέτησης πελατών και των διαδικασιών που οδηγούν στην τέλεια εξυπηρέτηση και πλήρη ικανοποίηση τους.



Σχήμα 6.1:The Model For World Class Customer Service

Πηγή: Institute of Customer Service

6.2. Προσδιοριστικά Στοιχεία της Άριστης Ποιοτικής Εξυπηρέτησης

Όπως προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία και, από την πλευρά του πελάτη γίνεται κυρίως με υποκειμενικά κριτήρια, δεδομένου ότι κάθε άτομο μπορεί να εκφράζει τη δική του άποψη. Αλλά τι είναι αυτό που πραγματικά προσδίδει την υπεροχή στην ποιότητα της εξυπηρέτησης των φιλοξενουμένων και προκαλεί μόνο τα θετικά συναισθήματα και τις αντιδράσεις των πελατών, όταν βιώνουν μια αξέχαστη εμπειρία;

Τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την ποιότητα της παραγόμενης υπηρεσίας και προσδιορίζουν την εξέχουσα ποιοτική εξυπηρέτηση (Service Excellence):

1. Ο πελάτης
2. Τα φυσικά –εμπράγματα και μη- στοιχεία που περιβάλλουν τις υπηρεσίες
3. Η παροχή-παράδοση των υπηρεσιών καθώς και
4. Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για την παροχής τους

Σύμφωνα με τον Denis Snow, τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν το «DNA της άριστης ποιοτικής εξυπηρέτησης». Όταν αυτά τα τέσσερα στοιχεία, όπως απεικονίζονται (σχ. 6.2.), συνυπάρχουν και αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό, τότε αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες, το ποιοτικό αποτέλεσμα να συντελεί στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών.



Σχήμα 6.2.: Το DNA της άριστης ποιοτικής εξυπηρέτησης

Πηγή: Denis Snow 2009

Η υπηρεσία, σαν προϊόν της αλληλεπίδρασης παρόχου και πελάτη μεταμορφώνεται σε εμπειρία για τον πελάτη. Η θετική ή αρνητική διάσταση της εμπειρίας εξαρτάται από τη στρατηγική που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση και διαμορφώνει το πλαίσιο παροχής της υπηρεσίας. Οι πελάτες, οι διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας και τα φυσικά στοιχεία χωροθετούνται έτσι ώστε να διαμορφώνουν την ποιοτική εμπειρία του πελάτη για την υπηρεσία που λαμβάνει. Οι υπάλληλοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας, εκπαιδεύονται ειδικά για το σκοπό αυτό και υποστηρίζονται από την ίδια την οργάνωση και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, την τεχνολογία και τη ροή πληροφοριών, δηλαδή την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Τα τεχνητά και τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας με τη σύμπραξη του ανθρώπινου παράγοντα προσδιορίζουν την εμπειρία του πελάτη.

6.2.1. Ο Πελάτης

Είναι γνωστό ότι πολλές επιχειρήσεις σχεδιάζουν τις λειτουργικές διαδικασίες προκειμένου να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα παρά να ικανοποιήσουν με τον πιο άριστο τρόπο τους πελάτες τους. Παρατηρούμε ότι Διεθνούς επιπέδου επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά, σχεδιάζουν την εμπειρία των πελατών τους με γνώμονα την αντίληψη των πελατών τους για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα δηλ. υπό το πρίσμα των πελατών τους (lens of customer), ως βάση για το σχεδιασμό της διαδικασίας. Κατ'επέκταση, η ίδια φιλοσοφία πρέπει να ισχύει και στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, σε επιχειρήσεις που υπερέχουν στην ποιότητα των υπηρεσιών, πρέπει να έχουν μια έκτη αίσθηση, για το τι σκέφτονται οι πελάτες, σε ποια συναισθηματική και ψυχολογική κατάσταση βρίσκονται, και πώς μπορούν να βοηθήσουν εκείνη τη στιγμή. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι πραγματικά νοιάζονται γι'αυτούς.

Είναι απαραίτητο να διακρίνονται οι διάφοροι τύποι πελατών, σαν ξεχωριστά σύνολα ομάδων. Ανεξάρτητα από το είδος της υπηρεσίας, η εμπειρία είναι σχετική με την ομοιογένεια ή την ετερογένεια κάθε συνόλου. Η ομοιογένεια του μίγματος των πελατών συμβάλει σε μια θετική εμπειρία αντίθετα ένα ετερογενές μίγμα πελατών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και αρνητικές εμπειρίες σε αυτούς. Για παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν ομάδες πελατών που διαμένουν σε ένα ξενοδοχείο και έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και συνήθειες και κάθε φορά εκφράζουν διαφορετικές συμπεριφορές και στάσεις (εθνικότητα, θρησκεία, ηλικία κλπ.), (Kandampully, et. al. 2001). Αποτελεί κρίσιμο σημείο του μανάτζμεντ η διαχείριση του μείγματος των πελατών και είναι προϋπόθεση για την διαμόρφωση στρατηγικής σχεδίασης των υπηρεσιών ή κατανόηση των προσδοκιών κάθε πελάτη ή ενός συνόλου πελατών. Σε

αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση οδηγείται σε αναποτελεσματικότητα και αποτυχία και επομένως στη δημιουργία ανικανοποίητων πελατών (Lewis and Nightingale, 1991).

Οι Baker and Fesenmair το 1997, χρησιμοποίησαν ένα τροποποιημένο μοντέλο Servqual προκειμένου να αξιολογήσουν ομάδες πελατών, υπαλλήλων και μάνατζερ και να μετρήσουν το βαθμό ανταπόκρισης αλλά και της συνεισφοράς τους στη διαμόρφωση της παραγόμενης υπηρεσίας. Η έρευνα κατέδειξε περιπτώσεις ασυμφωνίας μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, σχετικά με την ακριβή εκτίμηση και εξακρίβωση των προσδοκιών των πελατών, παρά το γεγονός ότι η διοίκηση είναι συνήθως ενήμερη από έρευνες αγοράς για τα στοιχεία που προσδιορίζουν τη σχέση μεταξύ προϊόντων και πελατών. Στις περιπτώσεις αυτές γίνεται εμφανής η έλλειψη συντονισμού και ευθυγράμμισης των τριών ομάδων στον τελικό στόχο, με αποτέλεσμα να επικρατεί δυσαρμονία στον τρόπο παράδοσης της υπηρεσίας με συνέπεια την ελλιπή ποιοτική εξυπηρέτηση και την δυσαρέσκεια των πελατών (Kandampully, et. al. 2001). Μια ισορροπημένη διαχείριση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με το επίπεδο της επιθυμητής ποιότητας της υπηρεσίας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την άρτια ικανοποίηση των πελατών και για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

6.2.2. Φυσικά Στοιχεία που Περιβάλλουν την Υπηρεσία (Physical Evidence)

Το περιβάλλον και οι συνθήκες, που διαμορφώνουν την εμπειρία στον πελάτη, συντίθεται από μια σειρά μεταβλητών παραγόντων. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η διαδικασία της υπηρεσίας χαρακτηρίζεται από εμπράγματα, απτές όσο και άυλες ιδιότητες και χαρακτηριστικά. Γίνεται σαφές, ότι το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας και οι παράγοντες που το συνθέτουν, διευκολύνουν τον πελάτη να αντιληφθεί και αξιολογήσει την ποιότητα ανάλογα με οτιδήποτε άλλο που ο πελάτης βλέπει, ακούει, αγγίζει, κλπ. Οτιδήποτε δεν ταιριάζει με την αποδιδόμενη υπηρεσία προκαλεί αρνητικό αντίκτυπο στο μυαλό του πελάτη. Το περιβάλλον της υπηρεσίας “μιλάει πάντα!” Οι πελάτες μπορεί να μην παρατηρούν συνειδητά κάθε λεπτομέρεια, υποσυνείδητα όμως αντιλαμβάνονται κάποια στοιχεία για τη συνολική ποιότητα της επιχείρησης (Kandampully, et. al. 2001).

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία και συντελείται η συναλλαγή και αλληλεπίδραση του παρόχου της υπηρεσίας με τον πελάτη, καθώς και κάθε εμπράγματο αντικείμενο, το οποίο υποστηρίζει την παροχή της υπηρεσίας, είτε άμεσα, διευκολύνοντας την παροχή της, είτε έμμεσα, με την δημιουργία κάποιου συμβολικού μηνύματος που να ταυτίζεται με αυτή, αποκαλείται στην βιβλιογραφία και ως Physical

Evidence. Διαμορφώνεται δε από το servicescape, το οποίο, όπως έχει προαναφερθεί σύμφωνα με τους Booms and Bitner (1981), είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται-πραγματοποιείται η διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και στο οποίο αλληλεπιδρούν ο πάροχος και ο πελάτης. Η δε διαδικασία παροχής της υπηρεσίας συνοδεύεται από εμπράγματα και υλικά αντικείμενα, όπως επαγγελματικές κάρτες, και όλο το έντυπο υλικό της επιχείρησης πχ. κατάλογοι, μπροσούρες, αποδείξεις και έντυποι λογαριασμοί, οι στολές του προσωπικού, που ενισχύουν την επικοινωνία, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της υπηρεσίας. Επίσης, σύμφωνα με τους Becker 1981, 1984- Davis Steele (1986) και Sundstrom και Altman (1989), το περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, την παραγωγικότητα τους και στην παρακίνηση τους.

Τρεις σημαντικές πτυχές του servicescape, που επισημαίνονται από την Bitner (1982) περιλαμβάνουν:

- ✓ Συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος – ατμόσφαιρα (π.χ. θερμοκρασία, ποιότητα του αέρα, θόρυβος, μουσική, οσμή, κλπ.).
- ✓ Χώρος και λειτουργικότητα (π.χ. έπιπλα, διάταξη επίπλων, εξοπλισμός, κλπ.).
- ✓ Σήμανση, σύμβολα και έργα τέχνης, (π.χ. επιγραφές, προσωπικές ατέλειες, στυλ διακόσμηση, κλπ.).

Το περιβάλλον (Physical Evidence) και η ατμόσφαιρα επηρεάζουν και επιδρούν στη διαμόρφωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς του πελάτη, με βάση την προσωπική του αντίληψη, από τις υπηρεσίες που του παρασχέθηκαν και τις εμπειρίες που αποκόμισε με τρεις τρόπους:

1. Προσελκύοντας την προσοχή του πελάτη για την ξεχωριστή εικόνα της επιχείρησης (image) μεταξύ ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
2. Δημιουργώντας μια συμβολική ταυτότητα, (μήνυμα) που θα αντικατοπτρίζει και θα επικοινωνεί τη συνολική εικόνα της επιχείρησης με βάση τη φύση και την ποιότητα της εμπειρίας από τη συνολική παρασχεθείσα υπηρεσία.
3. Δημιουργία εντυπώσεων - effect creation από την επίδραση των χρωμάτων, υφών, ήχων, αρωμάτων και της αρχιτεκτονικής και της διακόσμησης του χώρου στην ενίσχυση του ενδιαφέροντος και της επιθυμίας για την κατανάλωση των αγαθών/υπηρεσιών και τη βίωση των εμπειριών.

6.2.3. Η Παροχή-Παράδοση της Υπηρεσίας (The Service Delivery System)

Στόχος των επιχειρήσεων είναι να δημιουργούν σημαντική εμπειρία στους πελάτες και να τους κάνουν να αισθάνονται ότι είναι σημαντικοί, εισακούονται και εκτιμούνται. Η δημιουργία εμπειρίας που να εμπεριέχει το στοιχείο του ενθουσιασμού, “Wow element”, συνεπάγεται τη μετάβαση σε μια συνολική εξαιρετική εμπειρία που λειτουργεί αθροιστικά συνοψίζοντας το σύνολο των συναισθημάτων που απορρέουν από την πραγματική απόλαυση της υπηρεσίας (Ford, Sturman, Heaton 2011).

Το σύστημα παροχής των υπηρεσιών περιλαμβάνει:

- Τη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα των εργαζομένων που συμμετέχουν ενεργά στην παροχή της υπηρεσίας και
- Τη συνεισφορά των φυσικών διαδικασιών και μέσων παραγωγής της υπηρεσίας (τεχνικός εξοπλισμός, Η/Μ εγκαταστάσεις) καθώς και των πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικών μέσων, που υποστηρίζουν την παροχή της υπηρεσίας προς τον πελάτη.

Είναι αντιληπτό ότι σε όλο το σύστημα διαδικασίας παροχής είναι εμφανής η συμμετοχή του πελάτη, ο οποίος γίνεται συμπαράγωγός στη διαμόρφωση της τελικής υπηρεσίας. Το δε τελικό αποτέλεσμα γίνεται μια άυλη ανάμνηση της εμπειρίας που βιώνει ο πελάτης όπως θα αναφερθούμε ειδικότερα σε επόμενο κεφάλαιο (Ford, et. al., 2011). Αυτή καθεαυτή η παροχή της υπηρεσίας, τόσο η διαδικασία όσο και οι εμπλεκόμενοι σε αυτήν φορείς, σε συνδυασμό με την εκφραζόμενη άποψη των πελατών, κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας, αποτελούν συνιστώσες για την επιτυχία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι έχουν την μεγαλύτερη συμβολή στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας παρά το γεγονός, ότι οι εργαζόμενοι, δεν διαθέτουν στο σύνολο τους την ίδια ικανότητα και το ίδιο ταμπεραμέντο, όταν εμπλέκονται στη διαδικασία.

Είναι σημαντικό τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζομένους να επιλέγονται, οι πλέον ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι παράλληλα θα μπορούν να ενστερνιστούν και αφομιώσουν τις θεμελιώδεις αρχές και διαδικασίες παροχής υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και να ενταχθούν στο αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον. Ένα από τα κύρια καθήκοντα της διοίκησης είναι η εξεύρεση εργαζομένων ανάμεσα από ομάδες υποψηφίων με κοινά - ομοιογενή και βιώσιμα χαρακτηριστικά, και στη

συνέχεια να δημιουργεί την ανάλογη κουλτούρα παροχής υπηρεσιών, η οποία να ανταποκρίνεται σε αυτά. Με δεδομένο ότι η παροχή ποιοτικής υπηρεσίας αποτελεί για κάθε επιχείρηση αυτοσκοπό και θεμέλιο για την μακροζωία και οικονομική ανάπτυξη, οι εργαζόμενοι, εκτός από την ικανότητα και τις τεχνικές δεξιότητες, πρέπει να διακρίνονται από ευελιξία, προσαρμοστικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, τη δυνατότητα να παρακολουθούν και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά τους, κάθε φορά που απαιτείται κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας, προκειμένου να ανταποκρίνονται στα εναλλασσόμενα συναισθήματα του πελάτη (Heskett, 1986).

Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης, εκπροσωπούν τον πάροχο της υπηρεσίας κατά την επαφή με τον πελάτη και επομένως πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, καθώς και μια σειρά από έμφυτες ιδιότητες και χαρακτηριστικά, που θα τους βοηθήσει να ενεργούν, να προσαρμόζονται, να ελίσσονται ανάλογα και να ανταποκρίνονται με συνέπεια στις προσδοκίες των πελατών και προς όφελος της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι είναι αυτοί οι οποίοι προσδιορίζουν με τη συμμετοχή τους την αξία και την ποιότητα της εμπειρίας που βιώνει ο πελάτης. Η αίσθηση ότι ο πελάτης αποκομίζει μια αξιοσημείωτη εμπειρία προκύπτει από το ό,τι διαδραματίζεται κατά τη διάρκεια της συναλλαγής ή αλληλεπίδρασης (encounter) μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου, και βέβαια όσο λιγότερο από είναι το προϊόν της υπηρεσίας τόσο μεγαλύτερη η σπουδαιότητα του ρόλου του υπαλλήλου στον προσδιορισμό της αξίας και της ποιότητας της εμπειρίας του πελάτη (Ford, et. al. 2011).

6.2.4. Διαδικασίες

Οι διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών αποτελούν ένα τυποποιημένο σύστημα, που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που ακολουθούνται βήμα προς βήμα για την παροχή των υπηρεσιών στον πελάτη. Οι διαδικασίες συνδέονται απόλυτα με τις προδιαγεγραμμένες προσδοκίες, επιθυμίες και απαιτήσεις του πελάτη και συντελούν στην ξεχωριστή εμπειρία που βιώνει σε κάθε στάδιο παροχής της υπηρεσίας. Ταυτόχρονα αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία και το ποιοτικό πλαίσιο των υπηρεσιών του φορέα παροχής υπηρεσιών και συνθέτουν το περιβάλλον, που κάθε επιχείρηση πρέπει να διαμορφώνει, προκειμένου οι υπηρεσίες να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες επιθυμίες του πελάτη. Σημαντικές διαδικασίες και πρακτικές εφαρμογές που συντελούν στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι: η στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της

ποιότητας και της αξιολόγησης των υπηρεσιών, η ανάλυση συγκριτικής απόδοσης (benchmarking) και η εφαρμογή της τεχνολογίας (Kandampully, et. al., 2001).

6.3. Στρατηγική Εξυπηρέτησης Πελατών

6.3.1. Ανάπτυξη του Συστήματος Παροχής των Υπηρεσιών

Ο Juran το 1986, στην θεωρία του για την ποιότητα των υπηρεσιών ανέπτυξε το μοντέλο που απαιτείται από όλες τις επιχειρήσεις και το οποίο αφορά σε διαδικασίες σχεδιασμού, ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που οδηγούν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των πελατών. Ειδικότερα αναφέρεται σε ένα τρίπτυχο δράσεων, το οποίο ονομάζει «τριλογία ποιότητας» (Quality Trilogy) η οποία αποτελείται από τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. (quality planning, quality control, quality improvement). Συνδέει την καταλληλότητα/συμβατότητα των υπηρεσιών με τις ανάγκες των καταναλωτών άρα και της τελικής ικανοποίησης των πελατών. Ο Juran κάνει μια πελατοκεντρική προσέγγιση στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και υποστηρίζει ότι οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι προσδοκίες, οι συμπεριφορές και τα ειδικά χαρακτηριστικά των πελατών – στόχος για τις επιχειρήσεις, αποτελούν το σημείο εκκίνησης ενός αποτελεσματικού συστήματος παροχής των υπηρεσιών (Juran, 1986). Κάθε μια λειτουργία περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους ενέργειες:

1. Σχεδιασμός Ποιότητας (Quality Planning).

- ✓ Τον προσδιορισμό του προφίλ και των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της επιχείρησης.
- ✓ Τον σχεδιασμό και δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με το προφίλ και τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Τον Ορισμό ποιοτικών στόχων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Την ανάπτυξη συστήματος παροχής της υπηρεσίας.
- ✓ Την επιβεβαίωση ότι το σύστημα και η διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας ανταποκρίνεται στους ποιοτικούς στόχους υπό συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης.

2. Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control).

- ✓ Ορισμό σημείων ελέγχου και μεθόδων μέτρησης της ποιότητας.

- ✓ Ορισμό προτύπων διαδικασιών και δεικτών ποιοτικής απόδοσης του συστήματος παροχής των υπηρεσιών.
- ✓ Εγκατάσταση συστήματος και εφαρμογή διαδικασιών μέτρησης και πραγματικής απόδοσης των παρεχομένων υπηρεσιών, που να εξασφαλίζουν την ελαχιστοποίηση και περιορισμό των λαθών που ενδέχεται να οφείλονται σε ελλιπή σχεδιασμό ή σε λανθασμένη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας.
- ✓ Ανάληψη ενεργειών για αποκατάσταση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων.

3. Βελτίωση Ποιότητας (Quality Improvement). Εντάσσονται δράσεις που σκοπεύουν:

- ✓ Στη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, μέσω της διαρκούς παρακολούθησης, εντοπισμού και ανάλυσης των λαθών και αποκλίσεων από τα πρότυπα που συντελούν στην κακή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και τα οποία πρέπει να αποφεύγονται και να εξαλείφονται στο μέλλον.
- ✓ Στην ενεργοποίηση μηχανισμών, τεχνικών και μεθόδων για την βελτίωση της ποιότητας με διορθωτικά μέτρα.
- ✓ Στην επαλήθευση ότι τα διορθωτικά μέτρα κρίνονται αποτελεσματικά υπό συνθήκες πραγματικής λειτουργίας.
- ✓ Στον έλεγχο για την διατήρηση των κερδών και πλεονεκτημάτων από την βελτίωση της ποιότητας.

6.3.2. Η Στρατηγική Άριστης Εξυπηρέτησης Πελατών

Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί αντικείμενο ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού που είναι απαραίτητος σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να αναδείξει την σταθερή και σε βάθος χρόνου δέσμευση της, για την ανάπτυξη μιας σειράς από ολοκληρωμένες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές, με στόχο την άψογη εξυπηρέτηση και απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών παρέχει το πλαίσιο για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και προσδιορίζει με λεπτομέρεια τι ακριβώς σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση για την εξυπηρέτηση των πελατών στο μέλλον και με ποιο τρόπο προτίθεται να το κάνει.

Ο στόχος της στρατηγικής θα είναι να επιτευχθεί η τελειότητα στην παροχή των υπηρεσιών (Armstrong, 2009).

Σύμφωνα με τον **Len Berry (1984)**, μια επιτυχημένη στρατηγική εξυπηρέτησης συντίθεται από τέσσερις θεμελιώδεις αρχές, που χαρακτηρίζουν την οργάνωση της επιχείρησης:

1. Δέσμευση της διοίκησης στην «ποιότητα».

Αποτελεί θεμελιώδη αρχή για κάθε επιχείρηση, να «δεσμεύει» όλη την οργάνωση της στο όνομα της άριστης ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών της με την δημιουργία αξιομνημόνευτων εμπειριών υψηλής ποιότητας.

2. Έμφαση στην «Αξία» της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Αποτελεί ακόμα μια δέσμευση του οργανωτικού σχήματος της επιχείρησης, να προσφέρει στον φιλοξενούμενο πελάτη περισσότερα οφέλη και διευκολύνσεις, προσδίδοντας μεγαλύτερη αξία στην εμπειρία του πελάτη από ότι πραγματικά κοστίζει σε χρήματα η παρεχόμενη υπηρεσία. Να θυμόμαστε ότι η «αξία» και το «κόστος» δεν μετρούνται πάντα με νομισματικούς όρους. Η προστιθέμενη αξία στην εμπειρία της εξυπηρέτησης γίνεται αντιληπτή και αξιολογείται από τον πελάτη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνουν στον προϋπολογισμό τους κεφάλαια που να προορίζονται για την μέτρηση της αξίας που γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επιχειρήσεις που υιοθετούν τέτοιες πρακτικές κατέχουν σημαντική θέση στην αγορά (market niche).

3. Ολόκληρη η οργανωτική δομή της επιχείρησης εστιάζει στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Ειδικότερα, πρέπει να υπάρχει δέσμευση της διοίκησης:

- ✓ Να προσλαμβάνει υπαλλήλους που να πιστεύουν στην ποιοτική εξυπηρέτηση.
- ✓ Να εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους, δίνοντας έμφαση στην δέσμευση όλων στην ποιότητα των υπηρεσιών.
- ✓ Να κατανέμει τους πόρους της επιχείρησης με στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.
- ✓ Να εφαρμόζει τέτοια συστήματα και μεθόδους μέτρησης της απόδοσης και επιβράβευσης των υπαλλήλων, τα οποία να ενισχύουν την

προσπάθεια και δέσμευση των ανθρώπων της επιχείρησης προς την ποιότητα των υπηρεσιών και τέλος.

- ✓ Όλες οι δράσεις της επιχείρησης εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης να παρέχει υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών και κάθε μέλος της οργάνωσης αντανακλά με την συμπεριφορά του, την σταθερή δέσμευση σε αυτό τον στόχο .

- 4. Να καλλιεργεί μεταξύ των υπαλλήλων το αίσθημα της πραγματικής και ειλικρινούς απόδοσης στην εργασία, τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο και με τρόπο που να ενισχύει την πεποίθηση στους εργαζομένους, ότι μπορούν να επιτύχουν πράγματα που κανείς άλλος πιστεύει ότι μπορούν να γίνουν.**

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Taco bell, η οποία πέτυχε να λειτουργεί το 90% των εστιατορίων της χωρίς να απασχολεί full time manager. Σύμφωνα με τον Berry, η επιτυχία αυτή οφείλεται στην ομαδική εργασία και απόδοση μιας ομάδας νεαρών εργαζομένων, οι οποίοι μεταξύ άλλων καθηκόντων διεκπεραίωναν εργασίες όπως παραγγελίες προϊόντων, απογραφές ,προσλήψεις και εκπαίδευση προσωπικού κλπ.

Κεφάλαιο 7

Η Πελατοκεντρική Πολιτική των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων και η Εμπειρία των Φιλοξενουμένων

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μια δυναμική τάση των επιχειρήσεων να προσανατολίζονται περισσότερο προς τον καταναλωτή. Για τον κλάδο των ξενοδοχείων, η διαμόρφωση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, αποτελεί μια πολύπλοκη και λεπτή διαδικασία καθώς το ανθρώπινο στοιχείο και οι συναισθηματικές - νοητικές επιρροές και ευαισθησίες, καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης και συνεπώς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Με τον πελάτη στο επίκεντρο της στρατηγικής τους, οι επιχειρήσεις επαναξιολογούν τους πόρους τους, επαναπροσδιορίζουν και συντονίζουν εκ νέου τις διαδικασίες, τους υπαλλήλους και τις υπηρεσίες τους, με στόχο να δημιουργήσουν εκείνο το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα ανταποκρίνεται περισσότερο και θα ικανοποιεί πληρέστερα τις προσδοκίες των πελατών της.

7.1. Η Πελατοκεντρική Πολιτική

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Robert Johnston (2002): «Η τελειότητα στην παροχή των υπηρεσιών αποτελεί αντικειμενικό στόχο που αξίζει πραγματικά να ασχοληθεί συστηματικά η διοίκηση στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.» Αναφέρει επίσης, ότι η φήμη μιας επιχείρησης για την τελειότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες μπορεί να αναπτυχθεί και να στηριχτεί, όταν η επιχείρηση διαθέτει ισχυρή οργανωτική κουλτούρα με προσανατολισμό στην υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, πελατοκεντρική φιλοσοφία στην όλη οργάνωση, καθώς και ένα δυναμικό σύνολο από υπαλλήλους, οι οποίοι να είναι συνειδητοποιημένοι και δεσμευμένοι να ενεργούν στο πλαίσιο των ποιοτικών προδιαγραφών που η ίδια η εταιρεία έχει θεσπίσει. Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών της και να διατηρήσει σταθερή την ικανοποίησή τους, οφείλει να αναπτύξει και εφαρμόσει μια συστηματοποιημένη στρατηγική εξυπηρέτησης, η οποία καλύπτει όλες τις αναγκαίες δράσεις σχετικά με ποια μέτρα και ενέργειες θα ληφθούν προκειμένου:

- Να δημιουργήσει μια πελατοκεντρική κουλτούρα.

- Να αναπτύξει και εγκαταστήσει τις κατάλληλες υποδομές εξυπηρέτησης των πελατών.
- Να προσδιορίσει τις απαιτούμενες διαδικασίες για την αναγνώριση και κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.
- Να εξειδικεύσει και ενθαρρύνει το προσωπικό να εκφράζεται με σωστές τοποθετήσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και απέναντι στον πελάτη.
- Να μετρήσει – αξιολογήσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.
- Να εφαρμόζει συνεχώς πρακτικές βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών, που αφορούν στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική ασχολείται ταυτόχρονα με τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες και προδιαγράφει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες και διαδικασίες, οι οποίες διασφαλίζουν στο σύνολο τους την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση τους και εξασφαλίζουν παράλληλα, ότι ένα ποιοτικό προϊόν ή μια υπηρεσία παραδίδεται τελικά στους πελάτες. Τέλος, περιλαμβάνει ζητήματα σχετικά με την επιλογή, την κατάρτιση και την ανταμοιβή του προσωπικού, το οποίο πρέπει να είναι συνειδητά προσανατολισμένο στην εξυπηρέτηση του πελάτη (Armstrong, 2009).

7.2. Πελατολογία (Guestology)

Ο όρος «Guestology» αποδίδεται στον Bruce Laval της Walt Disney Co. είναι η επιστημονική μελέτη των συμπεριφορών, των αναγκών, και των προσδοκιών των ανθρώπων, καθώς και ο τρόπος (οι μέθοδοι) που εφαρμόζονται, ώστε η απορρέουσα γνώση και τα συμπεράσματα της μελέτης, να χρησιμοποιούνται με σκοπό την βέλτιστη οργάνωση, λειτουργία και απόδοση μιας επιχείρησης υπηρεσιών. Μια ελεύθερη ερμηνεία του όρου στην Ελληνική θα μπορούσε να προσδιοριστεί από τον όρο Πελατολογία. Περιλαμβάνει την συστηματική μελέτη των παραγόντων, που συντελούν στην διαμόρφωση της εμπειρίας και στη μέτρηση του αντίκτυπου που έχουν στην εμπειρία των φιλοξενουμένων καθώς και στην εξέταση των διαφόρων στρατηγικών, που μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της εμπειρίας. Επιπλέον, εστιάζει στους παράγοντες και τα στοιχεία που συμβάλλουν στην προσέλκυση φιλοξενουμένων και στη διατήρησή τους στο μέλλον. Η πρακτική αυτή οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης των φιλοξενουμένων, η οποία συμβάλλει σε περισσότερες επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, οι οποίες στην συνέχεια οδηγούν στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης.

7.2.1. Πελάτης η Φιλοξενούμενος

Σύμφωνα με τις αρχές του Guestology η διάκριση μεταξύ φιλοξενούμενου και πελάτη αποκτά ουσιαστική σημασία: «Πελάτης» καλείται το πρόσωπο που αγοράζει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες, ενώ «Φιλοξενούμενος» το πρόσωπο το οποίο είναι αποδέκτης της φιλοξενίας. Η διαφορά είναι στην στάση και τον τρόπο αντιμετώπισης. Όλοι οι υπάλληλοι, οι οποίοι εμπλέκονται στη συναλλαγή με τον πελάτη, πρέπει να αντιμετωπίζουν τον πελάτη σαν φιλοξενούμενο και να διαχειρίζονται την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας από την σκοπιά του. Εάν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τον πελάτη της απλώς ως «πελάτη», δεν ενστερνίζεται σιωπηρή υποχρέωση να του προσφέρει ειδική μεταχείριση ή υπηρεσία. Αντίθετα, θεωρώντας τους πελάτες ως «επισκέπτες», οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχεδιάζουν και επιτυγχάνουν αυξημένο επίπεδο υπηρεσιών και τις παρέχουν με ευγένεια και σεβασμό στον φιλοξενούμενο «επισκέπτη».

Οι πελάτες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είτε ως φιλοξενούμενοι (guests) είτε όχι, μελετούνται στο μέτρο του δυνατού και αποτελούν αντικείμενο έρευνας και επιστημονικής ανάλυσης. Η λεπτομερής παρατήρηση και ανάλυση της συμπεριφοράς και της στάσης η της αντίδρασης των φιλοξενουμένων, απέναντι στα ερεθίσματα που λαμβάνουν, κατά την παροχή της υπηρεσίας, και από τον τρόπο με τον οποίο αυτή παρέχεται, οι ανάγκες τους, οι επιθυμίες τους και οι προσδοκίες τους σχετικά με την εμπειρία τους, αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Κύριος στόχος της μελέτης είναι ο πλέον κατάλληλος και αποδοτικός σχεδιασμός των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι απαιτήσεις τόσο των υφισταμένων όσο και των εν δυνάμει μελλοντικών πελατών και φιλοξενουμένων. Κάθε επιχείρηση που ακολουθεί τις αρχές της πελατολογίας, μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της και να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους της με δύο κυρίως τρόπους:

1. Με την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών, που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, και
2. Με την παροχή τέτοιας υποδειγματικής υπηρεσίας, ώστε οι πελάτες όχι μόνο να γίνονται επαναλαμβανόμενοι, αλλά να γίνονται ταυτόχρονα και πρεσβευτές της καλής φήμης της επιχείρησης.

7.3. Η Εμπειρία των Φιλοξενουμένων (Guest Experience)

Η Εμπειρία των φιλοξενουμένων, ως έννοια, αποτελούσε ανέκαθεν συστατικό μέρος της άριστης ποιότητας των υπηρεσιών και της απόλυτης ικανοποίησης των πελατών, στοιχεία τα οποία αποτελούσαν και αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι B. Joseph Pine II & James H. Gilmore, σε άρθρο τους στο Harvard Business Review "*the Experience Economy*", «εάν κινούμαστε πραγματικά προς μια οικονομία των εμπειριών, τότε η μελέτη των ενεργειών και της συμπεριφοράς των φιλοξενουμένων καθίσταται επιτακτική». Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό, εμπλουτίζουν τις κλασικές ξενοδοχειακές υπηρεσίες με διάφορες θεματικές και καινοτόμες υπηρεσίες και δημιουργούν αξιομνημόνευτες εμπειρίες στους επισκέπτες τους. Το ενδιαφέρον και η δράση τους επικεντρώνεται σε στρατηγικές που μετουσιώνουν την παρεχόμενη υπηρεσία σε αξιομνημόνευτη εμπειρία και κάνουν τις επιχειρήσεις να υπερέχουν και να διακρίνονται για τις άριστη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Μια εμπειρία δημιουργείται όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες και τα αγαθά, με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ένα αξιοσημείωτο γεγονός και να διεγείρει τον συναισθηματικό κόσμο των φιλοξενουμένων. Τα προϊόντα, τα αγαθά, και υπηρεσίες ανήκουν στον εξωτερικό περίγυρο του αγοραστή, όμως η εμπειρία είναι εγγενώς προσωπική έννοια και υπάρχει μόνο στο νου του ατόμου και συνδέεται φυσικά, συναισθηματικά και διανοητικά. Όσο πιο έντονη είναι η ένταση του συναισθήματος, που δημιουργείται στον επισκέπτη από τα ερεθίσματα που προκαλεί η εμπειρία που βιώνει, τόσο πιο έντονα αποτυπώνονται στην μνήμη του και τότε μόνο δημιουργείται μια αξιομνημόνευτη εμπειρία. Οι Holbrook και Hirschmann (1982) και αργότερα οι Babin et. al. (1994) και Schmitt (1999), θεωρούν, ότι η κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών συνδέεται με την εμπειρική διάσταση που προσδίδεται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την συναλλαγή πελατών και επιχειρήσεων. Εστίασαν δε στην τάση των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν εμπειρικό μάρκετινγκ (*experiential marketing*), εστιάζοντας στο συναισθηματικό κόσμο και την αντίληψη των πελατών τους, σε σχέση με την απήχηση που δημιουργεί το όνομα της επιχείρησης και τα προϊόντα της. Μεταγενέστερα, οι Berry, Carbone, και Haeckel (2002) υποστήριξαν ότι, οι επιχειρήσεις προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να παρέχουν προς τους πελάτες τους ικανοποιητικές εμπειρίες, πρέπει να δημιουργούν όλα εκείνα τα στοιχεία-ερεθίσματα που συναντούν οι πελάτες κατά την διαδικασία της

συναλλαγής. Η διαδρομή προς τη δημιουργία μιας εμπειρίας θα μπορούσε να παρομοιαστεί με μια διαδρομή ενός ατόμου μέσα από διάφορα στάδια όπως: **Απορρόφηση** (Absorption), **Βύθιση** (Distraction), **Παθητική συμμετοχή** (Passive Participation), **Ενεργητική συμμετοχή** (Active Participation), Pine & Gilmor “The experience Economy” (1998).

Σύμφωνα με τις παραπάνω απόψεις και θεωρίες, η εμπειρία των φιλοξενουμένων, ως έννοια, προσδιορίζεται από ένα σύνολο αλληλεπιδράσεων μεταξύ του φιλοξενούμενου και του προϊόντος ή της υπηρεσίας, της ίδιας της επιχείρησης ή τμήμα αυτής, που προκαλεί αντίδραση. Η αντίδραση αυτή διαμορφώνει την εμπειρία, η οποία είναι απόλυτα προσωπική και προϋποθέτει την εμπλοκή – συμμετοχή του φιλοξενούμενου σε διαφορετικές φάσεις της διαδικασίας, που του επιτρέπει να εκφράζεται (να αντιδρά) φυσικά, με τη λογική, το συναίσθημα, τη διαίσθηση και διανοητικά. (Gentile, Spiller, and Noci 2007). Μια δεύτερη έννοια αποδίδεται στον όρο εμπειρία, ως η απόλυτα υποκειμενική και εσωτερική ανταπόκριση του φιλοξενούμενου σε κάθε άμεση ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Ειδικότερα:

- Η άμεση επαφή συντρέχει με πρωτοβουλία και ενεργητική συμμετοχή του φιλοξενούμενου, κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, αγορά και χρήση προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η έμμεση επαφή, προκύπτει από μη προσχεδιασμένες από την πλευρά του φιλοξενούμενου ενέργειες και είναι αποτέλεσμα επαφής με εκπροσώπους της επιχείρησης, έμμεσης επαφής με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τα εμπορικά σήματα της επιχείρησης, υπό την έννοια της από στόμα σε στόμα επικοινωνίας, διαφήμισης, συστάσεων, ανακοινώσεων, κριτικής κλπ. (Meyer and Schwager 2007).

7.4. Αξιομνημόνευτη Έμπειρία και Άριστη Ποιότητα των Υπηρεσιών

Η αποτελεσματική διαχείριση της εμπειρίας των επισκεπτών, ως συνώνυμη έννοια με την άριστη ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών, είναι αποφασιστικής σημασίας και κρίσιμη για την πορεία της κάθε επιχείρησης, Pine & Gilmor (1998), απαιτεί δε μια συστηματική στρατηγική, η οποία πρέπει :

- Να ενισχύει και υποστηρίζει με συνέπεια τη σχέση της επιχείρησης με τους επισκέπτες της, δεδομένου ότι η αντίληψη και οι αξίες τους αναδεικνύουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους.

- Να αναλύει και αξιολογεί το σύνθετο αποτέλεσμα της υπηρεσίας, συνδέοντας ταυτόχρονα τους φιλοξενούμενους, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα καθώς και το προσωπικό, και οτιδήποτε έχει ενσωματωθεί και επιδράσει σε αυτό.
- Να προσφέρει εξαιρετική φιλοξενία. Κάθε συναλλαγή, αλληλεπίδραση και επαφή με τον πελάτη πρέπει να αποκαλύπτει και να τονίζει, ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται και φροντίζει να καλύψει τις ανάγκες του, να καθησυχάσει τις ανησυχίες του και επιπλέον αξιολογεί και εκτιμά την αξία, που προσδίδουν οι ίδιοι οι πελάτες στην ίδια την επιχείρηση.
- Να εκπαιδεύει και καθοδηγεί όλο το προσωπικό να αντανακλά με την στάση και συμπεριφορά του απέναντι στους πελάτες, την βασική αρχή της φιλοσοφίας της επιχείρησης που είναι: «Η βάση της απόδοσης μας είναι αυστηρά η ικανοποίηση των πελατών μας», και οι υπάλληλοι που διαπρέπουν και ανταποκρίνονται σε αυτή την πρόταση αξίας για την επιχείρηση, θα πρέπει να ανταμειφθούν.

Η παραπάνω στρατηγική με τις συνιστώσες της, επικεντρώνεται στην απόκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών (Loyalty) και στην σύνδεση τους (Engagement) με την επιχείρηση Pine & Gilmor (1998), εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή του σε όλες τις ενέργειες και διαδικασίες που εστιάζουν:

- Στη διαμόρφωση των προσδοκιών των πελατών.
- Στην κάλυψη, ακόμα και στην υπέρβαση των αναγκών και προσδοκιών τους.
- Στην αποτελεσματική διαχείριση της εμπειρία τους.
- Στην δημιουργία μιας πραγματικής αξίας για την επιχείρηση.
- Στην επικοινωνία και το μάρκετινγκ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μοναδικότητας της επιχείρησης και των υπηρεσιών της.

Κεφάλαιο 8

Μέτρηση και Αξιολόγηση της Ποιότητας των Υπηρεσιών και της Ικανοποίησης του Πελάτη

Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση των υπηρεσιών και να προβούν σε κάθε αναγκαία αλλαγή, χρειάζονται καλή πληροφόρηση από τους πελάτες τους. Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να μετρηθεί τόσο κατά τη διάρκεια παροχής όσο και μετά την παροχή της υπηρεσίας. Η συλλογή πληροφοριών, κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης της εμπειρίας του πελάτη παρέχει άμεση πληροφόρηση και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επανορθώσει και αποκαταστήσει οποιαδήποτε αποτυχία ή απόκλιση από τις ποιοτικές προδιαγραφές που μπορεί να προκύψει. Τα μέσα και οι τεχνικές που εφαρμόζονται για την άμεση συγκέντρωση των πληροφοριών, είναι κυρίως οι εργαζόμενοι και οι managers της επιχείρησης, οι οποίοι εντοπίζουν άμεσα, αξιολογούν και συγκρίνουν την ποιότητα της τελικά παρεχόμενης υπηρεσίας σε σχέση με τις προδιαγραφές (Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2011). Η συλλογή των πληροφοριών μετά την παροχή της υπηρεσίας, επιτρέπει την συγκέντρωση μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών, οι οποίες αθροιστικά αντιστοιχούν σε μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα στους managers για λεπτομερή ανάλυση και αξιολόγηση του συστήματος και των διαδικασιών της παροχής της υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας αξιολογούνται και τα συμπεράσματα οδηγούν σε επανασχεδιασμό του συστήματος παροχής των υπηρεσιών με τις απαιτούμενες αλλαγές που οδηγούν σε σταθερή βελτίωση των υπηρεσιών και στη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την συγκέντρωση στοιχείων κατευθείαν από τους πελάτες – φιλοξενούμενους ποικίλουν σε κόστος, ευκολία, αντικειμενικότητα και κυρίως διακρίνονται για την στατιστική αξιοποίησή τους.

8.1. Τεχνικές Εκτίμησης της Ποιότητας Κατά τη Διάρκεια της Παροχής της Υπηρεσίας (Robert C.Ford,Michael C.Sturman,Cherrill P. Heaton, 2011).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η μέτρηση της ποιότητας γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της παράδοσης όσο και μετά την παράδοση της. Με την έννοια αυτή εντοπίζεται και εκτιμάται ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη και η καταγραφόμενη θετική ή αρνητική εμπειρία. Κατά τη διάρκεια της παράδοσης της υπηρεσίας χρησιμοποιούνται τεχνικές

και μέθοδοι αξιολόγησης, η αποτελεσματικότητα των οποίων εξαρτάται από τον προσεκτικό σχεδιασμό και ορισμό των προτύπων διαδικασιών, την άρτια εκπαίδευση και προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκρίνεται και να αποδίδει σύμφωνα με τα πρότυπα και τέλος από το σύστημα επιβράβευσης των υπαλλήλων, όταν αυτοί επιτυγχάνουν να διαμορφώνουν τέτοιες εμπειρίες στους φιλοξενούμενους, που να είναι αντίστοιχες ή και να υπερβαίνουν ακόμα και τις προσδοκίες τους. Τέτοιες τεχνικές είναι:

Πίνακας 8.1.: Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και της διαγραφόμενης εμπειρίας του πελάτη

Πηγή: Robert C. Ford and Susan Bach, 1997 (Adapted) Measuring Service Quality: Tools for Gaining the Competitive Advantage. FIU Hospitality Review 15

Τεχνικές	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Προδιαγραφές απόδοσης της εργασίας</p> <p>Job Performance Standards</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και της συμπεριφοράς τους η οποία είναι προσαρμοσμένη στα πρότυπα παροχής υπηρεσιών που η ίδια η επιχείρηση έχει θεσπίσει • Θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων για την επιβράβευση και υποκίνηση των υπαλλήλων ανάλογη της απόδοσης τους, που συνδέεται με τις απαιτήσεις των προτύπων διαδικασιών • Διευκολύνει τον έλεγχο της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με τι είναι υποχρεωμένοι αυτοί να πράττουν. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν καλύπτει όλες τις πτυχές της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας και της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. • Αποθάρρυνση καινοτόμων λύσεων σε περιπτώσεις που οι απαιτήσεις των πελατών δεν περιλαμβάνονται στα πρότυπα και στις προδιαγεγραμμένες συμπεριφορές των υπαλλήλων

Τεχνικές	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Επιτήρηση και παρατηρητικότητα των προϊσταμένων (Managerial Observation (MBWA))</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η Διοίκηση και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα πρότυπα παροχής των υπηρεσιών • Δεν απαιτείται η συμβολή της τεχνολογίας και επομένως πρόσθετο κόστος • Δεν δυσκολεύει τον πελάτη • Ευκαιρία εντοπισμού και επανόρθωσης του λάθους, άμεση πληροφόρηση για τις απόψεις των πελατών • Ευκαιρία ενθάρρυνσης και υποστήριξης των εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Η παρουσία των προϊσταμένων μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των παρόχων της υπηρεσίας • Έλλειψη στατιστικής αξιοπιστίας • Έλλειψη αντικειμενικής κρίσης. Απαιτείται ειδική εκπαίδευση • Ελλιπής ενημέρωση για τις πραγματικές συνθήκες παροχής της υπηρεσίας • Απαιτεί χρόνο από τα καθήκοντα των managers

Τεχνικές	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Παρατηρητικότητα & επαγρύπνηση των υπαλλήλων (Employee Observation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι έχουν ακριβή και από πρώτο χέρι γνώση των δυσκολιών κατά την παροχή της υπηρεσίας, όπως είναι και οι πρώτοι αποδέκτες της άποψης των πελατών για την ποιότητα • Δεν δυσκολεύει τους πελάτες ενώ παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εντοπίσουν και να αποκαταστήσουν τυχόν λάθη άμεσα, να συλλέξουν τις απόψεις των πελατών με ελάχιστο κόστος συλλογής • Ενισχύει την αυτοπεποίθηση και το ηθικό των εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτεί εξειδικευμένη εκπαίδευση • Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να αναφέρουν προβλήματα και αποτυχίες τα οποία έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι • Απαιτεί οργανωτικό σύστημα για την συλλογή και ανάλυση των απόψεων των πελατών.
<p>Εγγυήσεις για την απόδοση της υπηρεσίας (Service Guarantees)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτρέπει στους πελάτες να βλέπουν τα πρότυπα παροχής και να τα αξιολογούν • Επισημαίνει στους εργαζομένους την ισχυρή δέσμευση επιχείρησης και των υπαλλήλων στην παροχή ποιοτικού service 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αποφύγουν να αναφερθούν σε αυτές • Οι εγγυήσεις συνήθως δεν είναι γραπτές υπό την έννοια ότι πρέπει να συνάδουν με το πραγματική προσφερόμενη ποιότητα

<p>Εγγυήσεις για την απόδοση της υπηρεσίας (Service Guarantees)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγράφει τις αποτυχίες • Επιτρέπει την αποκατάσταση του λάθους σε περίπτωση που παραπονεθεί ο πελάτης 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι προϊστάμενοι αποφεύγουν να αναφέρονται και να δεσμεύονται με την πολιτική των εγγυήσεων για να αποφεύγουν αρνητικές επιπλοκές στην απόδοση της υπηρεσίας
<p>Κατευθυνόμενες Συνεντεύξεις Πελατών (Structured Guest Interviews)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διευκολύνει στη συλλογή των απόψεων των πελατών με λεπτομέρεια και παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης αντιπροσωπευτικού και αξιολογού δείγματος του target group • Δυνατότητα αποκατάστασης λαθών και αναδεικνύει την πρόθεση και το ενδιαφέρον της εταιρίας να διαπιστώνει την άποψη των πελατών για τις υπηρεσίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτεί χρόνο και χρήμα σε εκπαίδευση • Το δείγμα πελατών ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικό • Δυσκολία και μεγάλο κόστος όταν εφαρμόζεται σε έρευνα ευρείας κλίμακας και με μεγάλο ποσοστό ανταπόκρισης • Μη αξιόπιστη και ειλικρινής ανταπόκριση με απαντήσεις που επηρεάζονται από προηγούμενες εμπειρίες, κοινωνικά ταμπού και περιορισμούς • Μεγάλος βαθμός δυσκολίας στους ερωτώμενους που απαιτεί την παροχή κινήτρων προκειμένου να επιτευχθεί η συμμετοχή τους.

Οι παραπάνω τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και μάλιστα πριν ακόμα ο πελάτης αποχωρήσει θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για την ανταπόκριση της επιχείρησης στην προσδοκώμενη από τον πελάτη ποιότητα των υπηρεσιών. Όμως, προκειμένου οι επιχειρήσεις να πετύχουν την σταθερή βελτίωση των υπηρεσιών τους και να εξασφαλίσουν την μελλοντική τους επιτυχία στην ποιοτική εξυπηρέτηση, χρειάζεται να εφαρμόζουν μεθόδους που να συγκεντρώνουν στοιχεία για την άποψη των πελατών, οι οποίοι έχουν ήδη βιώσει την εμπειρία από την εξυπηρέτηση που τους έχουν προσφέρει. Τέτοιες τεχνικές αναφέρονται παρακάτω.

8.2. Τεχνικές Εκτίμησης της Ποιότητας Μετά την Παροχής της Υπηρεσίας (Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2011).

8.2.1. Ερωτηματολόγια- Κάρτες Εντυπώσεων (Comment Cards)

Ερωτηματολόγια τα οποία είναι καλοσχεδιασμένα και εύκολα στη χρήση τους από τους πελάτες και τα οποία καλείται ο πελάτης να συμπληρώσει και να αποτυπώσει το βαθμό της ικανοποίησης του από τις ληφθείσες υπηρεσίες που έλαβε σε συγκεκριμένα στάδια της εμπειρίας του. Στον ξενοδοχειακό κλάδο η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται και μέσω του διαδικτύου, όπου οι πελάτες καλούνται να συνδεθούν και να συμπληρώσουν on line το ερωτηματολόγιο αποτυπώνοντας τις εντυπώσεις τους. Η αλυσίδα Marriott έχει αντικαταστήσει τα έντυπα ερωτηματολόγια με ηλεκτρονικά. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση του Internet στη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων είναι ότι τα στοιχεία επεξεργάζονται εύκολα αναλύονται και αρχειοθετούνται κατά κατηγορία-τομέα. Η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απαντούν στα σχόλια των πελατών.

8.2.2. Τηλεφωνική επικοινωνία χωρίς χρέωση (Toll - Free 800 numbers)

Μέθοδος που παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες εφόσον το επιθυμούν, μέσω συγκεκριμένου τηλεφωνικού αριθμού (800.....), χωρίς χρέωση να επικοινωνούν με τον πάροχο της υπηρεσίας, να αναφέρουν τις απόψεις τους, να κάνουν ερωτήσεις και να εκφράσουν γνώμη για τις υπηρεσίες που έλαβαν ή πρόκειται να λάβουν στο μέλλον. Η αυθόρμητη επικοινωνία των πελατών συντελεί στην καταγραφή περισσότερο ακραίων απόψεων είτε ιδιαίτερης δυσαρέσκειας είτε απόλυτης ικανοποίησης.

8.2.3. Έρευνες (Surveys)

8.2.3.1. Έρευνες μέσω διαδικτύου (Mail & Web)

Πρόκειται για έρευνα που γίνεται μέσω διαδικτύου με κατάλληλα σχεδιασμένο mail ή με διαδικτυακή σύνδεση, που απευθύνεται σε κατάλληλο και πρόθυμο να απαντήσει δείγμα πελατών, που είναι ικανό να δώσει αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης τους. Με τη μέθοδο αυτή παρέχεται η δυνατότητα αξιολόγησης των υπηρεσιών που παρέχονται σε πολλούς τομείς μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης τους όχι με αριθμητικά νούμερα μόνο αλλά και με συνοδευτικά σχόλια. Πολλές φορές οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα δεν μπορεί να εκφραστεί με αριθμούς. Επίσης η αριθμητική αξιολόγηση της ικανοποίησης, η οποία αποδίδεται με μέσο όρο των καταγεγραμμένων απόψεων δεν αποδίδει ικανοποιητική πληροφόρηση. Για παράδειγμα εάν μερικοί πελάτες καταγράφουν έως αξιοθαύμαστη την εμπειρία τους και τη βαθμολογούν με άριστα, και στην ίδια έρευνα ίδιος αριθμός πελατών βαθμολογεί αρνητικά και με πολύ χαμηλό βαθμό τότε το αποτέλεσμα που προκύπτει δείχνει ότι υπάρχει μέτρια ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών.

8.2.3.2. Τηλεφωνικές έρευνες και συνεντεύξεις (Telephone Surveys And Interviews)

Πρόκειται για στοχευόμενες τηλεφωνικές έρευνες μέσω των οποίων ο πάροχος αναζητά από τους πελάτες το βαθμό ικανοποίησης τους σχετικά με τις πρόσφατες συναλλαγές. Στον κλάδο του Τουρισμού για παράδειγμα οι Tour Operators συνηθίζουν να καλούν τους πελάτες τους προκειμένου να ενημερωθούν για την πιο πρόσφατη ταξιδιωτική τους εμπειρία ενώ την ίδια στιγμή δρομολογούν τις διαδικασίες για το επόμενο ταξίδι.

8.2.3.3 Έρευνα Κρίσιμων Συμβάντων (Critical Incidents Surveys)

Αποτελεί μια ακόμη τεχνική σύμφωνα με την οποία οι πελάτες καλούνται να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν συγκεκριμένες στιγμές από την εμπειρία τους και την ικανοποίηση τους από πρόσφατες συναλλαγές με δείκτη ικανοποίησης που κυμαίνεται σε τρεις βαθμίδες, από απόλυτα δυσαρεστημένοι, αδιάφοροι, πλήρως ικανοποιημένοι. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις εντοπίζουν, αφενός μεν συγκεκριμένες παραμέτρους των υπηρεσιών που συμβάλουν στην απόλυτη

ικανοποίηση, και αφετέρου παραμέτρους που συντελούν στην απόλυτη δυσαρέσκεια, και απαιτείται να επανεξεταστούν.

8.2.4. ServQual

Μια συστηματική μεθοδολογία για την αξιολόγηση – μέτρηση των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών (Parasuraman et al.). Καταγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται και αξιολογούν την ποιότητα της εμπειρίας από τις υπηρεσίες που δέχονται, σύμφωνα με τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου, όπως έχει προαναφερθεί στο 2^ο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τη μέθοδο SERVQUAL οι πελάτες καλούνται να καταγράψουν σε κάθε κατηγορία την απόκλιση μεταξύ της προσδοκώμενης ποιότητας και της αντιληπτής ποιότητας της ληφθείσας εμπειρίας, έτσι ώστε να προσδιοριστεί το κενό στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί.

8.2.5. Έρευνες σε Ομάδες Εστίασης του Ενδιαφέροντος (Guest Focus Groups)

Οι έρευνες εστιάζουν σε γκρουπ πελατών προκειμένου να καταγράψουν το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται και τι γνώμη αποκομίζουν για την υπηρεσία που λαμβάνουν. Οι επισκέπτες – διαμένοντες σε ένα ξενοδοχείο μπορούν να μοιραστούν τις αντιδράσεις και τα συναισθήματα τους με λεπτομέρεια για τις υπηρεσίες τις οποίες μόλις έλαβαν. Επομένως τα πρόσφατα ευρήματα θεωρούνται πιο αξιόπιστα από αυτά που προκύπτουν όταν οι πελάτες έχουν αποχωρήσει από τις εγκαταστάσεις. Η μέθοδος αυτή πέρα από το ότι καταδεικνύει το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους πελάτες της και την εκτίμηση που αυτή τρέφει στο πρόσωπο τους, προσδίδει ιδιαίτερη αξία στη γνώμη των πελατών η οποία είναι καθοριστική για την άμεση αποκατάσταση λαθών και τυχόν αποκλίσεων.

8.2.6. Έρευνα «μυστικού επισκέπτη» (Mystery Shoppers)

Είναι μια μέθοδος μέσω της οποίας η Διοίκηση αποκομίζει σχετικά αντικειμενική άποψη για την εμπειρία των πελατών. Οι mystery shoppers εμφανίζονται σαν πελάτες και αξιολογούν τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες, κρατούν σημειώσεις για το περιβάλλον και άλλα στοιχεία που προσδιορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και κατόπιν στέλνουν μια εκτενή αναφορά στην Διοίκηση όπου καταγράφουν την εμπειρία τους και τις παρατηρήσεις τους. Για παράδειγμα η εταιρία Starwood

εφαρμόζει τη παραπάνω μέθοδο μέσω της συνεργασίας της με την εξειδικευμένη σε έλεγχο ποιότητας, εταιρία Lashner, Rush & Associates (LRA). Με τον τρόπο αυτό η εταιρία Starwood αξιολογεί επανακαθορίζει και βελτιώνει τόσο τις διαδικασίες και τα πρότυπα παροχής των υπηρεσιών, όσο και το βαθμό απόδοσης αποτελεσματικότητας και ανταπόκρισης του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία που διαχειρίζεται διεθνώς. Το ίδιο σύστημα εφαρμόζει και η American Express Travel.

Ανεξάρτητα από το πια τεχνική εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση για την αξιολόγηση των υπηρεσιών ένα πράγμα είναι σίγουρο, ότι ο πελάτης είναι αυτός που αξιολογεί τις υπηρεσίες, κάθε στιγμή που αυτές παρέχονται και διαμορφώνει τη δική του άποψη για την ποιότητα και την αξία της. Όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες προσβλέπουν στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών τους, (Service Excellence) πρέπει σταθερά να αξιολογούν την ποιότητα της εμπειρίας που βιώνουν οι πελάτες υπό το πρίσμα των ιδίων των πελατών τους. Παρόλο που οι πελάτες συνήθως εκφράζονται όταν είναι απόλυτα δυσαρεστημένοι ή ικανοποιημένοι από τις εμπειρίες τους, πολλοί από αυτούς χαίρονται να εκφράζουν τη γνώμη και να διατυπώνουν τις απόψεις τους ελεύθερα, όταν ρωτούνται με το σωστό τρόπο και στην κατάλληλη στιγμή ή αν τους δίνεται η ευκαιρία να το κάνουν. Υπάρχουν πολλοί διαδικτυακοί τόποι στους οποίους οι πελάτες έχουν πρόσβαση για να διατυπώσουν την ικανοποίηση ή μη από εμπειρίες που βίωσαν και να βαθμολογήσουν συγκεκριμένα στάδια, τομείς και τμήματα που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση της εμπειρίας τους. Συγκεκριμένα το Trip Advisor ο πιο γνωστός ιστότοπος με εκατομμύρια επισκέπτες από όλο τον κόσμο οι οποίοι καταγράφουν εντυπώσεις, αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν κλπ.

Κεφάλαιο 9

Μεθοδολογία Έρευνας

9.1 Περιγραφή Μεθοδολογίας Έρευνας

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας για την διερεύνηση του ρόλου της ποιότητας των υπηρεσιών και της άριστης εξυπηρέτησης των πελατών στην διαμόρφωση του μέγιστου βαθμού ικανοποίησης πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, διενεργήθηκε έρευνα σε δύο ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων που λειτουργούν στην Αττική και ειδικότερα επιλέχτηκαν:

- A. Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία, “The Luxury Collection”, η διοίκηση του οποίου ασκείται από την Starwood Hotels & Resorts, πολυεθνική εταιρεία που έχει έδρα τις ΗΠΑ και διαχειρίζεται περί τα 1000 (χίλια) ξενοδοχεία διεθνώς.
- B. Το ξενοδοχείο SEMIRAMIS, μέλος του Ελληνικού ομίλου YES HOTELS & RESTAURANTS, που διαχειρίζεται 5 ξενοδοχεία στην Αττική.

Σκοπός της έρευνας είναι να επισημάνει:

1. Το βαθμό στον οποίο η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί, για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αντικείμενο ενός ολοκληρωμένου συστήματος άριστης εξυπηρέτησης και κριτήριο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της οργάνωσης της επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτή.
2. Τις μεθόδους και τεχνικές, που εφαρμόζουν για τη μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών τους, Guest Satisfaction Index (GSI) και της εμπειρίας, Guest Experience Index (GEI) από τις παρασχεθείσες υπηρεσίες.

Η έρευνα έγινε με προσωπική συνέντευξη στην έδρα των δύο ξενοδοχείων, με εκπροσώπους της διοίκησης και συγκεκριμένα με τους κκ Φίλιππο Κουτρόπουλο, Διευθυντή εσόδων (Director of Revenue Management) του ξενοδοχείου M. Βρετανία και Παύλο Ζορμπά, Γενικό Διευθυντή του ομίλου YES HOTELS.

Η έρευνα επικεντρώθηκε στα παρακάτω σημεία με τις αντίστοιχες ερωτήσεις:

- I. Στο σύστημα και στις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών και στις αντίστοιχες ποιοτικές προδιαγραφές, που έχει θεσμοθετήσει η κάθε επιχείρηση.
- II. Στην εκπαίδευση και εξειδίκευση των εργαζομένων, οι οποίοι εμπλέκονται στις διαδικασίες παράδοσης των υπηρεσιών και συναλλαγής με τους πελάτες των ξενοδοχείων.
- III. Στις τεχνικές, που εφαρμόζουν οι παραπάνω ξενοδοχειακές μονάδες για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών και την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών τους.
- IV. Στα πεδία ελέγχου (key measures) της ικανοποίησης των πελατών από την παροχή υπηρεσιών σε τμήματα των ξενοδοχείων και στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την παροχή της υπηρεσίας, όπου και καταγράφεται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις ληφθείσες υπηρεσίες ή τις καταγραφείσες εμπειρίες.
- V. Στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών τους, που κατέγραψαν οι δύο ξενοδοχειακές μονάδες το έτος 2011 και την σημασία τους στην αξιολόγηση της απόδοσης της οργάνωσης ξενοδοχείων και των εργαζομένων σε αυτά.

Κατά την συνέντευξη ζητήθηκαν στοιχεία όπως: ερωτηματολόγια και κάρτες εντυπώσεων πελατών, ενδεικτικά αντίγραφα των προδιαγραφών και διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών, συγκεντρωτικοί πίνακες αποτελεσμάτων της ικανοποίησης των πελατών, μηνιαίες και ετήσιες καταστάσεις τα οποία παρατίθενται συνημμένα στο παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

Κεφάλαιο 10

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

10.1. Οι Τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας

Για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας, τα δύο ξενοδοχεία εφαρμόζουν τεχνικές, μέσω προδιαγεγραμμένων προτύπων και διαδικασιών παροχής και απόδοσης των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και την ικανότητα υπαλλήλων και προϊσταμένων να εκτελούν αποτελεσματικά αυτό το καθήκον, πίνακας 10.1.

Πίνακας 10.1.: Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας κατά την διάρκεια παροχής της Υπηρεσίας

Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας <u>κατά</u> την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας	Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ
Προδιαγραφές Απόδοσης (Job Performance Standards)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Επιτήρηση & Παρατηρητικότητα των προϊσταμένων (Managerial Observation –Management by walking around (MBWA))	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Παρατηρητικότητα & επαγρύπνηση των υπαλλήλων (Employee Observation)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Εγγυήσεις για την απόδοση της υπηρεσίας (Service Guarantee)	ΟΧΙ	ΟΧΙ

Διαπιστώνουμε από τα στοιχεία και τις απαντήσεις των εκπροσώπων των δυο ξενοδοχείων, ότι οι δυο επιχειρήσεις δεν παρέχουν γραπτές εγγυήσεις για την απόδοση της υπηρεσίας, είτε με συγκεκριμένα ποσά χρηματικής αποζημίωσης είτε με άλλου είδους μορφή αποζημίωσης π.χ. δωρεάν διανυκτερεύσεις ή δωρεάν γεύματα. Σε περίπτωση όμως, που συμβεί κάποιος από τους πελάτες να δυσαρεστηθεί, και μάλιστα δικαιολογημένα, από μια αποτυχία ή λάθος στην παράδοση της υπηρεσίας, αποζημιώνεται, στο πλαίσιο της πολιτικής που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία, προκειμένου να επανορθώσουν (recovery) και να αποκαταστήσουν την άποψη και τις

εντυπώσεις των πελατών. Τέτοιες αποζημιώσεις (compensation), παρέχονται σε ένδειξη «καλής θέλησης» και «στο όνομα της καλής φήμης του ξενοδοχείου» και περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, εκπτώσεις, παροχή δωρεάν γευμάτων κλπ. Επιβεβαιώνεται ο σημαντικός ρόλος που παίζει η ικανότητα και η εκπαίδευση των προϊσταμένων και των εργαζομένων να εντοπίζουν και αξιολογούν την ποιότητα της υπηρεσίας και την ικανοποίηση του πελάτη ταυτόχρονα, κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας.

10.2. Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας μετά την παροχή της υπηρεσίας

Για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών μετά την παροχή της υπηρεσίας (πίνακας 10.2.), το ξενοδοχείο Σεμίραμις εφαρμόζει την τεχνική μέτρησης μέσω ερωτηματολογίων και καρτών εντυπώσεων, τα οποία είναι καλοσχεδιασμένα και εύκολα στη χρήση τους από τους πελάτες και τα οποία καλείται ο πελάτης να συμπληρώσει και να αποτυπώσει το βαθμό της ικανοποίησης του από τις ληφθείσες υπηρεσίες, που έλαβε σε συγκεκριμένα στάδια της εμπειρίας του. Στο παράρτημα I παρατήθενται ερωτηματολόγια-κάρτα εντυπώσεων του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχείο M. Βρετανία έχει αντικαταστήσει τα έντυπα ερωτηματολόγια με ηλεκτρονικά. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση κωδικοποιημένων ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, μέσω διαδικτύου και με άμεση συγκέντρωση αυτών, είναι ότι τα στοιχεία επεξεργάζονται εύκολα, αναλύονται και αρχειοθετούνται κατά κατηγορία και τομέα παροχής της υπηρεσίας. Επιπλέον η εταιρεία Starwood παρέχει την δυνατότητα στους πελάτες των ξενοδοχείων της, να επικοινωνούν χωρίς χρέωση (Toll - Free 800...) για οποιοδήποτε πρόβλημα η πρόσθετη υποστήριξη χρειάζονται κατά την συναλλαγή τους με την επιχείρηση, οπότε και καταγράφεται η ικανοποίηση ή ο προβληματισμός τους για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Πίνακας 10.2: Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας μετά την παροχή της υπηρεσίας

Οι τεχνικές αξιολόγησης της ποιότητας <u>μετά</u> την παροχή της υπηρεσίας	Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ
Ερωτηματολόγια- Κάρτες Εντυπώσεων (Comment cards)	OXI	NAI
Τηλεφωνική επικοινωνία χωρίς χρέωση (Toll - Free 800 numbers)	NAI	OXI
Έρευνες μέσω διαδικτύου On Line (Mail & Web)	NAI	OXI
Τηλεφωνικές έρευνες και συνεντεύξεις (Telephone Surveys and Interviews)	OXI	OXI
Έρευνα «μυστικού επισκέπτη» (Mystery Shoppers)	NAI	OXI

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται σαφές ότι το ξενοδοχείο Μ. Βρετανία, εφαρμόζει περισσότερες και πιο σύγχρονες και εξελιγμένες τεχνικές αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών, σε σχέση με αυτές που εφαρμόζει το ξενοδοχείο Σεμίραμις, το οποίο χρησιμοποιεί την παραδοσιακή τεχνική των ερωτηματολογίων και της καταγραφής των εντυπώσεων των πελατών. Η μεγαλύτερη δυνατότητα του ξενοδοχείου Μ. Βρετανία οφείλεται κυρίως στο γεγονός, ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου ασκείται από την πολυεθνική εταιρεία Starwood Hotels & Resorts, η οποία διαθέτει τους εσωτερικούς μηχανισμούς τεχνικής υποστήριξης, που απαιτούνται για την επικοινωνία με τον πελάτη, όπως τηλεφωνική επικοινωνία χωρίς χρέωση για τον πελάτη, με κέντρα εξυπηρέτησης πελατών ανά γεωγραφική περιφέρεια, καθώς και σχετικές συνεργασίες με εξειδικευμένες διεθνείς εταιρείες, που υποστηρίζουν την έρευνα μέσω διαδικτύου σε απευθείας σύνδεση με τους πελάτες (έρευνες μέσω διαδικτύου On Line) και την έρευνα μέσω «μυστικού επισκέπτη». Η έρευνα μέσω «μυστικού επισκέπτη» σχετίζεται περισσότερο με την αξιολόγηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, σε σχέση με τα πρότυπα και τις εγκατεστημένες διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας, παρά με την ικανοποίηση των πελατών, η οποία, στην περίπτωση αυτή, αξιολογείται έμμεσα.

10.3. Βασικά πεδία ελέγχου (Key measures) και κλίμακα μέτρησης του δείκτη ικανοποίησης των πελατών (GSI).

Τα βασικά πεδία ελέγχου, στα οποία εστιάζει κάθε επιχείρηση για την εκτίμηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι περίπου τα ίδια και αφορούν κυρίως:

- στο βαθμό αξιολόγησης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού των ξενοδοχείων, που καταγράφουν οι πελάτες, και
- στο βαθμό ικανοποίησης που εκφράζουν οι ίδιοι για το επίπεδο των υπηρεσιών, που έλαβαν πριν και κατά την διάρκεια της παραμονής τους στο ξενοδοχείο.

Στα πεδία ελέγχου περιλαμβάνονται επίσης σημεία στα οποία ο πελάτης αξιολογεί και καταγράφει την εκτίμηση του όπως:

- Την Αξία Υπηρεσίας έναντι τιμής (Value for money).
- Το αίσθημα ασφάλειας και προστασίας που του εμπνέει ο κάθε προορισμός.
- Την γενική ανταπόκριση του προσωπικού κατά την διάρκεια της συναλλαγής.
- Το αίσθημα σεβασμού και εκτίμησης που αισθάνεται ο πελάτης ότι «εισπράττει» από το προσωπικό του ξενοδοχείου.
- Επίπεδο Αφοσίωσης επισκεπτών (Guest Loyalty).

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπροσώπων των δυο ξενοδοχείων η μέτρηση της ικανοποίησης έχει βαρύνουσα σημασία και χρησιμοποιείται ανάλογα για την θέσπιση στόχων απόδοσης του προσωπικού (αξιολόγηση αποτελεσματικότητας) και για την σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης και της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με προηγούμενα χρόνια. Επίσης τα αποτελέσματα αξιολογούνται σε τακτική βάση ή και εκτάκτως εάν χρειαστεί από τη διοίκηση προκειμένου να γίνουν άμεσες διορθωτικές κινήσεις σε περίπτωση που εντοπιστούν αποκλίσεις από το στόχο της ποιότητας των υπηρεσιών και το βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Έχει μεγάλη σημασία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εντοπίζουν κάθε φορά τους λόγους για τους οποίους σημειώνεται απόκλιση από τις προδιαγεγραμμένες διαδικασίες.

Στην περίπτωση του ξενοδοχείου M. Βρετανία, ο βαθμός της ικανοποίησης των πελατών (Guest Satisfaction Index) και της απόδοσης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, σύμφωνα πάντα με την άποψη των πελατών, αποτελεί στοιχείο συγκρίσιμο με άλλα ξενοδοχεία της αλυσίδας STARWOOD και ειδικότερα με αυτά που ανήκουν στην ίδια επωνυμία (brand) «The Luxury Collection», τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε

διεθνές επίπεδο. Στο παράρτημα II παρατίθενται συγκεντρωτικοί πίνακες αξιολόγησης της ικανοποίησης (GSI reports) όπου εμφανίζονται τα βασικά σημεία ελέγχου με τον αντίστοιχο δείκτη ικανοποίησης σε μηνιαία και ετήσια βάση. Η ικανοποίηση αξιολογείται σε μονάδα μέτρησης, με άριστα το βαθμό 10.

Από τη συγκέντρωση, μελέτη και ανάλυση των μηνιαίων και ετησίων (year to date) καταστάσεων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών όπως μας τα διέθεσαν οι εκπρόσωποι των δυο ξενοδοχείων, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας 10.3. με την συγκριτική ανάλυση της απόδοσης των ξενοδοχείων στην ικανοποίηση των πελατών τους ανά πεδίο ελέγχου.

Πίνακας 10.3.: Αποτελέσματα δείκτη ικανοποίησης πελατών ((GSI) στα βασικά σημεία ελέγχου. Συγκριτική ανάλυση απόδοσης (Benchmarking)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (GUEST SATISFACTION INDEX (GSI) SNAPSHOT)	ΕΤΟΣ 2011	
	ΜΕΓ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ
ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (KEY MEASURES)	Max. 10	Max. 10
Γενική εμπειρία/ Overall experience (OSAT)	9.02	8,4
Επίπεδο καθαριότητας –Συντήρησης (Physical Composite)	9.39	8,78
Επίπεδο υπηρεσιών (Service Composite)	9.06	8,32
Επίπεδο Διαδικασίας Αφίξεων (Arrival Composite)	9.15	8,54
Επίπεδο Επισιτιστικών τμημάτων (Food Composite)	8.94	7,97
Επίπεδο Αφοσίωσης επισκεπτών (Guest Loyalty Composite)	8.70	8,38
Διαδικασία Άφιξης/Αναχώρησης (Check in and Check out)		
Ταχύτητα & Αποτελεσματικότητα Διαδικασίας Άφιξης (Speed & Efficiency of Check in)	9.04	8,43
Ταχύτητα & Αποτελεσματικότητα Διαδικασίας Αναχώρησης (Speed & Efficiency of Check out)	9.20	8,42
Κοινόχρηστοι χώροι και Δωμάτια Ξενοδοχείου (Hotel public areas and Room)		
Διακόσμηση Δωματίου (Rooms Décor)	9.03	8,59
Άνεση κρεβατιού (Comfort of Bed)	9.23	8,85
Καθαριότητα δωματίου & μπάνιου (Cleanliness of Guest room & Bath)	9.49	8,91

ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (KEY MEASURES)	ΜΕΓ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ
Συντήρηση δωματίου & μπάνιου (Maintenance of Guest room & Bath)	9.37	8,6
Καθαριότητα ξενοδοχείου (Cleanliness of the Hotel)	9.55	8,96
Συντήρηση ξενοδοχείου (Maintenance of hotel)	9.52	8,82
Υπηρεσίες Ξενοδοχείου (Hotel Services)		
Προστασία / Ασφάλεια ξενοδοχείου (Hotel safety & security)	9,31	n/a
Γνώση αντικειμένου από πλευράς προσωπικού (Knowledge of Staff)	9.36	8,16
Ανταπόκριση προσωπικού (Responsiveness of Staff)	9.34	8,26
Φιλικότητα προσωπικού κατά τη διαδικασία άφιξης (Staff friendliness at check in)	9.22	8,78
Το προσωπικό νοιάστηκε πραγματικά για εμένα (The staff genuinely cared for me)	8,94	8,19
Το προσωπικό με βοήθησε να αισθανθώ ευπρόσδεκτος σε όλη τη διάρκεια της παραμονής μου (The staff helped me feel welcome throughout my stay)	9.34	8,23
Τρόφιμα και Ποτά-Εστιατόρια (Food & Beverage-Restaurants & Bars)		
Ποιότητα τροφίμων στα εστιατόρια (Restaurant quality of food)	8,99	7,99
Ταχύτητα εξυπηρέτησης & αποδοτικότητα στα εστιατόρια (Restaurant Service Speed & Efficiency)	8.89	7,7
Γενική εμπειρία πρωινού στα εστιατόρια (Overall Restaurant Breakfast Experience)	8.97	8,39
Γενική εμπειρία γεύματος στο δωμάτιο (Overall In-Room Dining Experience)	8.94	7,82
Αξία Υπηρεσίας έναντι τιμής (Value for money)		
Η αξία για την καταβληθείσα τιμή/The value for the price paid	8.24	8.94
Πελάτες Μέλη Starwood & Yes Hotels (Starwood Preferred Guests-SPG & YES hotels Club Members)	8.93	n/a
Ικανοποίηση πελατών μελών (SPG/Satisfaction with SPG Benefits)	8.93	n/a
Αντιμετώπιση προβλημάτων (Problem experienced)		
ποσοστό πελατών με προβλήματα (% of guests with problems)	28,53	18,56
% ποσοστό επίλυσης προβλημάτων (% of problem resolution)	45,07	40

Στον πίνακα εμφανίζεται ο γενικός δείκτης της ικανοποίησης των πελατών (Γενική Εμπειρία – Overall Experience/Overall Satisfaction), ο οποίος αποτελεί το μέσο όρο του δείκτη ικανοποίησης των πελατών και προσδιορίζεται από την εμπειρία που βίωσαν οι πελάτες και το βαθμό ικανοποίησης που απέδωσαν οι ίδιοι, αξιολογώντας το επίπεδο των υπηρεσιών στα επιμέρους τμήματα - τομείς του ξενοδοχείου και ειδικότερα το επίπεδο καθαριότητας και συντήρησης (Physical Composite), το επίπεδο υπηρεσιών (Service Composite), το επίπεδο διαδικασίας αφίξεων (Arrival Composite), το επίπεδο επισιτιστικών τμημάτων (Food Composite), το επίπεδο της αφοσίωσης των επισκεπτών (Guest Loyalty Composite).

Με αναφορά στον γενικό δείκτη επιπέδου υπηρεσιών (Service Composite), διαπιστώνουμε ότι αυτός ανταποκρίνεται στον μέσο όρο της ποιότητας του επιπέδου των υπηρεσιών που δέχτηκε ο πελάτης και ο οποίος συντίθεται από πέντε βασικές παραμέτρους, με ποσοστό αναλογικής συνεισφοράς της κάθε μιας κατά 20%, όπως ακολουθούν:

1. Το προσωπικό με βοήθησε να αισθανθώ ευπρόσδεκτος σε όλη τη διάρκεια της παραμονής μου (The staff helped me feel welcome throughout my stay)
2. Ανταπόκριση προσωπικού (Responsiveness of Staff)
3. Γνώση αντικειμένου από πλευράς προσωπικού (Knowledge of Staff)
4. Φιλικότητα προσωπικού κατά τη διαδικασία άφιξη (Staff friendliness at check in)
5. Το προσωπικό νοιάστηκε πραγματικά για εμένα (The staff genuinely cared for me)

Αξίζει να σημειωθεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διαμόρφωση του γενικού δείκτη ικανοποίησης από την ποιότητα των υπηρεσιών και της εξάρτησης του από την ικανότητα, στάση και συμπεριφορά, την εκπαίδευση και εξειδίκευση καθώς και το βαθμό ανταπόκρισης των εργαζομένων που συμβάλλουν και διαμορφώνουν το βαθμό ικανοποίησης των φιλοξενουμένων.

Σημειώνεται επίσης ότι το ξενοδοχείο M. Βρετανία σε αντίθεση με το Σεμίραμις εστιάζει στην εκτίμηση της ικανοποίησης των πελατών σε θέματα προστασίας και ασφάλειας του πελάτη και στην εκτίμηση της γενικής ικανοποίησης των πελατών-μελών της εταιρείας (Starwood Preferred Guest) και οι οποίοι αποτελούν τη σταθερή και επαναλαμβανόμενη πελατεία της εταιρείας Starwood και απολαμβάνουν ειδική μεταχείριση και προνόμια σαν μορφή επιβράβευσης της εμπιστοσύνης τους (Loyalty) προς την εταιρεία. Εκτός από την αξιολόγηση της ποιότητας των προσφερόμενων

υπηρεσιών και της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη οι εταιρείες εστιάζουν στη μέτρηση της άποψης των πελατών για την αξία της ληφθείσας υπηρεσίας σε σχέση με την αξία του τιμήματος που κατέβαλαν για αυτήν (value for money). Καταγράφεται επίσης ο βαθμός ανταπόκρισης του προσωπικού στην αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων που αναφέρουν οι πελάτες.

10.4. Από την Αξιολόγηση της Ικανοποίησης των Πελατών (GSI) στην Αξιολόγηση της Εμπειρίας των Πελατών (GEI).

Η εταιρία Starwood, από το 2012, εφαρμόζει τεχνικές μέτρησης της εμπειρίας των φιλοξενουμένων της (Guest Experience Index) και όχι πλέον της ικανοποίησης, αντικαθιστώντας τις αναφορές περί ικανοποίησης πελατών με αναφορές περί την εμπειρία των πελατών της. Με τη διαφοροποίηση αυτή η εταιρεία εμβαθύνει και διευρύνει το φάσμα των πεδίων ελέγχου και μέτρησης της εμπειρίας των πελατών της εστιάζοντας σε περισσότερα σημεία της διαδικασίας παροχής των υπηρεσιών της και τα οποία συντελούν στη διαμόρφωση της εμπειρίας των πελατών της. Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια στέλνονται στους πελάτες, ακόμα και κατά τη διάρκεια της διαμονής τους στο ξενοδοχείο. Με τον τρόπο αυτό, καταγράφεται η εντύπωση και ικανοποίηση των πελατών σε όλα τα στάδια της εμπειρίας, σε όλη τη διάρκεια της διαμονής τους, από τη στιγμή της άφιξης μέχρι και τη στιγμή της αναχώρησης

Όπως προέκυψε από την έρευνα, στόχος της νέας τεχνικής είναι:

1. Να εντοπίζονται τυχόν δυσαρεστημένοι πελάτες, ακόμα και τη στιγμή που θα βρίσκονται εντός του ξενοδοχείου.
2. Να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εμπειρία και στις προσδοκίες του πελάτη πριν και κατά τη διαμονή του μέσω συγκεκριμένων ερωτήσεων.
3. Να συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα άμεσα ώστε να υπάρχει χρόνος για αποκατάσταση λαθών.
4. Να δίνεται η ευελιξία σε κάθε ξενοδοχείο να προσθέτει τις δικές του ερωτήσεις προς τους πελάτες (προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες συνθήκες του κάθε ξενοδοχείου).
5. Να αξιολογείται η εμπειρία του πελάτη από οποιαδήποτε επικοινωνία – επαφή με το ξενοδοχείο πριν την άφιξη του σε αυτό (διαδικασία/επιβεβαίωση κράτησης).

Ο μέχρι τώρα γνωστός δείκτης ικανοποίησης πελατών (Guest Satisfaction Index) μετονομάζεται σε δείκτη εμπειρίας πελατών (Guest Experience Index). Η δε κλίμακα

μέτρησης της εμπειρίας διαμορφώνεται, με ποσοστό επί της αρνητικής ή θετικής διάστασης της εμπειρίας, (πολύ αρνητικό, αρνητικό, θετικό, πολύ θετικό), αντί του απόλυτου αριθμού ικανοποίησης με αριστα το 10 (παράρτημα II).

Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Από την έρευνα προέκυψαν οι παρακάτω διαπιστώσεις, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα 2 ξενοδοχεία διαχειρίζονται την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών ως μέσο για την άριστη ικανοποίηση των πελατών τους αλλά και την ιδιαίτερη σημασία που έχει το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών τους για την εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχείων και ειδικότερα:

1. Επιβεβαιώθηκε το μεγάλο ενδιαφέρον που δείχνουν οι επιχειρήσεις στην ικανοποίηση των πελατών τους μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
2. Και οι δύο ξενοδοχειακές μονάδες έχουν θεσπίσει πρότυπα λειτουργίας και συγκεκριμένες διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών, ανά τομέα-τμήμα του ξενοδοχείου, σε συνδυασμό με αναλυτική περιγραφή εργασίας των εργαζομένων (Job Description), υπαλλήλων και προϊσταμένων, με το ανάλογο εύρος αρμοδιοτήτων σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.
3. Διαθέτουν οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με συστηματοποιημένες μεθόδους αξιολόγησης και επιλογής των εργαζομένων.
4. Διαθέτουν σταθερό μηχανισμό ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης του προσωπικού τους, ο οποίος υποστηρίζεται από ειδικά σεμινάρια που έχουν στόχο την περαιτέρω εξειδίκευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους.
5. Δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και εφαρμόζουν τεχνικές μέτρησης και αξιολόγησης της ικανοποίησης και της εμπειρίας των πελατών τους, τόσο κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας όσο και μετά την παροχή της, προκειμένου να γίνουν έγκαιρα όλες οι διορθωτικές κινήσεις για την αποκατάσταση λαθών του μηχανισμού λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και των εντυπώσεων των πελατών για την ίδια την επιχείρηση.

Περαιτέρω και λόγω της σπουδαιότητας που έχει για τις επιχειρήσεις η μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η περαιτέρω μελέτη και ανάλυση εκείνων των στρατηγικών, που εστιάζουν όχι μόνο στην έγκαιρη διάγνωση και εντοπισμό λαθών και αποκλίσεων στην ποιοτική εξυπηρέτηση, αλλά επικεντρώνονται ταυτόχρονα στην ταχεία ανταπόκριση και αποκατάσταση των εντυπώσεων και της δυσαρέσκειας των πελατών προκειμένου να αποκατασταθεί και ο δείκτης της ικανοποίησης των πελατών.

Οι στρατηγικές διαχείρισης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για την παροχή αριστης εξυπηρέτησης και για την δημιουργία αξιομνημόνευτης εμπειρίας, μπορούν να αποτελέσουν επίσης αντικείμενο περαιτέρω έρευνας. Οι άριστες τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων στη παροχή υπηρεσιών, προσθέτουν αξία στην διαμορφούμενη εμπειρία των φιλοξενουμένων και μπορούν να αποτελέσουν στοιχείο μιας στρατηγικής διαφοροποίησης της επιχείρησης.

Τέλος, και με δεδομένο τη διαφοροποίηση της εταιρείας Starwood, η οποία στρέφεται πλέον στην αξιολόγηση της εμπειρίας των πελατών και το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ειδικότερα, όσον αφορά την διαχείριση της εμπειρίας των πελατών, θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει μια περαιτέρω διερεύνηση εκείνων των παραγόντων που συμβάλουν στη δημιουργία της εμπειρίας, προκαλώντας την ενεργητική και παθητική συμμετοχή του πελάτη και διεγείρωντας ταυτόχρονα το συναισθηματικό του κόσμο. Όπως έχει αναφερθεί η ικανοποίηση είναι προιόν συναισθηματικής αντίδρασης και η απορρέουσα θετική ή αρνητική εμπειρία εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης με στόχο την άριστη ποιότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (Βιβλία)

Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π. (2001), Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον , εκδ. Κριτική
Λαγός Γ. Δημήτρης (2005), Τουριστική Οικονομική, Τουρισμός και Αναψυχή, εκδ. Κριτική.
Χυτήρης Λ., (2010), Σημειώσεις μαθήματος «Ποιότητα Υπηρεσιών».

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

Anderson E.E., Fornel C. and Lehmann D.R. (1994). "Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services" *Marketing Science*, Vol. 16. No.2, 129-45.

Armstrong (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership. A guide to managing for results*

Bateson, J. (1995). *Managing Services Marketing: Text and Readings, Third Edition*. Orlando: The Dryden Press.

Bateson, J.E.G. (1995). *Managing Services Marketing*. Fort Worth, TX: Dryden Press

Becker, F.D. (1981), *Workplace*. New York: Praeger Publishers.

Berry, L. (1984). The employee as customer, in C. H. Lovelock (ed.), *Services Marketing* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 65-68.

Burkart, A. and Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future, Second Edition*. London: Heinemann Professional Publishing Ltd.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). "Marketing strategies and organisation structures for service firms". In Donnelly, J and George, W.R. (eds) *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, pp. 36

Cowell, D (1991). *Marketing Services*. In M.J. Baker (Ed.), *The Marketing Book*. Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 456-466.

Crosby, P.B. (1984). *Quality Without Tears*. New York: The American Library.

Czepiel, J., Solomon, M., and Surprenant, C. (1985). *The Service Encounter: Managing Employee /Customer Interaction in Service Business*. Lexington, MA: Lexington Books.

Davis, T.R.V. (1984), "The influence of the physical environment in offices" *Academy of Management Review*, Vol. 9(2), pp. 271-283.

Dennis Snow, Teri Yanovitch (2010), *Denis Snow Unleashing Excellence: The Complete Guide to Ultimate Customer Service*

Edgell, D, Sr. (1990). *International Tourism Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Foxall, G. (1985). *Marketing in the Service Industries*. London: Frank Cass.

French, C. Craig-Smith, S., and Collier, A. (1995). *Principles of Tourism*. Melbourne: Longman Australia Ltd.

- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gronroos, C. (1988). *Service Quality: The six Criteria of Good Perceived Service Quality*. *Review of Business*, 9 (3):10-13
- Gronroos, C. (1984). *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Heskett, J.L. Sasser, W.E., and Schlesinger, L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press, New York, NY.
- Heskett, J.L. Sasser, W.E. and Hart, C.W.L. (1990), *Breakthrough Service*, The Free Press, New York, NY.
- Heskett, J.L.(1986). *Managing in the Service Economy*. Boston: Harvard Business School.
- Heskett, J.L. (1986), *Managing in the Service Sector*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 5-43.
- Juran Institute, (1986). *The Quality Trilogy, A universal Approach to Managing for Quality*.
- Kandampully Jay, Connie Mok, and Beverly Sparks (2001).*Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. Haworth Hospitality Press.
- Kotler, Bowen, Makens (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Fifth edition
- Kotler, P., Chandler, P., Gibbs, R., and McColl, R. (1998). *Marketing in Australia*, Fourth Edition. New York: Prentice Hall.
- Lewis, R. and Booms, B. (1983). *The Marketing Aspects of Service Quality*. In Berry, L. Shostack, L. and Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 99-107.
- Lewis, R.C. and Nightingale, M. (1991). *Targeting service to your customer*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(2), 18-27.
- Lewis, D.M. (1997). *Retailing, Sixth Edition*. Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
- McIntosh, R., Goeldner, C., and Ritchie, J. (1995). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Seventh Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Mieczkowski, Z. (1990). *World Trends in Tourism and Recreation, Volume 3*. New York: Peter Lang Publishing.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", Harvard Business School, pp. 65-77.
- Normann, R. (1991). *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, Second Edition. Chichester: John Wiley and Sons.
- Oliver, R.L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. London: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., and Berry, L.L., Zeithaml, V.A. (1992), "Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model", *Human Resource Management*, Vol. 30 No.3, pp. 335-64.

Parasuraman, A., L.L. Berry and V.A. Zeithaml, (1991), "Understanding Customer Expectations of Service" Sloan Management Review, No.39, Spring.

Pearce, P. (1982). The Social Psychology of Tourism Behavior. International Series in Experimental Social Psychology, Volume 3. Oxford, New York: Pergamon Press.

Pizam, A. and Neumann, Y. (1988). The Effect of Task characteristics on hospitality employees' job satisfaction, and burnout. Hospitality Education and Research Journal, 12(2). 99-40.

Ramaswamy, R. (1996). Design and Management of Service Processes: Keeping Customers for Life (pp.362-363). Reading, U.K.: Addison Wesley.

Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton (2011) Managing Quality Service in Hospitality "How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience".

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L., (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services", Sloan Management Review, Vol. 32 No. Spring, pp. 17-28.

Steele, F. (1986), Making and Managing High- Quality Workplaces. New York: Teachers College Press.

Sundstrom, E and Irwin Altman (1989), "Physical Environments and Work-Group Effectiveness", Research in Organizational Behavior, Vol.1, pp. 175-209.

Tenner, A.R. and DeToro, I.J. (1992). Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement. Cambridge, MA: Adison-Wesley.

Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. and Gremler D.D. (2009), Services Marketing: Integrating customer Focus Across the Firm, 5th edition, New York: McGraw – Hill.

Zeithaml, V. and Bitner, M. (1996). Services Marketing. Singapore: McGraw Hill.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990) Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York: The Free Press.

Zeithaml, V. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In Donnelly, J. and George, W. (Eds.), Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association, pp. 186-190.

Ξενόγλωσση (Άρθρα)

Babin, Bary, J.,William R. Darden and Mitch Griffin(1994), "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value" Journal of Consumer Research, 20 (4), 644-56.

Baker, D.A. and Fesenmaier, D.R. (1997). Effects of service climate on managers' and employees' rating of visitors' service quality expectations. Journal of Travel Research, 36(1), 15-22.

Berry, Leonard L.,Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel (2002), "Managing the Total Customer Experience," Sloan Management Review, 43 (Spring) 85-9.

Bitner, Zeithaml, Gremler (2010). Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality. Handbook of Service Science, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy.

Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. Journal of Marketing, April, 57-71.

- B. Joseph Pine II and James H. Gilmore . Welcome to the Experience Economy July-August 1998. Harvard Business Review. Reprint 98407
- Callan, R. (1994). Quality assurance certification for hospitality marketing, sales and customer services. *The Services Industries Journal*, 14 (4), 482-499.
- Dion, P., DiLorenzo-Aiss, J., and Javalgi, R. (1998). An empirical assessment of the Zeithaml, Berry and Parasuraman service expectations model. *Service Industries Journal*, 18 (4), 66-86.
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller and Giulano Noci (2007), "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that create Value with the Customer," *European Management Journal of Retailing*, 79 (4), 259-68.
- Getty, J.M. and Thomson, K.N. (1994). The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recommending Behavior in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2(3):3-22.
- Guenzi, P. and Pelloni, O. (2004) "The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider", *International Journal of service Industry Management*. Vol. 15, pp. 365-84.
- Hamel, C. and Prahalad, C.K.(1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May –June: 63-76.
- Heskett, J.L. Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., and Schlesinger, L.A. (2008), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, July-Aug, pp 118-129.
- Heskett, J.L. Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, pp 164-74.
- Holbrook, Morris B. and Elizabeth C. Hirschman (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Customer Research*, 9 (September), 132-40.
- Juran, J.M. (1982). *Upper Management and Quality*. New York: Juran Institute
- Loveman, G.W. (1998), "Employee satisfaction, Customer Loyalty, and Financial performance", *Journal of Service Research*, Vol. 1 No.1, pp. 18-31.
- Meyer, Christopher and Andre Schwager (2007), "Understanding Customer Experience," *Harvard Business Review*, February 117-26.
- Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (November): 460-469.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*. 57:25-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml V.A. and Berry, L.L. (1988), "Servqual: a multiple –item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol.64, pp 12-40.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1):12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L. (1994a). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70 (3), 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L. (1994b). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall):41-50.

Pritchard, M. and Silvestro, R. (2005), "Applying the service profit chain to analyze retail performance, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.16, No. 4, pp. 337-56.

Schmitt, Bernd (1999) "Experiential Marketing," *Journal of Marketing Management*,15 (1-3),53-67.

Silvestro, R. and Cross, S. (2000), "Applying the service profit chain in a retail environment", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No.3, pp. 244-68.

Sutton, W. (1967) *Travel and Understanding: Notes on the Social Structure of Touring*. *International Journal of Comparative Sociology*, 8(2):218-223.

Tse, D.K. and Wilton, P.C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25(May):204-212.

Zeithaml, V., and Berry, L., and Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 21(1), 1-12.

Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)

Institute of customer Service <http://www.instituteofcustomerservice.com>

www.starwoodhotels.com

<http://snowassociates.com>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Ερωτηματολόγια ξενοδοχείων ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ και Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Συγκεντρωτικά Ετήσια Αποτελέσματα του Δείκτη Ικανοποίησης
Πελατών των ξενοδοχείων έτους 2011

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγια ξενοδοχείων ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ και Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ημερομηνία Date	Όνομα Name
Εταιρεία Company	
Διεύθυνση Address	
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο E-mail	
Παρακαλούμε επιλέξτε αν επιθυμείτε να λαμβάνετε ενημερώσεις από το ξενοδοχείο μας Please tick this box if your wish to receive our newsletter	
Τηλέφωνο Telephone	Υπογραφή Signature

 [tripadvisor](https://www.tripadvisor.com) · share your comments under www.tripadvisor.com



YOUR OPINION COUNTS
Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΜΕΤΡΑΕΙ

The General Manager
Hotel **SEMIRAMIS**
48 Charilaou Trikoupi Str.
Kefalari-Kifissia, 14562
Athens - Greece

Πανα

YOUR OPINION COUNTS

As a guest of the **SEMIRAMIS**, your opinion is extremely important to us. Your comments and suggestions are essential to help us continually improve our quality of service. Kindly take a few moments to complete this form and leave it in your room or with the Front Desk. We hope you had an enjoyable experience with us and we will be happy to have you with us again.

Best wishes,

The **SEMIRAMIS** team

What was the primary purpose of your visit:

Ποιός ήταν ο κύριος λόγος της επίσκεψής σας:

Business / Εργασία Leisure / Διακοπές Meeting/Conference / Διάσκεψη/Συνέδριο

How did you learn about the SEMIRAMIS:

Από που μάθατε για το **SEMIRAMIS**:

Reservations/Κρατήσεις

Friendliness - Courtesy / Φιλικότητα - Ευγένεια

Efficiency - Αποτελεσματικότητα

Our Welcome/Καλωσόρισμα

Porter / Room Escorting / Γκρουμ / Συνοδός

Front Desk / Υποδοχή

Bedroom/Δωμάτιο

Cleanliness / Καθαριότητα

Comfort & Ambience / Άνεση & Περιβάλλον

General Maintenance / Γενική Συντήρηση

Ability to work in the room / Δυνατότητα εργασίας στο δωμάτιο

Bathroom Amenities / Καλλυντικά μπάνιου

Design / Σχεδιασμός-Διακόσμηση

Laundry Service / Υπηρεσία καθαριστηρίου

Mini Bar

Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΜΕΤΡΑΕΙ

Ως πελάτης του **SEMIRAMIS**, η γνώμη σας είναι πολύ σημαντική για μας. Τα σχόλια και οι προτάσεις σας θα μας βοηθήσουν στη συνεχή προσπάθειά μας για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των παροχών μας. Ελπίζουμε να είχατε μια ευχάριστη διαμονή στο ξενοδοχείο μας και ευχόμαστε να μας δοθεί και στο μέλλον η ευκαιρία να σας έχουμε ξανά κοντά μας.

Με τις καλύτερες ευχές,

Η ομάδα του **SEMIRAMIS**

Restaurant and Bar/Εστιατόριο & Bar

Breakfast / Πρωινό

Lunch / Μεσημεριανό

Dinner / Δείπνο

Bar

Ambience / Ατμόσφαιρα

Quality of service / Ποιότητα υπηρεσιών

Quality of food / Ποιότητα φαγητού

Hotel Facilities & Services/Υπηρεσίες Ξενοδοχείου

Swimming pool / Πισίνα

Fitness Centre / Γυμναστήριο

Treatments / Θεραπείες

Cleanliness of public areas / Καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων

The Semiramis team/Η ομάδα του Semiramis

Friendliness / Φιλικότητα

Efficiency / Αποτελεσματικότητα

Positive "yes" attitude to your requests / Θετική αντιμετώπιση των απαιτήσεών σας

Knowledge of local area information / Γνώσεις & παροχή πληροφοριών

Will you be staying with us again in your next visit to Athens?

Θα ξαναμένετε κοντά μας στην επόμενη επίσκεψή σας στην Αθήνα;

Yes / Ναι No / Όχι

Did any person or any aspect exceed your expectations?

Υπήρξε κάποιο συγκεκριμένο άτομο το οποίο υπερέβη τις προσδοκίες σας;

Comments - Suggestions / Γενικές Παρατηρήσεις - Προτάσεις

Very Satisfied / Πολύ ευχαριστημένος

Satisfied / Ευχαριστημένος

Not at all Satisfied / Καθόλου ευχαριστημένος



Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. Has Commissioned TNS To Conduct This Research On Its Behalf.

THE LUXURY COLLECTION
Starwood Hotels & Resorts

Dear Valued Hotel Guest:

Thank you for choosing The Luxury Collection, part of the Starwood Hotels & Resorts family of brands (Westin, Sheraton, Four Points by Sheraton, W Hotels, St. Regis, The Luxury Collection, Le Meridien and the award winning Starwood Preferred Guest loyalty program).

Starwood would greatly appreciate you taking the time to complete a brief survey. Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., uses survey data in various aspects of its business worldwide to improve the guest experience. Your evaluation of our operations will provide us the opportunity to assure that your future expectations are met and to provide you with information about new initiatives and programs. TNS has been retained to conduct this survey on behalf of Starwood.

We appreciate your business and thank you for staying at a Luxury Collection hotel. We hope you will visit other Luxury Collection and Starwood Hotels & Resorts in the near future.

Sincerely,

[Handwritten signature]

Geoffrey A. Ballotti
President, North America
Starwood Hotels and Resorts Worldwide

MARKING INSTRUCTIONS Please be sure to mark an "X" inside the appropriate box. [X] Correct Mark [] Incorrect Mark

Survey questions and Likert scales:
1. How likely are you to...? (X ONE Box)
2. How likely are you to...? (X ONE Box)
3. How satisfied were you with...? (X ONE Box)
4. Please tell us why you gave the hotel this overall experience score...
5a. How satisfied were you with... (X ONE Box For EACH)



5b. How satisfied were you with... (X ONE Box For EACH)

	Outstanding ←-----→ Unacceptable										N/A
	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	11
Food/Dining Restaurant food quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurant service speed/efficiency.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overall in-room dining experience.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overall restaurant breakfast experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fitness Fitness offerings met my needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Check-Out Speed/efficiency of check-out process.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service/Staff The staff genuinely cared for me.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The staff helped me feel welcome throughout my stay.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsiveness of staff to your needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of staff.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. If you are a member of the Starwood Preferred Guest Program, please indicate your level. (X ONE Box)

1 Non-Member → (Skip To Qu. 9) 3 Gold → (Continue) 5 Don't know → (Skip To Qu. 9)

2 Preferred → (Continue) 4 Platinum → (Continue)

7. If you are a member of the Starwood Preferred Guest Program, how satisfied were you with the benefits you received at this hotel? (X ONE Box)

	Outstanding ←-----→ Unacceptable										N/A
	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	11

If response was 'Preferred' in question 6, please skip to qu. 9

	Yes	No	Did Not Want	Don't Know/Not Sure
	1	2	3	4
8. What benefits did you receive during your stay? (X ONE Box For EACH)				
Special greeting by name and membership level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Key packet specific to your membership level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4:00 pm late check-out.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amenity in recognition of Platinum status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complimentary health club access/gym access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Did you experience any problems with the hotel during this stay? 1 Yes → (Continue) 2 No → (Skip To Qu. 13)

10. Please mark any of these problem(s) you experienced during your stay. (X ALL That Apply)

01 <input type="checkbox"/> Type of room requested	12 <input type="checkbox"/> Bed (mattress, pillow, blanket, etc.)	23 <input type="checkbox"/> Food/Beverage Service – Restaurant
02 <input type="checkbox"/> Confirmed room rate expected	13 <input type="checkbox"/> Bath/Shower water temp./pressure	24 <input type="checkbox"/> Food/Beverage Service – Room Service
03 <input type="checkbox"/> Speed of Check-in	14 <input type="checkbox"/> Cleanliness of bathroom	25 <input type="checkbox"/> Cleanliness of hotel (excl. room)
04 <input type="checkbox"/> Room readiness	15 <input type="checkbox"/> Number of towels	26 <input type="checkbox"/> Condition (wear and tear) of hotel
05 <input type="checkbox"/> Luggage Service	16 <input type="checkbox"/> Plumbing	27 <input type="checkbox"/> Noise inside hotel (Air Conditioner/ Heater, Elevator, Hallway, etc.)
06 <input type="checkbox"/> Door Lock Key	17 <input type="checkbox"/> Condition (wear and tear) of room/bath	28 <input type="checkbox"/> Noise outside hotel (Airport, Street, Train, etc.)
07 <input type="checkbox"/> Cleanliness of room	18 <input type="checkbox"/> High speed Internet did not work	29 <input type="checkbox"/> Speed of Departure
08 <input type="checkbox"/> Room Odor	19 <input type="checkbox"/> TV Services	30 <input type="checkbox"/> Staff member
09 <input type="checkbox"/> Size of room	20 <input type="checkbox"/> Telephone services	31 <input type="checkbox"/> Accuracy of bill
10 <input type="checkbox"/> Inadequate lighting	21 <input type="checkbox"/> Fitness center	
11 <input type="checkbox"/> Air conditioner/heater (room temperature)	22 <input type="checkbox"/> Food/Beverage Quality	

11. Did you contact anyone in the hotel to resolve the problem(s)? 1 Yes 2 No

12. Was the problem(s) resolved to your satisfaction? 1 Yes 2 No

13. Did we make every effort to ensure you had an exceptional, indigenous experience? (X ONE Box)

	Outstanding ←-----→ Unacceptable									
	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
How likely are you to select another Luxury Collection hotel based on your experience at this Luxury Collection hotel? (X ONE Box)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Which of the following best describes the reason for your stay? (X ONE Box)

1 Business 5 Leisure/vacation by myself 8 Leisure/vacation with kids 18 years or less

4 Meeting/Conference 7 Leisure/vacation with friends 9 Leisure/vacation with spouse/partner

3 Both Business/Leisure 6 Leisure/vacation as part of an organized group

15. Which of the following best describes why you choose to stay at this hotel? (X ONE Box)

1 I prefer to stay at this hotel/brand as it is my first choice

2 This hotel is one of several hotels/brands that I check availability for prior to stay

3 I had to stay at this hotel because my company policy requires that I do so

4 I had to stay at this hotel because there are no other comparable choices

5 I had to stay at this hotel because the event I was attending (business or pleasure) was being held here

16. Your gender: 1 Female 2 Male

2008-A Thank you. Please return in the enclosed envelope to: TNS, P.O. Box 10018, Toledo, OH 43682-4104

04056



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Συγκεντρωτικά Ετήσια Αποτελέσματα του Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών των
ξενοδοχείων έτους 2011

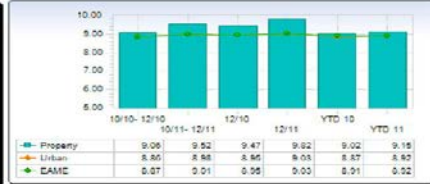
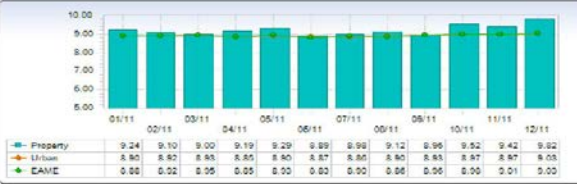
A. Ξενοδοχείο ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ

SEMIRAMIS HOTEL		Guest Questionnaires - total 2011					
Σύνολο Απαντήσεων/Total Replies:		626 Total Arrivals:		3859			
		16,22%					
Ποιος ο σκοπός της επίσκεψής σας/ What was the primary purpose of your visit?							
	Replies	%					
Εργασία/Business	155	25,08%					
Διακοπές/Leisure	370	59,87%					
Άλλο/Other	93	15,05%					
Total	618						
ΚΡΑΤΗΣΗ-ΥΠΟΔΟΧΗ/RESERVATIONS-FRONT OFFICE							
	excellent		very good		poor		Replies
	Replies	%	Replies	%	Replies	%	
Διαδικασία κράτησης/reservations	495	96,68%	15	2,93%	2	0,39%	512
Διαδικασία Αφίξης/arrival-check in	554	98,40%	7	1,24%	2	0,36%	563
Υποδοχή/front desk	535	98,17%	10	1,83%	0	0,00%	545
Διαδικασία μεταφοράς στο δωμάτιο/grooming	400	98,52%	6	1,48%	0	0,00%	406
Φιλικότητα προσωπικού/friendliness	465	96,88%	15	3,13%	0	0,00%	480
Ευγένεια προσωπικού/courtesy	490	98,99%	4	0,81%	1	0,20%	495
Αποτελεσματικότητα προσωπικού/efficiency	580	96,83%	19	3,17%	0	0,00%	599
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ / HOUSEKEEPING							
	excellent		very good		poor		Replies
	Replies	%	Replies	%	Replies	%	
Δωμάτιο-Σουίτα/suite-room	485	96,04%	20	3,96%	0	0,00%	505
Καθαριότητα/cleanliness	504	97,11%	15	2,89%	0	0,00%	519
Κλιματισμός/room's airconditioning	463	92,79%	35	7,01%	1	0,20%	499
Ανέση & Ατμόσφαιρα/omfort & ambience	478	95,98%	19	3,82%	1	0,20%	498
Γενική συντήρηση/general maintenance	556	96,36%	19	3,29%	2	0,35%	577
Διακόσμηση-Σχεδίαση/Decoration-design	590	95,47%	28	4,53%	0	0,00%	618
Μίνι Μπαρ/ Mini bar	120	96,77%	2	1,61%	2	1,61%	124
Πλυντήριο/laundry service	88	86,27%	14	13,73%	0	0,00%	102
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ & ΜΠΑΡ/ RESTAURANT & BAR							
	excellent		very good		poor		Replies
	Replies	%	Replies	%	Replies	%	
Πρωινό/breakfast	598	97,39%	14	2,28%	2	0,33%	614
Γεύμα/lunch	295	97,36%	8	2,64%	0	0,00%	303
Δείπνο/dinner	385	98,47%	5	1,28%	1	0,26%	391
Εστιατόριο & Μπαρ/ restaurant-bar	395	98,26%	7	1,74%	0	0,00%	402
Ατμόσφαιρα/ambience	395	96,81%	12	2,94%	1	0,25%	408
Ποιότητα Υπηρεσιών/quality of service	465	97,69%	9	1,89%	2	0,42%	476
Ποιότητα φαγητού/quality of food	495	97,83%	9	1,78%	2	0,40%	506
Ποικιλία ποτών/variety of drinks & cocktails	121	95,28%	5	3,94%	1	0,79%	127
Υπηρεσία Room Service	122	97,60%	3	2,40%	0	0,00%	125
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ/ OTHER FACILITIES							
	excellent		very good		poor		Replies
	Replies	%	Replies	%	Replies	%	
business center	106	89,83%	11	9,32%	1	0,85%	118
Γυμναστήριο/fitness Centre	119	88,15%	15	11,11%	1	0,74%	135
Σαλόνι αισθητικής/wellness center	42	84,00%	7	14,00%	1	2,00%	50
Καθαριότητα Κοινόχρηστων χώρων/cleanliness of common areas	549	98,92%	5	0,90%	1	0,18%	555
Αξιολόγηση Ανταγωνισμού/competitive assessment	233	93,57%	15	6,02%	1	0,40%	249
Πως θα χαρακτηρίζατε το ξενοδοχείο γενικά/ Overall which statement best describes this hotel?							
	Replies	%					
Θαυμάσιο/excellent	565	97,92%					
Μέτριο/average	10	1,73%					
Καλό/good	2	0,35%					
Φτωχό/poor	0	0,00%					
ΣΥΝΟΛΟ/TOTAL	577						

B. Ξενοδοχείο M. ΒΡΕΤΑΝΙΑ

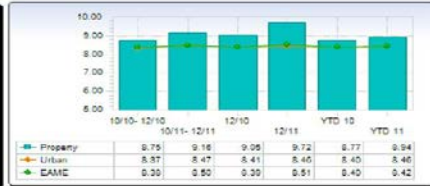
ARRIVAL COMPOSITE

Staff Friendliness at Check-In 33.33%, Speed/Efficiency of Check-In 33.33%, Speed/Efficiency of Check-out Process 33.33%



FOOD AND BEVERAGE COMPOSITE

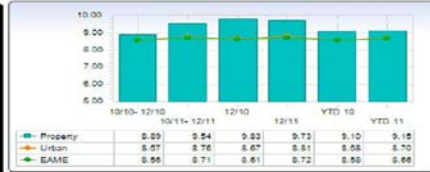
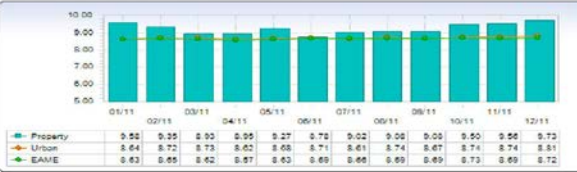
Restaurant food quality 25%, Restaurant service speed/efficiency 25%, Overall in-room dining experience 25%, Overall restaurant breakfast experience 25%



LIKELY TO RETURN TO HOTEL

Mean (YTD 2011: 702, December 2010: 12, YTD 2010: 891)

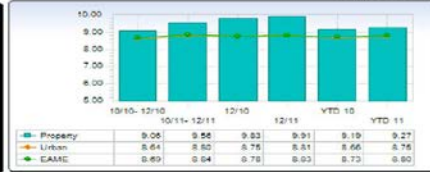
Responses: 11



LIKELY TO RECOMMEND

Mean (YTD 2011: 726, December 2010: 12, YTD 2010: 922)

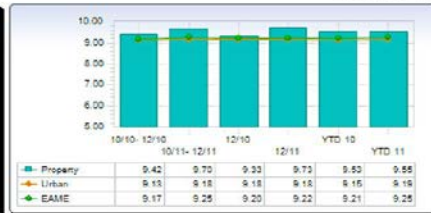
Responses: 11



CLEANLINESS OF PUBLIC AREAS

Mean (YTD 2011: 719, December 2010: 12, YTD 2010: 914)

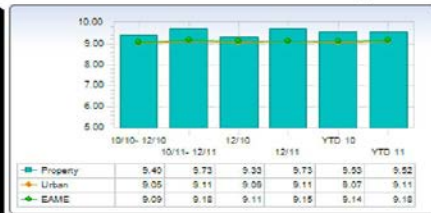
Responses:11



MAINTENANCE OF PUBLIC AREAS

Mean (YTD 2011: 717, December 2010: 12, YTD 2010: 915)

Responses:11



RESPONSIVENESS OF STAFF TO NEEDS

Mean (YTD 2011: 711, December 2010: 12, YTD 2010: 880)

Responses:11



KNOWLEDGE OF STAFF

Mean (YTD 2011: 864, December 2010: 12, YTD 2010: 866)

Responses:11

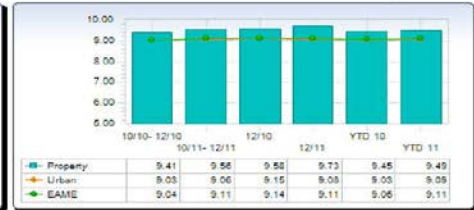
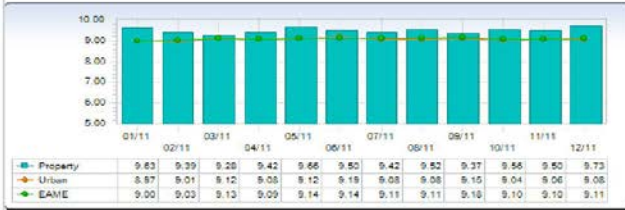




CLEANLINESS OF GUEST ROOM/ BATH

Mean (YTD 2011: 717, December 2010: 12, YTD 2010: 909)

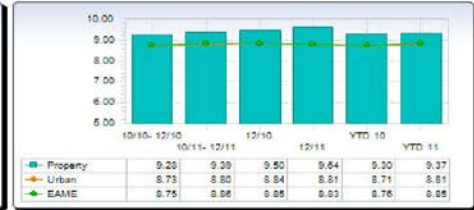
Responses:11



MAINTENANCE OF GUEST ROOM/ BATH

Mean (YTD 2011: 715, December 2010: 12, YTD 2010: 905)

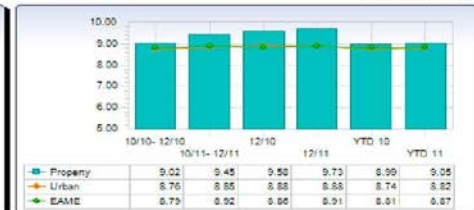
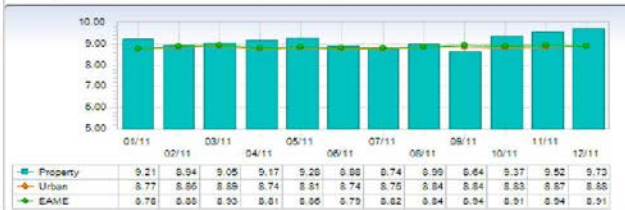
Responses:11



STAFF HELPED ME FEEL WELCOME THROUGHOUT MY STAY

Mean (YTD 2011: 710, December 2010: 12, YTD 2010: 892)

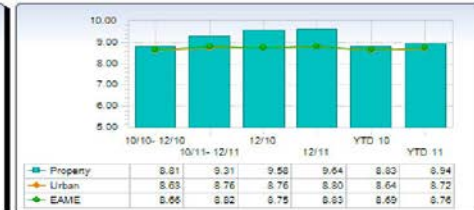
Responses:11



THE STAFF GENUINELY CARED FOR ME

Mean (YTD 2011: 712, December 2010: 12, YTD 2010: 887)

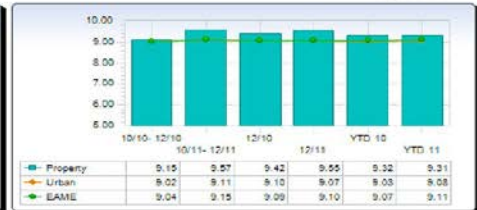
Responses:11



HOTEL SAFETY/ SECURITY

Mean (YTD 2011: 699, December 2010: 12, YTD 2010: 871)

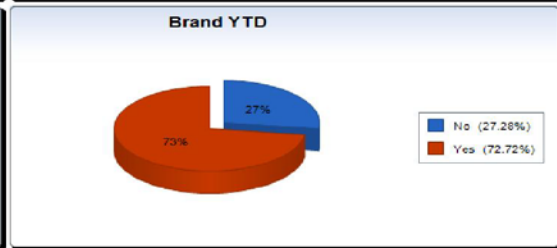
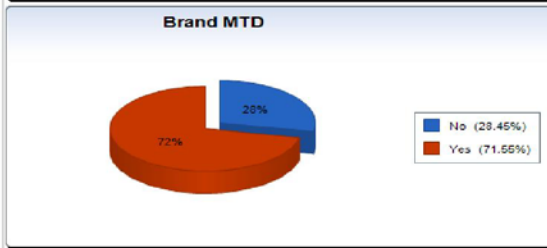
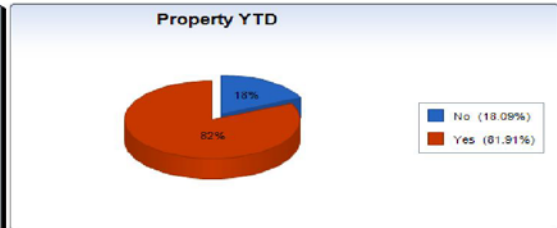
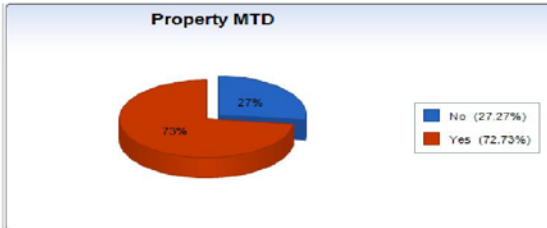
Responses:11



DINE IN HOTEL FACILITIES OR HOTEL ROOM

Percent (YTD 2011: 713, December 2010: 12, YTD 2010: 910)

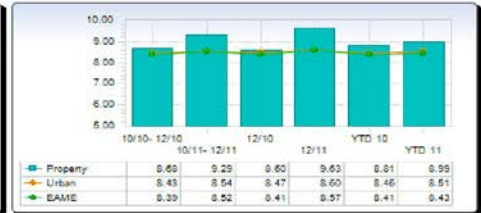
Responses:11



RESTAURANT FOOD QUALITY

Mean (YTD 2011: 570, December 2010: 10, YTD 2010: 694)

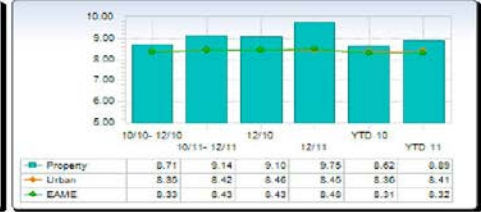
Responses:8



SPEED/ EFFICIENCY OF RESTAURANT SERVICE

Mean (YTD 2011: 570, December 2010: 10, YTD 2010: 696)

Responses:8



OVERALL RESTAURANT BREAKFAST EXPERIENCE

Mean (YTD 2011: 475, December 2010: 8, YTD 2010: 587)

Responses:7



OVERALL IN-ROOM SERVICE EXPERIENCE

Mean (YTD 2011: 315, December 2010: 9, YTD 2010: 414)

Responses:5



Flavor

FITNESS OFFERINGS MET MY NEEDS

Mean (YTD 2011: 241, December 2010: 8, YTD 2010: 289)

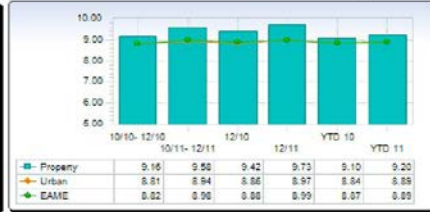
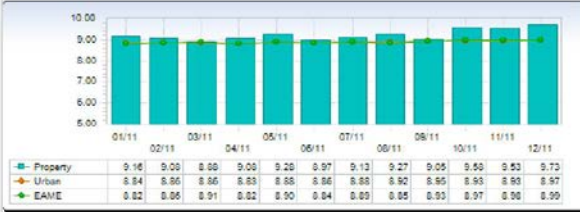
Responses:7



SPEED/ EFFICIENCY OF CHECK-OUT PROCESS

Mean (YTD 2011: 712, December 2010: 12, YTD 2010: 894)

Responses:11



LIKELIHOOD TO SELECT ANOTHER LUXURY HOTEL

Mean (YTD 2011: 713, December 2010: 12, YTD 2010: 889)

Responses:11



SATISFACTION WITH SERVICES PRIOR TO YOUR ARRIVAL

Mean (YTD 2011: 637, December 2010: 11, YTD 2010: 780)

Responses:10



SATISFACTION WITH SERVICES PROVIDED DURING STAY

Mean (YTD 2011: 679, December 2010: 11, YTD 2010: 843)

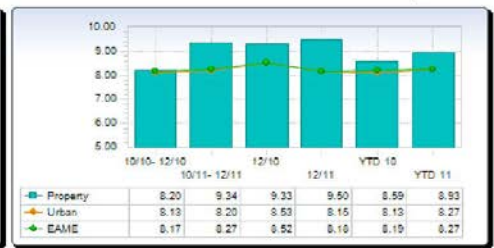
Responses:11



SATISFACTION WITH SPG BENEFITS

Mean (YTD 2011: 146, December 2010: 3, YTD 2010: 180)

Responses:4



SATISFACTION WITH WELCOME AT CHECK IN

Mean (YTD 2011: 153, December 2010: 3, YTD 2010: 191)

Responses:4

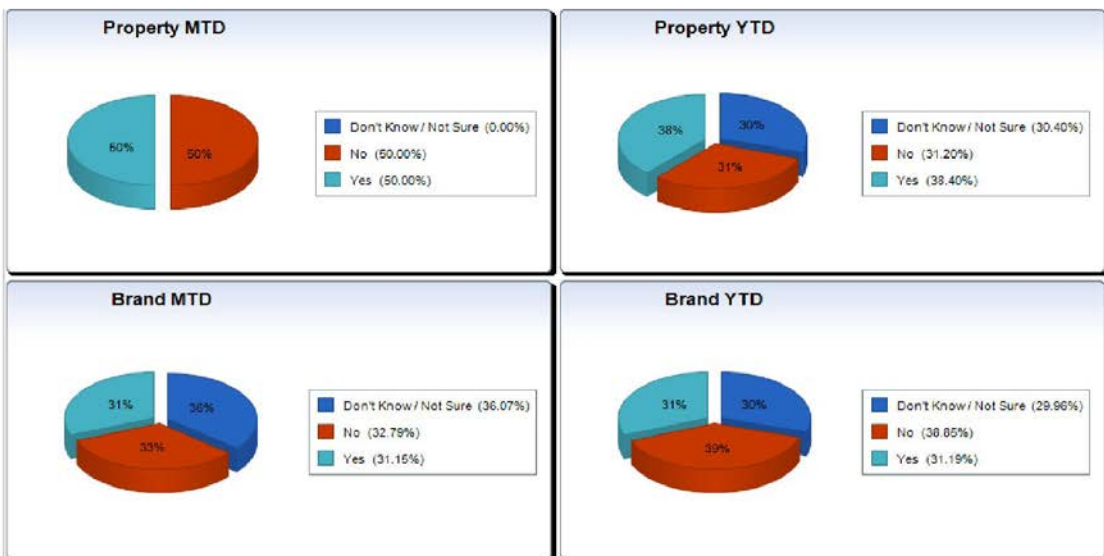
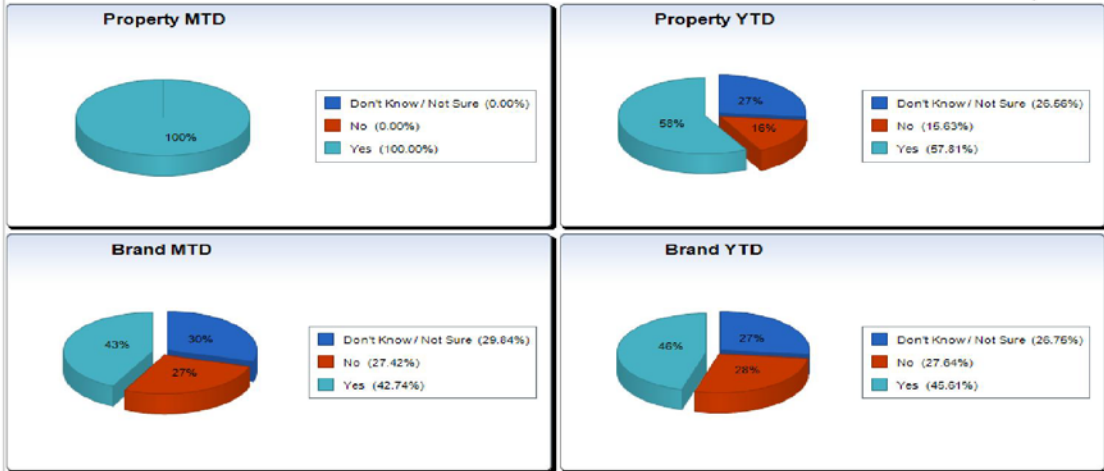


GOLD SPG BENEFITS RECEIVED - Dedicated SPG Member Check In
(YTD 2011: 125, December 2010: 0, YTD 2010: 0)

Responses:2

GOLD SPG BENEFITS RECEIVED - Assigned a Preferred room
(YTD 2011: 128, December 2010: 0, YTD 2010: 0)

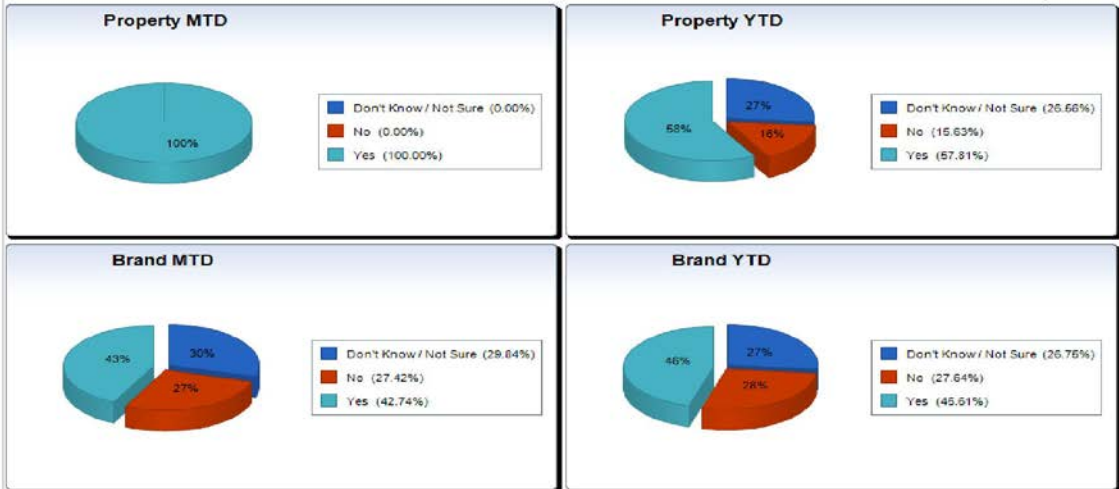
Responses:2



Flair

GOLD SPG BENEFITS RECEIVED - Assigned a Preferred room
(YTD 2011: 128, December 2010: 0, YTD 2010: 0)

Responses:2



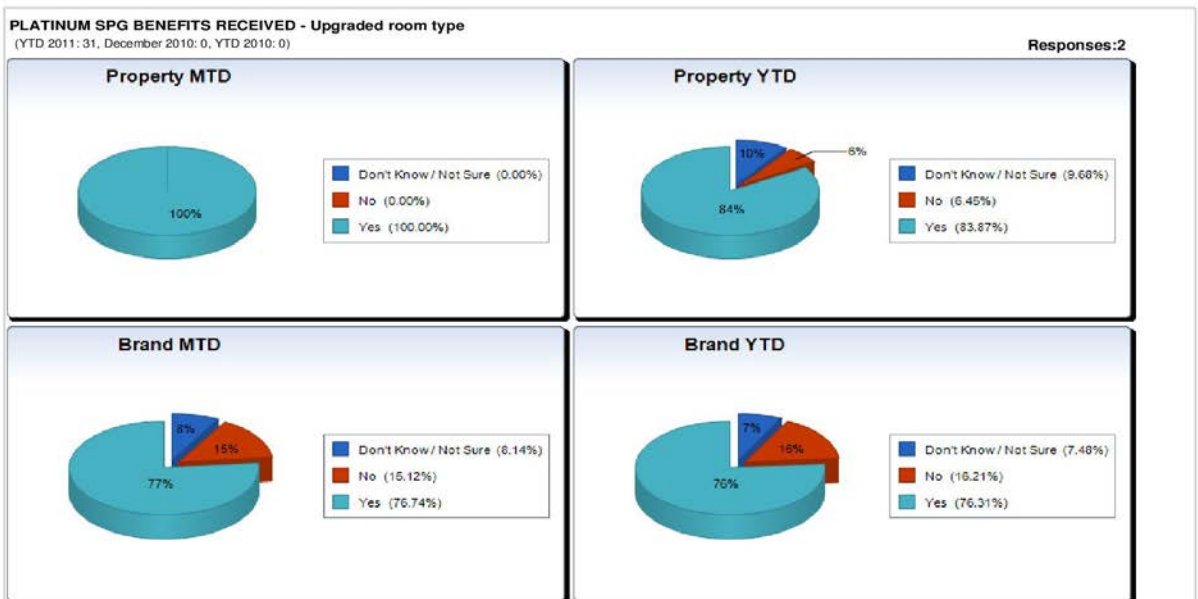
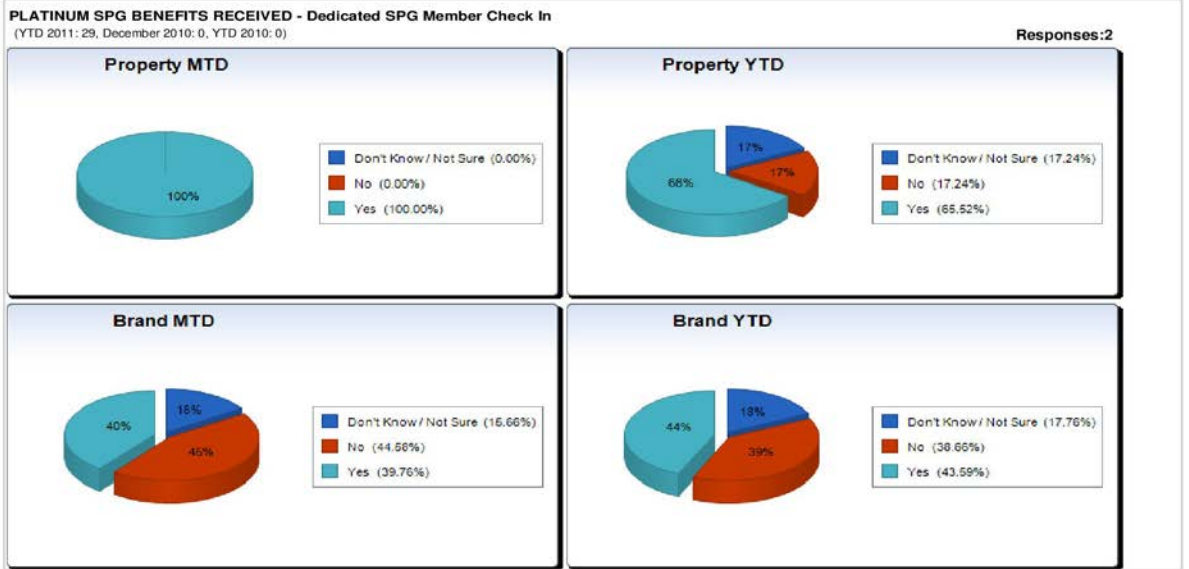
GOLD SPG 4:00 PM CHECK OUT

Percent (YTD 2011: 127, December 2010: 1, YTD 2010: 143)

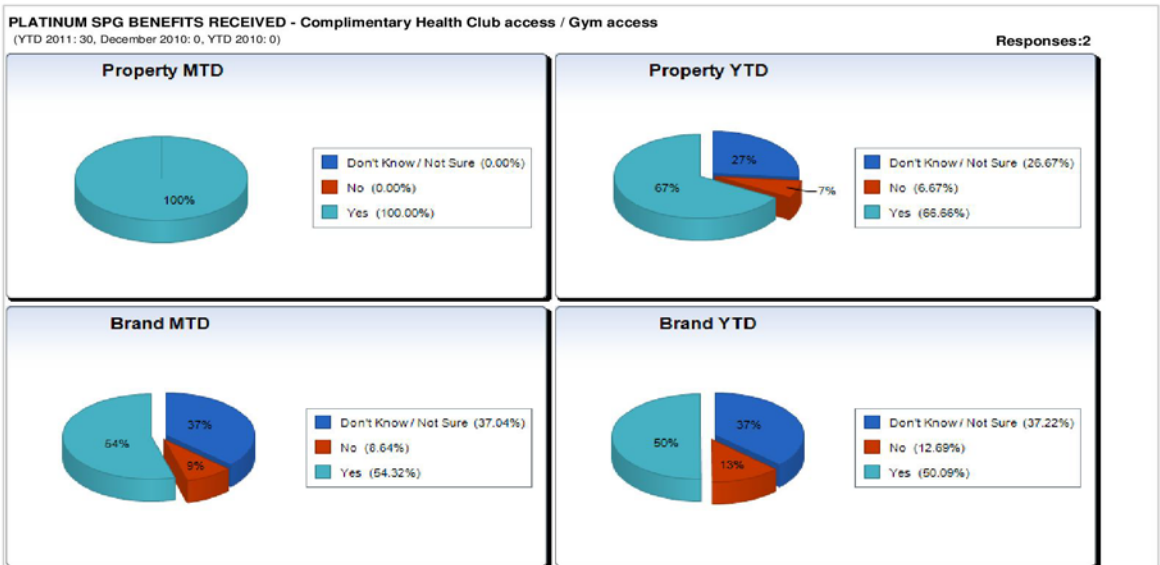
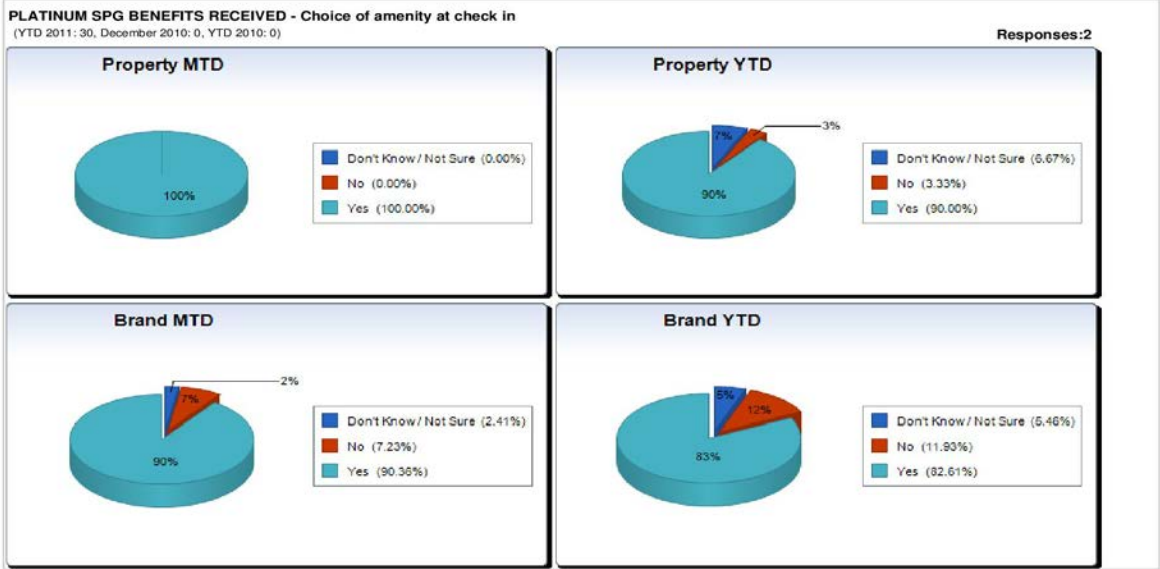
Responses:2



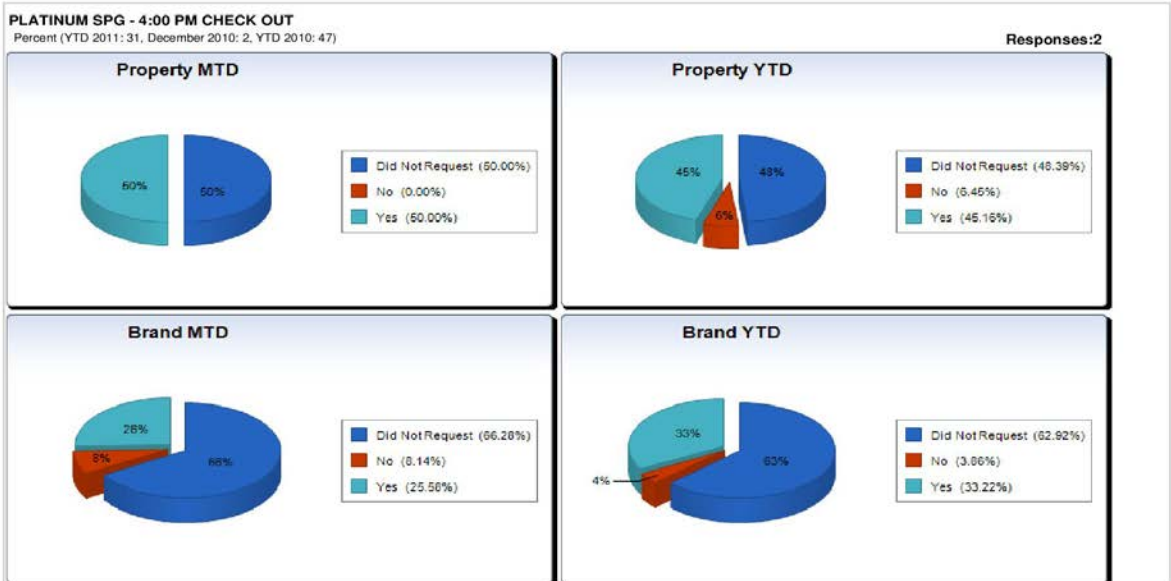
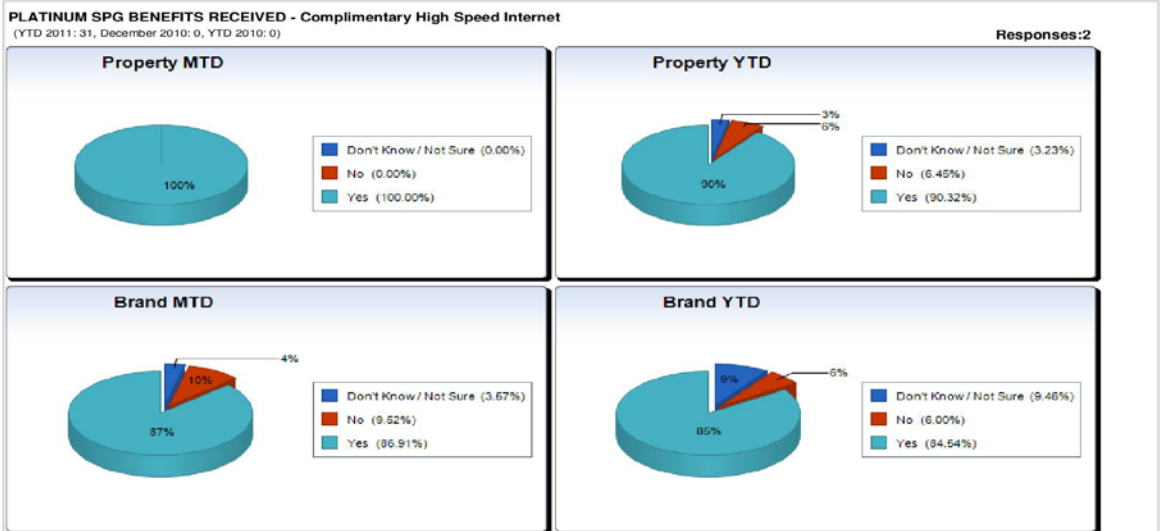
Flair



Flair



Flax

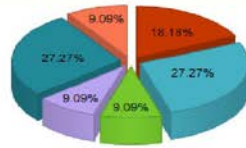


Flat

REASON FOR STAY

Percent (YTD 2011: 716, December 2010: 12, YTD 2010: 893)

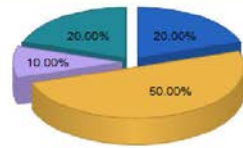
Responses:11



WHY YOU CHOOSE TO STAY

Percent (YTD 2011: 695, December 2010: 12, YTD 2010: 876)

Responses:10



ATTEND BUSINESS MEETINGS IN HOTEL FACILITIES

Percent (YTD 2011: 181, December 2010: 5, YTD 2010: 230)

Responses:3



OVERALL MEETING SERVICES PROVIDED

Mean (YTD 2011: 37, December 2010: 2, YTD 2010: 55)

Responses:1



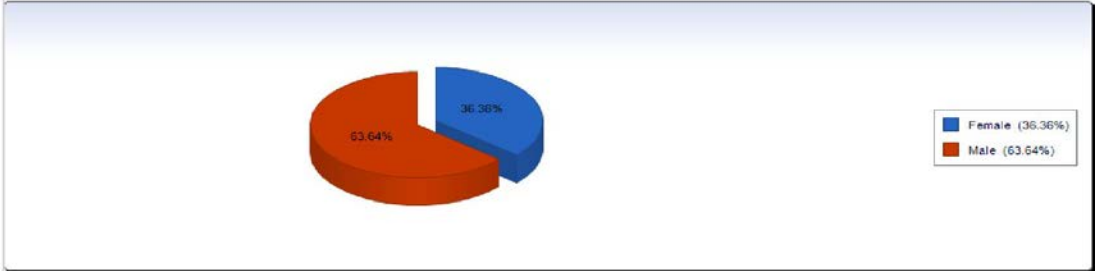
STAFF RESPONSIVENESS TO REQUESTS
Mean (YTD 2011: 36, December 2010: 2, YTD 2010: 53)



QUALITY OF FOOD AND BEVERAGE
Mean (YTD 2011: 35, December 2010: 2, YTD 2010: 55)



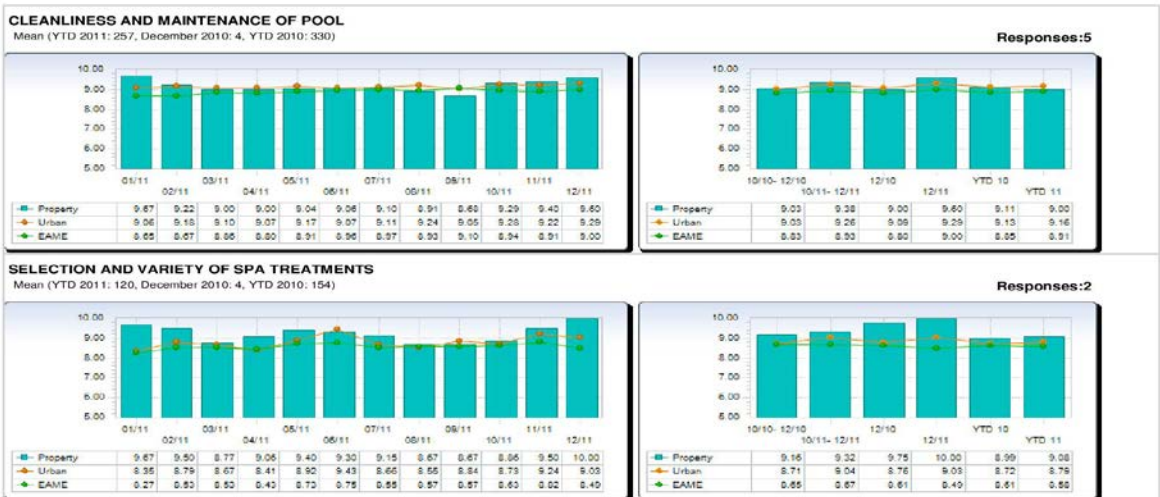
GENDER
Percent (YTD 2011: 710, December 2010: 12, YTD 2010: 898)



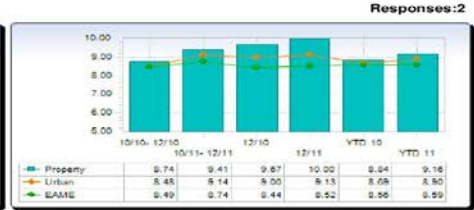
OVERALL SATISFACTION WITH POOL
Mean (YTD 2011: 271, December 2010: 5, YTD 2010: 342)



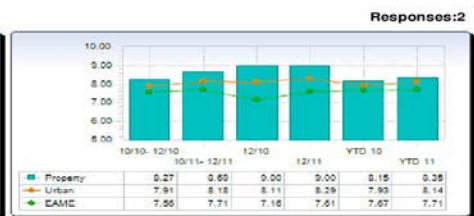
Flav



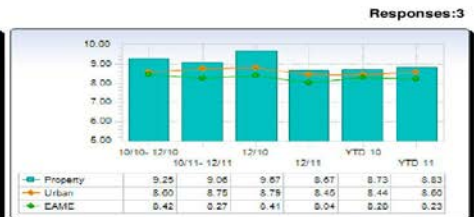
QUALITY OF SPA TREATMENTS/SERVICES
Mean (YTD 2011: 106, December 2010: 3, YTD 2010: 144)



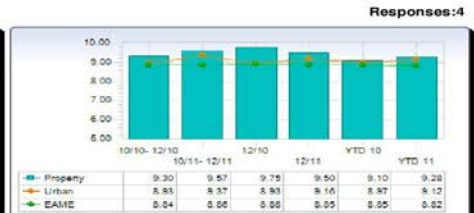
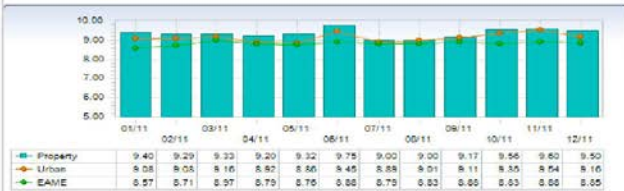
SPA TREATMENTS VALUE FOR PRICE PAID
Mean (YTD 2011: 102, December 2010: 3, YTD 2010: 142)



SELECTION/VARIETY OF SPA PRODUCTS FOR SALE
Mean (YTD 2011: 89, December 2010: 3, YTD 2010: 103)

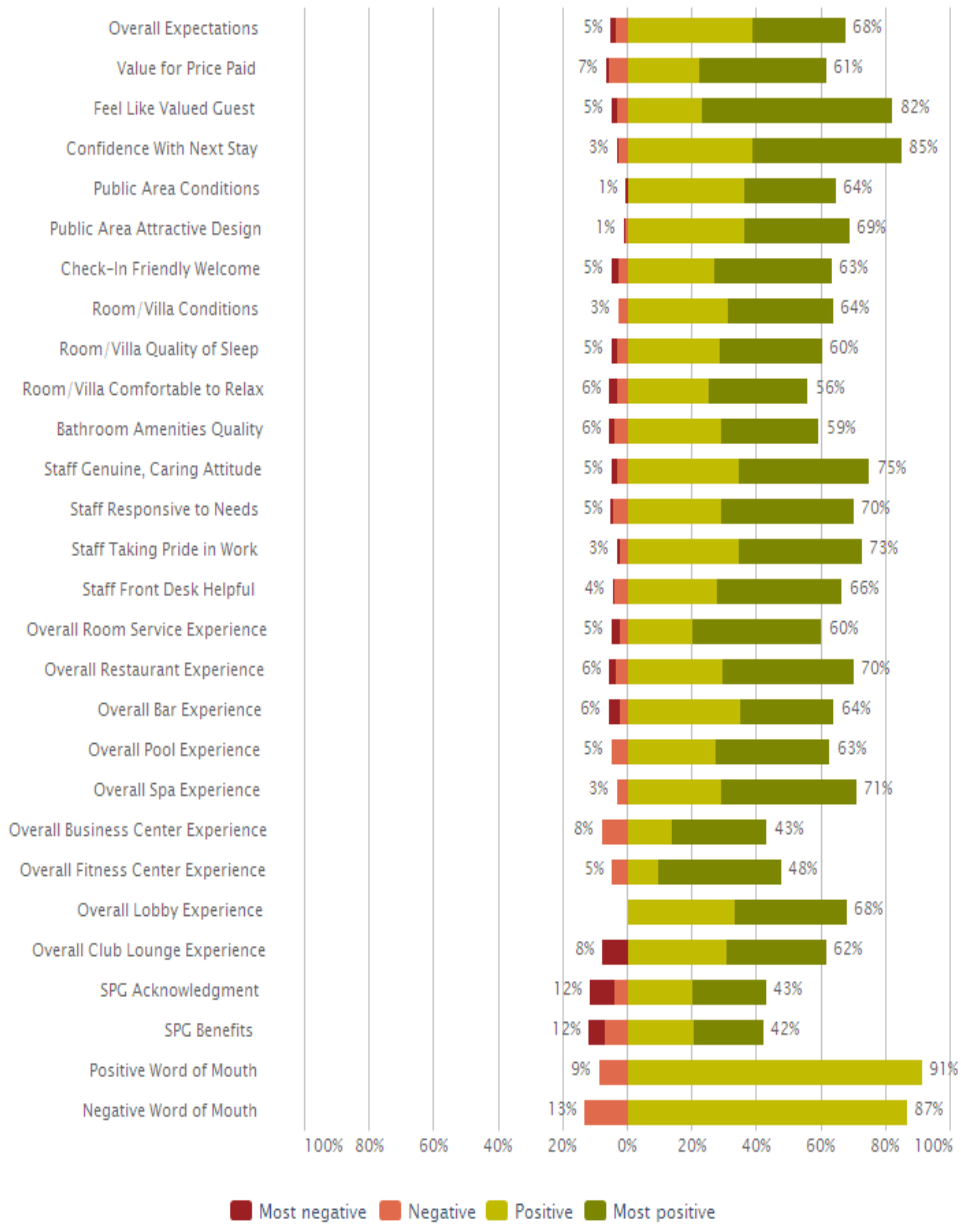


CLEANLINESS AND MAINTENANCE OF SPA FACILITIES
Mean (YTD 2011: 153, December 2010: 4, YTD 2010: 188)





Overview



Plaveth

