

**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ –
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΚΤΗΣΗ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ
ΚΛΑΔΟ**

Αντώνιος Λεμπέσης, AM 23116018

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Α. Παναγιώτου

Ιούνιος 2019

Αθήνα

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

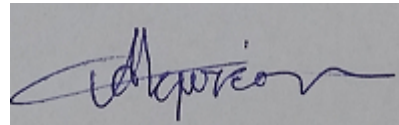
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Αντώνιος Λεμπέσης



Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	6
Abstract	7
1. Εισαγωγή	8
2. Βασική θεωρία.....	11
2.1. Η διοίκηση των υπηρεσιών που προσφέρονται προς τον πελάτη από τα ξενοδοχεία	11
2.2. Το Ξενοδοχειακό προϊόν.....	11
2.3. Ο σύνθετος χαρακτήρας της ποιότητας των υπηρεσιών	14
2.3.1. Η σπουδαιότητα της ποιότητας στην τουριστική βιομηχανία.....	15
2.4. Η τεχνολογία ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης στο ξενοδοχείο	16
2.5. Τί είναι το τμήμα Υποδοχής – Front office services	17
2.5.1. Σχέση του Ρεσεψιονίστ με τους πελάτες.....	19
2.6. Χειρισμός και αντιμετώπιση παραπόνων.....	24
2.6.1. Το κόστος της δυσαρέσκειας	26
2.6.2. Υποκίνηση στο τμήμα της Υποδοχής για να χειριστεί την ανάκτηση ενός σφάλματος.....	30
2.7. Επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων Υποδοχής και συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα.....	32
2.8. Αποτελεσματική επικοινωνία – Αποφυγή παρεξηγήσεων.....	34
3. Εμπειρικές μελέτες.....	38
3.1. Ικανοποίηση των πελατών.....	38
3.2. Γιατί οι πελάτες αγοράζουν υπηρεσίες σε ξενοδοχεία;.....	38
3.3. Το σφάλμα στην υπηρεσία	39
3.3.1. Τύπος αποτυχίας	40
3.3.2. Σοβαρότητα και έκταση της αποτυχίας	41
3.4. Η Ανάκτηση των υπηρεσιών	42
3.4.1. Συζήτηση της βλάβης – σφάλματος που έχει προκληθεί.....	43
3.4.2. Επιτάχυνση της ανάκτησης.....	43
3.4.3. Ψυχολογική μέριμνα για τον πελάτη	43
3.4.4. Ενδυνάμωση των εργαζομένων	44
3.5. Η θεωρία της δικαιοσύνης (Justice Theory)	44
3.5.1. Πολιτική δικαιοσύνη.....	45
3.5.2. Προδικαστική δικαιοσύνη.....	45
3.5.3. Η διανομή της δικαιοσύνης προς τον πελάτη (distribution of justice)	46
4. Η μεθοδολογία της έρευνας.....	48

4.1 Η ερευνητική προσέγγιση.....	48
4.2. Το ερευνητικό εργαλείο	48
4.3. Η διαδικασία της έρευνας και το δείγμα.....	52
5. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	54
5.1. Προφίλ ερωτώμενων	54
5.2. Διαχείριση του σφάλματος.....	58
5.3. Στρατηγικές ανάκτησης	68
6. Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	71
Πηγές.....	74
Appendix: Το ερωτηματολόγιο.....	79

Ευρετήριο Πινάκων

Table 1: Επεξήγηση “Ανάλυση Μέσω Πίνακα Συχνοτήτων (Frequencies)”	51
Table 2: Πελάτες που είχαν εμπειρία περιστατικού σφάλματος υπηρεσίας	54
Table 3: Φύλλο πελατών	55
Table 4: Ηλικία πελατών	55
Table 5: Εθνικότητα πελατών	56
Table 6: Σκοπός ταξιδιού/ διαμονής στο ξενοδοχείο	57
Table 7: Τύπος κράτησης.....	57
Table 8: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, σέρβις εστιατορίου	58
Table 9: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, καθυστέρηση στο check-in	59
Table 10: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, κακή απόδοση προσωπικού	59
Table 11: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μη φιλική συμπεριφορά ρεσεψιονίστ.....	60
Table 12: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μη ετοιμότητα δωματίου προς παράδοση στον πελάτη	61
Table 13: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μεγάλη αναμονή για τραπέζι στο εστιατόριο.....	61
Table 14: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, λάθος χρέωση στον τελικό λογαριασμό.....	62
Table 15: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μη επαρκώς καθαρό δωμάτιο	63
Table 16: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, αναξιόπιστο room service	63
Table 17: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, η κράτηση δεν είναι στο σύστημα	64
Table 18: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, υπηρεσίες και εγκαταστάσεις γυμναστηρίου και πισίνας φτωχές	65
Table 19: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, υπηρεσίες για επαγγελματικούς λόγους φτωχές .	65
Table 20: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, υψηλά επίπεδα θορύβου	66
Table 21: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, γενικότερο επίπεδο καθαριότητας	67
Table 22: Φύση στρατηγικών ανάκτησης	68
Table 23: Αντίδραση πελάτη στις στρατηγικές ανάκτησης σφάλματος	69

Ευρετήριο Σχημάτων

Figure 1: Front Office services	18
Figure 2: Μοντέλο έρευνας	49
Figure 3: Πελάτες που είχαν εμπειρία περιστατικού σφάλματος υπηρεσίας	54
Figure 4: Φύλλο Πελατών (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)	55
Figure 5: Ηλικία Πελατών (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)	56
Figure 6: Εθνικότητα Πελατών (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)	57
Figure 7: Τύπος κράτησης (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)	58
Figure 8: Συγκεντρωτικό σχήμα τύπων σφάλματος	68

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης τη διαχείριση σφαλμάτων υπηρεσιών σε ξενοδοχεία και την ανάκτηση των υπηρεσιών (ικανοποίηση πελατών). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επιτυχία για ένα ξενοδοχείο εντοπίζεται στην ικανότητα του να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, καθώς και να μπορεί να διαχειριστεί τα σφάλματα που προκύπτουν σε αυτές.

Η παρούσα ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 164 επισκεπτών σε ξενοδοχεία μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, που δόθηκε στην Αγγλική γλώσσα. Αν και αρχικός στόχος της εργασίας ήταν να συγκεντρωθεί δείγμα ικανό για στατιστική ανάλυση και επεξεργασία, εν τούτοις αντικειμενικές δυσκολίες δεν κατέστησαν αυτό το στόχο εφικτό. Ως εκ τούτου οι απαντήσεις αναλύθηκαν με τη βασική μέθοδο “Ανάλυση μέσω Πινάκων Συχνότητων”, η οποία εν συντομία έδειξε, ότι αν και υπάρχει η πρόθεση των εργαζομένων και των διοικήσεων να ανακτήσουν μια υπηρεσία που παρουσιάζει σφάλμα, στην πράξη διακρίνεται συχνά απροθυμία από το προσωπικό, καθώς και έλλειψη ικανότητας για άμεση και αποτελεσματική επίλυση των σφαλμάτων.

Γι αυτό τον λόγο και η εργασία προέβη στην εξαγωγή συμπερασμάτων και βασισμένη σε αυτά προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των ξενοδοχείων σε σχέση με την διαχείριση των παραπόνων.

Abstract

The current thesis has as its goal to examine the case of service failures and service recoveries strategies and tactics in the tourism sector and especially in the hotel businesses (customer satisfaction). It is noteworthy that the success of a hotel lies on its ability to offer services of high quality and to find the proper ways to deal with service failures as well, which occur during offering subject services to the clients.

The current quantitative research was carried out at a sample of 164 visitors in hotels, by means of a questionnaire which was submitted electronically in the English language. Although the initial goal of the research was to gather competent sample for further statistical analysis and review, nevertheless objective obstacles faced did not allow us to fulfill it. Consequently the replies were analysed by means of the basic method of "Analysis through tables frequencies", which is short indicated that although the employees and the administration of the hotel are willing to recover the service failures, in reality we observe a frequent reluctance by the hotel's staff and a frequent lack of immediate and efficient recovery of the failure.

In this respect the analysis made has drawn some conclusions and, based on them, has made some proposals for the improvement of the hotels' efficiency in the service failure recovery strategies and tactics.

1. Εισαγωγή

Κάθε χρόνο, όλοι μαθαίνουμε από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή διαβάζουμε στα κοινωνικά δίκτυα για την αρνητική δημοσιότητα (negative word of mouth) που προκαλούν σε τουριστικούς οργανισμούς οι αποτυχίες των υπηρεσιών τους, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούν αυτές οι επιχειρήσεις την ανάκτηση των υπηρεσιών τους (Engelbrektson, 2015; Giertz, 2016; Rogvall et al, 2017). Μήπως αυτό σημαίνει ότι η βιομηχανία ολοκληρωμένων πακέτων διακοπών και γενικά η τουριστική βιομηχανία παρέχουν ελαττωματικές υπηρεσίες; Στην Σουηδία, ο συνήγορος του καταναλωτή ανέφερε ότι το 2016, μόνο το 14 τοις εκατό των πελατών κέρδισε την υπόθεσή τους εναντίον των τριών μεγάλων διοργανωτών διακοπών μερικώς ή πλήρως. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της εικόνας που προβάλλεται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και του πραγματικού αποτελέσματος όταν αξιολογήθηκε από μια αμερόληπτη επιτροπή επίλυσης διαφορών μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων, αφού οι μεγάλοι οργανισμοί πακέτων διακοπών χειρίζονται τις καταγγελίες τους καλά στο 86% των περιπτώσεων που πηγαίνουν στις ανάλογες αρχές (ARN, 2017).

Το γεγονός ότι μερικοί πελάτες υποβάλλουν τα παράπονά τους μέχρι τώρα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, αφού οι περισσότεροι πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι με μια υπηρεσία δεν προβαίνουν καν σε καταγγελία, ενώ στις περισσότερες των περιπτώσεων προτιμούν να μεταφέρουν την αρνητική τους εμπειρία σε φίλους και γνωστούς (word of mouth), αντί να την αναφέρουν στην διοίκηση του οργανισμού (Richins, 1983; Hariri, 1992; Wirtz et al, 2012). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ψυχολογικό κόστος που συνδέεται με την διαχείριση ενός παραπόνου είναι υψηλό. Επιπλέον, ορισμένοι από τους πελάτες πιστεύουν ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου δεν θα είναι διατεθειμένη να χειριστεί την καταγγελία τους με τον επιθυμητό για τον καταναλωτή τρόπο (Wirtz et al, 2012). Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στο γεγονός ότι οι πελάτες δεν αισθάνονται ότι αξίζει τον κόπο να προβούν σε παράπονα. Επίσης, οι πελάτες βλέπουν τα συναισθήματα που σχετίζονται με μια ανεπιτυχή προσπάθεια αποκατάστασης ως δυσάρεστα και για το λόγο αυτό επιλέγουν να μην διαμαρτυρηθούν (Chebat et al, 2005)

Αυτό σημαίνει ότι πιθανώς υπάρχουν περισσότεροι πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι αλλά επιλέγουν να μην παραπονούνται. Για το λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι ορισμένοι πελάτες στον τουρισμό όχι μόνο επιλέγουν να διαμαρτυρηθούν, αλλά επιπλέον καταγγέλλουν προβαίνοντας σε ένα παραπάνω βήμα και υποβάλλουν την υπόθεση σε τρίτο παρά τις ψυχολογικές θυσίες που συνδέονται με αυτό. Επίσης, αυτό δείχνει και το πόσο σημαντικό είναι για τον τουριστικό κλάδο το να μπορούν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής να διαχειριστούν τα προβλήματα που εμφανίζονται με τρόπο που να παραμένει ικανοποιημένος ο πελάτης.

Ο προβληματισμός της παρούσης εργασίας ξεκινά από το γεγονός ότι μετά την αποτυχία της παράδοσης μιας υπηρεσίας προς έναν πελάτη, η διοίκηση μιας τουριστικής μονάδας, εν προκειμένω ενός ξενοδοχείου, θα μπορεί να προσφέρει ανάκτηση υπηρεσιών προκειμένου να επιλύσει την καταγγελία του πελάτη. Η ανάκτηση υπηρεσιών είναι οι προσπάθειες που κάνει ένας οργανισμός για να διατηρήσει μια καλή πελατειακή σχέση, όταν ένας πελάτης έχει βιώσει την αποτυχία της υπηρεσίας και τις επιπτώσεις της στην όλη εμπειρία που αποκομίζει από την παραμονή του στο ξενοδοχείο και την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβε από τον πάροχο της υπηρεσίας (Grönroos 1988; McCollough et al, 2000; Wirtz et al, 2012).

Αφού ο πελάτης υποβάλει την καταγγελία του στην διοίκηση του ξενοδοχείου, αναμένει από την διοίκηση να πραγματοποιήσει την διαδικασία για την ανάκτηση υπηρεσιών (service recovery) και να επιλύσει την αποτυχία της υπηρεσίας (service failure). Στη συνέχεια, ο πελάτης αξιολογεί την απόδοση ανάκτησης υπηρεσιών του οργανισμού με βάση το μοντέλο των «διαστάσεων της δικαιοσύνης» (justice dimension model), δηλαδή της αίσθησης του κατά πόσο ο οργανισμός και η διοίκηση του έδωσαν μια λύση που να σέβεται την προσωπικότητα του πελάτη και να ικανοποιεί τις ανάγκες του (Maxham, 2001). Η αντιληπτή - από τον πελάτη - δικαιοσύνη στη διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών έχει τότε επιπτώσεις στην ικανοποίηση του πελάτη από την ανάκτηση των υπηρεσιών (Smith et al, 1999). Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ποια αξία έχει ο πελάτης στην προσφορά ώστε να τον ευαισθητοποιήσει (Best, 2004). Στην περίπτωση των διακοπών, οι πελάτες

προσπαθούν να βιώσουν θετικούς στόχους και συναισθήματα κατά τη διάρκεια των διακοπών τους (Goossens, 2000; Hosany & Gilbert, 2010).

Το παραδοσιακό μοντέλο της διαδικασίας ανάκτησης υπηρεσιών τελειώνει με τον πελάτη να αξιολογεί εάν βιώνει τη δικαιοσύνη ή όχι, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει την πίστη, την ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών (Miller et al, 2000). Συνεπώς, αν η αντίληψη του πελάτη για την αίσθηση της δικαιοσύνης είναι χαμηλή, οι προθέσεις επαναγοράς των πελατών καθίστανται χαμηλές και υπάρχει κίνδυνος ο πελάτης να διαδώσει αρνητικά σχόλια και κριτικές στο γύρω από αυτόν περιβάλλον (negative word of mouth) (Maxham 2001; Nguyen et al, 2012). Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο, η διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση του πελάτη. Ωστόσο, στην πραγματική ζωή, η διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών δεν τελειώνει πάντα με αυτήν την αξιολόγηση. Μερικοί από τους πελάτες που δεν αντιλαμβάνονται ότι ο πάροχος της υπηρεσίας τους έχει φερθεί με δίκαιο τρόπο, δεν εκδηλώνουν πάντα την αντίληψη που έχουν για τον τρόπο που τους φέρθηκε η εταιρεία προς τα έξω. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η παρούσα έρευνα, έτσι ώστε να μπορέσει να δώσει τις απόψεις των καταναλωτών στα ξενοδοχεία που διέμειναν σε σχέση με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή και η διοίκηση των ξενοδοχείων διαχειρίστηκαν τα συμβάντα.

2.Βασική θεωρία

2.1. Η διοίκηση των υπηρεσιών που προσφέρονται προς τον πελάτη από τα ξενοδοχεία

Στην περίπτωση του σφάλματος στις υπηρεσίες και της ανάκτησης σημαντικό ρόλο έχει ο εργαζόμενος στο front office (receptionist), δηλαδή στην υποδοχή. Η «Υποδοχή» με την ευρύτερη έννοια και όχι μόνο το Front Office σε όλα τα ξενοδοχεία, αλλά κυρίως στα εποχιακά όπου ο πελάτης είναι αρκετές φορές επαναλαμβανόμενος και με διάρκεια παραμονής κατά μέσον όρο περίπου δέκα έως δώδεκα ημέρες, είναι το κεντρικό σημείο που συνεισφέρει ουσιαστικά και καθοριστικά στην αποτελεσματική λειτουργία του Ξενοδοχείου. Είναι το τμήμα που θα ολοκληρώσει τις διαδικασίες που χρειάζονται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο πελάτης θα έχει ένα δωμάτιο στο οποίο θα μείνει μέχρι την αναχώρηση του και θα του παρέχονται υπηρεσίες, πληρώνοντας είτε άμεσα είτε μέσω (συνήθως) του πρακτορείου του. Αυτό το κεφάλαιο αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο, που έχει το τμήμα της Υποδοχής και τη συνεισφορά του στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του Ξενοδοχείου γενικότερα.

2.2. Το Ξενοδοχειακό προϊόν

Στο Ξενοδοχείο προσφέρονται αγαθά αλλά κυρίως υπηρεσίες. Τα αγαθά παράγονται ενώ οι υπηρεσίες εκτελούνται και κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών ο λήπτης αυτής συμμετέχει στην παραγωγή της (Middleton, 2009). Επομένως, σύμφωνα με αυτήν την άποψη το ξενοδοχείο θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην παραγωγική διαδικασία και παροχή μιας υπηρεσίας. Σύμφωνα με την Καπίκη - Πιβεροπούλου Τ. (1998:19), «Ξενοδοχεία είναι οι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν, διοίκηση, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης, αναψυχής πελατών και διανυκτέρευσης, παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες (service) στους πελάτες τους». Επειδή τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, συχνά τα ξενοδοχεία χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» που δημιουργούνται από τον συνδυασμό των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται. Είναι αυτός ο συνδυασμός υλικών και άυλων

που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους πρόνοια, αγαθά και υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου σύμφωνα με τον Σωτηριάδη, (2000, σ. 23) είναι τα εξής: σταθερή δυναμικότητα, φθαρτότητα (ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει μια ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων/ διαφυγόντα έσοδα), ασταθής ζήτηση (ουσιαστικές διακυμάνσεις), δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων), ένταση εργασίας, εγκαταστάσεις (εκεί όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καταναλώνονται), μέγεθος (σχετικά μικρού μεγέθους και συνεπώς, είναι δύσκολο να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας), παραγωγή και κατανάλωση (είναι συνήθως συνώνυμες και στον ίδιο χώρο), ένταση κεφαλαίου και τέλος διάρθρωση εξόδων (κατά κανόνα έχουν υψηλά σταθερά έξοδα και χαμηλά μεταβλητά).

Τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου είναι, σύμφωνα με τους Jones & Lockwood (1989):

- Η περιοχή και η θέση εγκατάστασης.
- Οι εγκαταστάσεις - διευκολύνσεις: Περιλαμβάνουν δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες και χώροι αναψυχής (πισίνα, τένις, μίνι γκολφ κ.λ.π.).
- Η παροχή υπηρεσιών-εξυπηρέτηση: Περιλαμβάνει τη διαθεσιμότητα και ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών, το είδος και την ποιότητά τους σε όρους αρχιτεκτονικής φροντίδας, ταχύτητας, αποτελεσματικότητας.
- Η εικόνα (image) η οποία μπορεί να οριστεί ως τρόπος παρουσίασης στο κοινό και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η επιχείρηση από το κοινό.
- Η τιμή, η οποία εκφράζει την αξία που δίνεται σε αντάλλαγμα για τα προηγούμενα στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η οργανωτική δομή και η αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων του αλλά και η άψογη συμπεριφορά του προσωπικού αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει το τουριστικό προϊόν καθοριστικό

παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών αποτελεί το ανώτερο ή κατώτερο προσωπικό που προσφέρει υπηρεσίες (Ανδριώτης, 2004: σ. 44).

Το προσωπικό της «πρώτης γραμμής», το οποίο έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, είναι ουσιαστικά το πρόσωπο της επιχείρησης που δίνει σάρκα και οστά σε όλες τις διοικητικές προσπάθειες και λειτουργίες του μάνατζμεντ. Το προσωπικό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη συνεισφέροντας με τις ενέργειες του στην ποιοτική προσφορά υπηρεσιών. Επομένως, η επιτυχία του μάνατζμεντ είναι στενά συνδεδεμένη με την επιλογή, επιμόρφωση, και υποκίνηση του προσωπικού. Όπως σημειώνουν οι Shoemaker & Lewis (1999) για να καταφέρει κάποια επιχείρηση να έχει το καλύτερο προσωπικό: Είναι απαραίτητο να αξιολογεί και να επιβραβεύει τα άτομα που προσφέρουν υπηρεσίες, και να συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους της σαν να είναι πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανόν να μείνουν σε μια δουλειά εάν αισθάνονται ότι τους συμπεριφέρονται δίκαια. Εκτός από την παραπάνω παραπομπή, ο σημαντικός ρόλος του προσωπικού φαίνεται και από τη φράση του Marriott, ιδρυτή της ομώνυμης αλυσίδας, «φρόντισε τους εργαζόμενους σου και αυτοί με τη σειρά τους θα φροντίσουν τους πελάτες σου». Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της σημασίας του εργαζόμενου στην προσφορά των υπηρεσιών αποτελεί η περίπτωση ενός ξενοδοχείου με άριστη κατασκευή και προσεγμένη αρχιτεκτονική, με κομψή επίπλωση, με άψογο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις διεθνών προδιαγραφών, αλλά με κακή διαχείριση και οργάνωση και στελεχωμένο με ημι-εκπαιδευμένο προσωπικό, που έχει απροθυμία εξυπηρέτησης των πελατών. Λόγω της φύσης του τουριστικού προϊόντος το υλικό μέρος του προϊόντος (διακόσμηση, εξοπλισμός κλπ.) δεν μπορεί να καλύψει τα κενά που υπάρχουν στο άυλο (υπηρεσίες). Επομένως η ανάπτυξη καλών σχέσεων ανάμεσα στην διοίκηση και στους εργαζόμενους αποτελεί προτεραιότητα.

Για την ανάπτυξη καλών σχέσεων και τη δημιουργία προϋποθέσεων καλής συνεργασίας, το προσωπικό πρέπει να είναι ενημερωμένο και να συμφωνεί με τις προγραμματισμένες ενέργειες της διοίκησης, ώστε να εξασφαλίζεται η υποστήριξη του και να δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται από τη διοίκηση και την ιδιοκτησία ως συνεργάτες μίας κοινής προσπάθειας και επομένως η κάθε επιχείρηση πρέπει να

διερευνά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το μοντέλο του τουρίστα που προγραμματίζει τις καλοκαιρινές του διακοπές συγκεντρώνοντας πληροφορίες και διαφημιστικά φυλλάδια αρκετό καιρό πριν για τον τόπο προορισμού του, τείνει να εξαλειφθεί στις μέρες μας. Σήμερα εκατομμύρια άνθρωποι μπορούν εύκολα και σύντομα να έχουν πλήθος πληροφοριών για κάθε περιοχή του πλανήτη με μια απλή αναζήτηση στο Internet.

Επιπλέον, σήμερα οι τουρίστες διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία σε ό,τι αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχεται, και έχοντας το πλεονέκτημα της σύγκρισης γίνονται περισσότερο απαιτητικοί. Η φύση των παρεχομένων υπηρεσιών είναι ίσως η πλέον ανθρωποκεντρική υπηρεσία λόγω του ότι εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τη διαπροσωπική επικοινωνία στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων με πρωταρχικής σημασίας το τμήμα Υποδοχής, όπου η ικανότητα του προσωπικού της να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών είναι πολύ σημαντική.

2.3. Ο σύνθετος χαρακτήρας της ποιότητας των υπηρεσιών

Ο σύνθετος χαρακτήρας καθώς και η αντίληψη και η αξιολόγηση της ποιότητας όσον αφορά την «ποιότητα υπηρεσιών» διαμορφώνονται τόσο από αντικειμενικούς όσο και από υποκειμενικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Garvin (Βελισσάριος κ.α., 2000) η έννοια της ποιότητας μπορεί να δοθεί ως εξής:

1. Απόλυτη έννοια ποιότητας (όταν η έννοια της σχετίζεται με το «καλύτερο», το «μοναδικό» στην αγορά).
2. Έννοια της ποιότητας σε συνάρτηση με το προϊόν (διαφορετικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες καθώς και ποιοτικές διαφορές των προϊόντων).
3. Έννοια της ποιότητας σε συνάρτηση με τους πελάτες (η ποιότητα είναι αποτέλεσμα της υποκειμενικής αντίληψης και αξιολόγησης του πελάτη-καταναλωτή).
4. Έννοια της ποιότητας σε σχέση με την παραγωγή (η ποιότητα μετράται από το βαθμό τήρησης προδιαγραφών που προβλέπονται για την παραγωγή).

5. Έννοια της ποιότητας σε σχέση με την αξία (εκτίμηση των πελατών όσον αφορά τη σχέση τιμής - παροχών ή της υπηρεσίας του προϊόντος).

Η έλλειψη ποιότητας ή η χαμηλή ποιότητα στις τουριστικές υπηρεσίες έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διάφορων κοστών στην επιχείρηση:

1. Εξωτερικό κόστος (αρνητικά σχόλια από δυσαρεστημένους πελάτες έχοντας σαν αποτέλεσμα την κακή φήμη και τη μακροπρόθεσμη ζημία της επιχείρησης).
2. Εσωτερικό κόστος (παράπονα υπαλλήλων, αποχωρήσεις εργαζομένων, μειωμένα έσοδα κ.λ.π.).
3. Κόστος εξασφάλισης ποιότητας (προγράμματα βελτίωσης και εξασφάλισης ποιότητας, προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού κ.λ.π.).

2.3.1. Η σπουδαιότητα της ποιότητας στην τουριστική βιομηχανία

Η ποιότητα είναι σημαντική στη τουριστική βιομηχανία, εξαιτίας πολλών παραγόντων, μερικοί εκ των οποίων προϋπήρχαν και άλλοι λόγω πρόσφατων τάσεων. Κάθε βιομηχανία που πουλάει ένα προϊόν σε εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά και ανταγωνίζεται για το διαθέσιμο βαλάντιο του καταναλωτή, χρειάζεται να δίνει τη δέουσα προσοχή σε θέματα ποιότητας. Από τη στιγμή που η ποιότητα έχει σχέση με τις προσδοκίες και ανάγκες του καταναλωτή, τα υιοθετημένα στάνταρτ από τη βιομηχανία έχουν δοθεί κυρίως από τους καταναλωτές, και αυτά τα στάνταρτ συνεχώς αλλάζουν. Σε σχέση με την ποιότητα ο καταναλωτής θεωρεί (Feigenbaum, 2005) ότι η ποιότητα είναι ένας προσδιορισμός που δίνει ο πελάτης και βασίζεται στην πραγματική εμπειρία του από την απόκτηση ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, συγκρίνοντάς τα με τις δικές του απαιτήσεις. Ο καταναλωτισμός, σε γενικές γραμμές έχει αυξηθεί, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι καταναλωτές να περιμένουν να λάβουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία είναι αποδεκτά. Εταιρείες κατάφεραν να προσφέρουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα με τη βοήθεια και την εξέλιξη της τεχνολογίας. Στη τουριστική βιομηχανία η εξέλιξη αυτή φαίνεται από την εξέλιξη στα κομπιούτερ, η οποία βοήθησε σε πιο γρήγορες ταχύτητες και ακρίβεια στις κρατήσεις και σε διαδικασίες έκδοσης λογαριασμών.

Οι Berry et al (1990) έχουν ξεχωρίσει δέκα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιεί ο πελάτης για να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών, τα οποία πιστεύουν ότι ανταποκρίνονται σε όλους τους τομείς υπηρεσιών. Αυτά είναι:

- Πιστότητα (reliability). Η σταθερότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Ανταπόκριση (responsiveness). Η επιθυμία και η ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία.
- Ανταγωνιστικότητα (competence). Η κατοχή δεξιοτήτων και γνώσεων απαραίτητων για την παροχή υπηρεσιών.
- Πρόσβαση (access). Η ευκολία που έχει ο πελάτης να προσεγγίσει την επιχείρηση.
- Ευγένεια (courtesy). Η ευγένεια και ο σεβασμός των υπαλλήλων προς τον πελάτη.
- Επικοινωνία (communication). Η ικανότητα των υπαλλήλων να ακούν με προσοχή τον πελάτη και να επικοινωνούν αποτελεσματικά.
- Αξιοπιστία (credibility). Να υπάρχει εμπιστοσύνη και εντιμότητα.
- Ασφάλεια (security). Αποφυγή κινδύνων, ρίσκου ή αμφιβολίας.
- Κατανόηση ή ψυχική συμμετοχή (empathy). Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη.
- Φυσικές συνθήκες (tangible). Η κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος (αν είναι ευχάριστο, καθαρό, ελκυστικό).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχει η τάση στη προσοχή αυτών των απόψεων για την οποία οι προτιμήσεις του καταναλωτή μπορούν εύκολα να μετρηθούν. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένα ξενοδοχείο είναι να ξεκαθαρίσει και να εντοπίσει ποιο είναι αυτό που ο καταναλωτής θέλει από το ίδιο το ξενοδοχείο.

2.4. Η τεχνολογία ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης στο ξενοδοχείο

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την καλύτερη διαχείριση των σφαλμάτων, σημαντικό ρόλο έχουν οι νέες τεχνολογίες. Ο πρώην πρόεδρος του Συλλόγου Διευθυντών Ξενοδοχείων Αθηνών κ. Γιάννης Σίμος σε σεμινάριο με θέμα "Πρακτικές Εφαρμογές Τεχνολογιών στη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων" (2014) τόνισε ότι "Οι

σύγχρονες τεχνολογίες επηρέασαν και επηρεάζουν όπως είναι φυσικό και τον τρόπο με το οποίο ασκείται η διαχείριση και η διοίκηση των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι τεχνολογίες εισήγαγαν νέα δεδομένα στον τρόπο συλλογής πληροφοριών αλλά κυρίως στον τρόπο λήψης αποφάσεων. Στο επίκεντρο όμως αυτής της επανάστασης υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος, με εργαλείο την τεχνολογία, θα παραμείνει το κλειδί για την παροχή υπηρεσιών επιπέδου όπως αρμόζει στις μέρες μας και στον ξενοδοχειακό κλάδο. "Ο ζεστός, εύθυμος, πραγματικά φιλόξενος εργαζόμενος σε οποιοδήποτε τμήμα ενός ξενοδοχείου δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την τεχνολογία". Στο ίδιο σεμινάριο ο Κύριος Αγγλούπας μεταξύ άλλων αναφέρει για την χρήση της επικοινωνιακής τεχνολογίας και του internet ότι:

- Ενισχύει την προσωπική εξυπηρέτηση.
- Βοηθά στον αποτελεσματικό και έγκαιρο χειρισμό παρατηρήσεων πελατών.
- Βελτιώνει τις πωλήσεις.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν.
- Ενισχύει την ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία αλλά και την επικοινωνία με τους πελάτες και τους λοιπούς συνεργάτες.

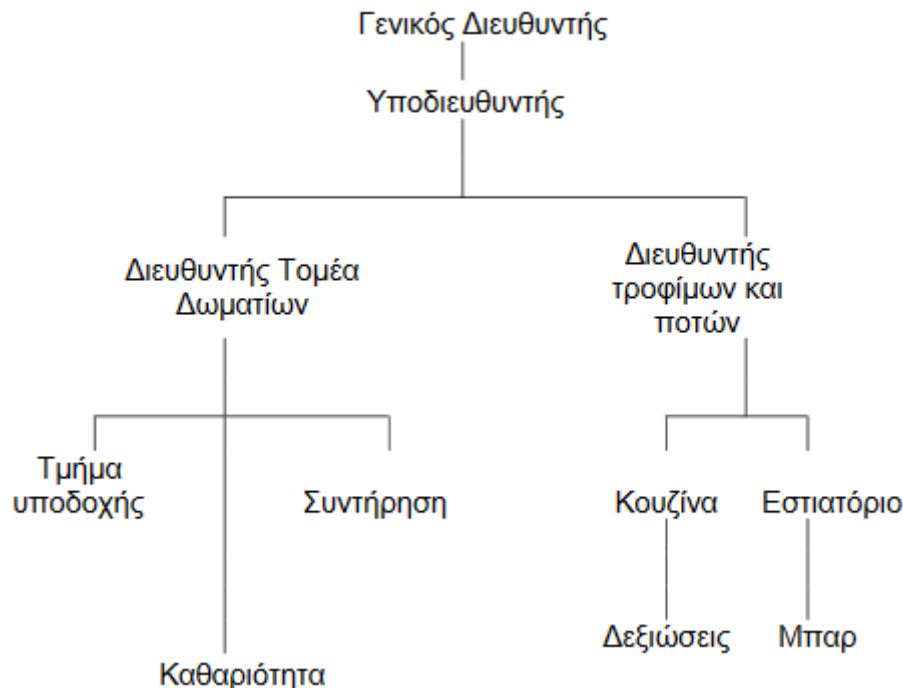
Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996, σ. 197 - 198) υπάρχει η αντίληψη ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία κινείται όχι στην εποχή που φιλοξενία σήμαινε κοινωνική ετικέτα και προσποιητό χαμόγελο, αλλά στην ουσιαστική σχέση πελάτη – προσωπικού. Στην εποχή όπου ο εργαζόμενος, ειδικά στην Υποδοχή, αφιερώνει περισσότερο ουσιαστικό χρόνο για τον πελάτη προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών του ξενοδοχείου. Σε αυτό έχει βοηθήσει η τεχνολογία που σήμερα υπάρχει στο τμήμα της Υποδοχής και δίνει την δυνατότητα άμεσης και γρήγορης εξυπηρέτησης, ενώ παράλληλα προσφέρει και περισσότερο χρόνο στον εργαζόμενο για να τον διαθέσει στον πελάτη δημιουργώντας έτσι μια ουσιαστική σχέση μαζί του.

2.5. Τί είναι το τμήμα Υποδοχής – Front office services

Το «τμήμα υποδοχής» είναι ο όρος που χρησιμοποιείται στα ξενοδοχεία για να περιγράψει το τμήμα που ασχολείται με τις κρατήσεις, την κατανομή των δωματίων, την ρεσεψιόν, την έκδοση λογαριασμών, τις πληρωμές και τη

δημιουργία ιστορικού αρχείου πελατών. Το τμήμα υποδοχής αποτελεί ένα από τα τμήματα ενός ξενοδοχείου, όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα.

Figure 1: Front Office services



Η πρώτη επαφή που έχουν οι περισσότεροι πελάτες (πρακτορεία ή ιδιώτες) ενός ξενοδοχείου είναι με το τηλεφωνικό κέντρο το οποίο αποτελεί μέρος της υποδοχής. Σε όλα τα ξενοδοχεία η λειτουργία της Υποδοχής είναι σε εικοσιτετράωρη βάση, όλες τις μέρες λειτουργίας του ξενοδοχείου, και αποτελεί το νευραλγικό κρίκο της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο πελάτης κατά την άφιξή του έρχεται πρώτα σε επαφή με την ρεσεψιόν (η πρώτη εντύπωση), όπως και κατά την αναχώρησή του (τελευταία εντύπωση), αλλά και κατά τη διάρκεια παραμονής του στο ξενοδοχείο. Αρκετές θα είναι οι φορές, που για διάφορους λόγους θα επικοινωνήσει με την υποδοχή, άλλοτε για να λάβει τα μηνύματά του, άλλοτε για να παραπονεθεί ή και να συνομιλήσει με τον υπάλληλο υποδοχής. Το προσωπικό στο τμήμα του front office θα πρέπει ειδικά σε εποχικά ξενοδοχεία να λειτουργεί όσο το δυνατόν γρήγορα για να είναι αποτελεσματικό χωρίς αυτό να είναι εις βάρος του πελάτη (Wirtz et al, 2012).

Σύμφωνα με τον Φραγκιαδάκη (1988) ο όγκος του προσωπικού θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερος, επαρκής όμως για να λειτουργήσει το τμήμα σωστά. Το

τμήμα Υποδοχής είναι αυτό που θα ολοκληρώσει τις διαδικασίες που χρειάζονται προκειμένου να εξασφαλίσει την ευχάριστη παραμονή του πελάτη στο δωμάτιό του και όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ο πελάτης πληρώνει είτε άμεσα, είτε μέσω του πρακτορείου (συνήθως), μέσω του οποίου έχει έρθει για τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες που του προσφέρονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Αναμφίβολα όλες αυτές οι διαδικασίες είναι σημαντικές, αλλά ίσως σημαντικότερη είναι η «Φιλοξενία» και η «Εξυπηρέτηση», που ο πελάτης περιμένει από όλο το προσωπικό, αλλά πολύ περισσότερο από το τμήμα της Υποδοχής. Η φιλοξενία και η εξυπηρέτηση αποτελούν θέματα που δεν μπορούν να συμπεριληφθούν σε έναν κατάλογο που να περιλαμβάνει «τί να κάνουν» και «τί να μην κάνουν».

Συνοπτικά: (Abbot & Lewry, 2002).

- «Φιλοξενία» είναι η όλη διαδικασία από το να προβλέπουμε μέχρι και να ικανοποιούμε τις ανάγκες του πελάτη. Αυτό συνδέεται με τον σχεδιασμό και καλύπτει από τις εγκαταστάσεις μέχρι και τη στελέχωση, σε σχέση με το πόσα χρήματα επιθυμεί να δαπανήσει ο υποψήφιος πελάτης. Οι ανάγκες οι οποίες αφορούν τόσο την ικανοποίηση με την χρησιμοποίηση υλικών αγαθών όσο και την ψυχολογική ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από το τί προσδοκούσε ο πελάτης πριν έρθει στο ξενοδοχείο και πώς αξιολόγησε στο τέλος τις υπηρεσίες που του παρασχέθηκαν.
- Η «εξυπηρέτηση» ενώ είναι συνυφασμένη με τη φιλοξενία ορίζεται με το τί μπορεί να κάνει το προσωπικό για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Και όταν λέμε να ικανοποιήσει εννοούμε όχι μόνο το τί γίνεται, αλλά και το πώς γίνεται, επιβεβαιώνοντας έτσι ότι η φιλοξενία και η εξυπηρέτηση καλύπτουν και τις ψυχολογικές ανάγκες του πελάτη.

2.5.1. Σχέση του Ρεσεψιονίστ με τους πελάτες

Η φιλοξενία αφορά το σύνολο του «πακέτου» που προσφέρει το ξενοδοχείο. Η εξυπηρέτηση αποτελεί μέρος της όλης διαδικασίας και εκδηλώνεται μέσα από τις καθημερινές επαφές του προσωπικού με τους πελάτες. Αυτό συνδέεται με τη γενικώς αποδεκτή άποψη ότι οι υπηρεσίες (τα προϊόντα των «βιομηχανιών παροχής υπηρεσιών») διαφέρουν από τα υλικά αγαθά στο ότι είναι:

1. Πολύ λιγότερο απτές. Όπως είδαμε, το «πακέτο» αποτελείται από ψυχολογικές εμπειρίες, τις οποίες ο πελάτης παίρνει μαζί του όταν φεύγει από το ξενοδοχείο.
2. Χάνονται πολύ πιο εύκολα. Τα αγαθά μπορούν να αποθηκευτούν, κάτι που δεν ισχύει για τις υπηρεσίες. Όπως είναι γνωστό, ένα αδιάθετο δωμάτιο δεν θα φέρει έσοδα.
3. Άμεσες. Ο πελάτης πρέπει να είναι εκεί όταν του παρέχεται η υπηρεσία. Αυτό ισχύει και για τους πελάτες των ξενοδοχείων καθώς, χωρίς αυτούς, το ξενοδοχείο δεν έχει λόγο ύπαρξης. Η κατάσταση είναι διαφορετική σε μια μεταποιητική επιχείρηση, όπου το εργοστάσιο κατασκευάζει το προϊόν πολύ πριν το αγοράσει ο πελάτης.
4. Ετερογενείς. Οι υπηρεσίες δεν τυποποιούνται εύκολα. Διαφορετικοί πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες. Γι'αυτό άλλωστε είναι δύσκολο να θεσπίσουμε πρότυπα εξυπηρέτησης, και ακόμη πιο δύσκολο να εξασφαλίσουμε τη συνεχή τήρησή τους. Όλα αυτά σημαίνουν ότι το «υπηρεσία ως προϊόν» εξαρτάται κατά πολύ από τη συμπεριφορά του προσωπικού.

Ο πελάτης περιμένει από τους υπαλλήλους του τμήματος υποδοχής:

1. Να είναι αξιόπιστοι. Αυτό σημαίνει την αποφυγή κάθε σφάλματος κατά την άφιξη, παραμονή και αναχώρηση του από το ξενοδοχείο. Με άλλα λόγια, ο πελάτης περιμένει να έχει γίνει η κράτησή του σωστά, να του διατεθεί ένα καθαρό δωμάτιο και κατά την ώρα της αναχώρησής του να καταβάλλει το οφειλόμενο ποσό για τον εκκρεμή λογαριασμό που του αναλογεί.
2. Να ανταποκρίνονται γρήγορα. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι υπηρεσίες πρέπει να είναι διαθέσιμες τη στιγμή που θα τις ζητήσει ο πελάτης και όχι όποτε αυτό είναι συμφέρον για το προσωπικό. Όσον αφορά το τμήμα υποδοχής, οι υπάλληλοι πρέπει να μην αργοπορούν να απαντήσουν στο χτύπημα ενός τηλεφώνου. Η διεύθυνση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η θέση του τμήματος υποδοχής εξυπηρετεί τους πελάτες και ότι ο χρόνος αναμονής είναι απολύτως απαραίτητος.

3. Να είναι ευγενικοί. Αυτό είναι ευθύνη κάθε υπάλληλου χωριστά. Η ευγένεια επιβάλλεται ακόμα και όταν ο πελάτης είναι δύστροπος και αγενής. Η ευγένεια μπορεί να έχει αντίκτυπο στα άλλα στοιχεία, π.χ. στην ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται άμεσα, γιατί μπορεί να χρειαστεί να εξηγήσει ένας υπάλληλος κάτι πολλές φορές, ακόμη κι αν έχει σχηματιστεί ουρά πελατών που περιμένουν. Μπορεί επίσης να σημαίνει να είναι οι υπάλληλοι φιλικοί, αν και μερικές φορές είναι δύσκολο να τεθούν όρια ανάμεσα στην τυπική ευγένεια και την υπερβολικά φιλική συμπεριφορά. Αυτό που έχει σημασία είναι να γνωρίζει ο υπάλληλος το σημείο που πρέπει να σταματήσει και να μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τον κάθε πελάτη ή την κάθε περίπτωση.

4. Να νοιάζονται για τους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι προτεραιότητα έχουν οι πελάτες. Αν ένας πελάτης αισθανθεί ότι οι υπάλληλοι του τμήματος υποδοχής νοιάζονται περισσότερο για το ξενοδοχείο παρά για τον ίδιο (π.χ. αν ο πελάτης γίνει στόχος επίμονων προσπαθειών πώλησης), τότε είναι πολύ πιο πιθανό να μην επισκεφθεί το ίδιο ξενοδοχείο ξανά. Καλύτερα: το ενδιαφέρον που πρέπει να επιδεικνύει ο υπάλληλος στον πελάτη πρέπει να είναι, ή τουλάχιστον να δείχνει, πραγματικό και να μην υποδηλώνει άλλες προθέσεις. Ο πελάτης κολακεύεται όταν αισθάνεται ότι πραγματικά ενδιαφέρονται για αυτόν ή το πρόβλημα που έχει, ανεξάρτητα αν εκείνη την στιγμή μπορεί να δοθεί κάποια λύση ή όχι.

5. Να είναι εχέμυθοι. Μπορεί να είναι πολύ δειλαστικό για έναν υπάλληλο να κουτσομπολέψει το τι έγινε στη σουίτα ενός VIP το προηγούμενο βράδυ, αλλά το ξενοδοχείο που επιτρέπει κάτι τέτοιο δεν προσφέρει καλές υπηρεσίες. Καλύτερα: σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπεται ο σχολιασμός του πελάτη σε τρίτους για προσωπικά θέματα ή δραστηριότητες. Αρκετά παραδείγματα υπάρχουν ειδικά από επαναλαμβανόμενους πελάτες σε εποχικά ξενοδοχεία που εκμυστηρεύονται ακόμα και για την προσωπική τους ζωή στον υπάλληλο της υποδοχής.

6. Να νοιάζονται. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό πρέπει να καταβάλει κάθε προσπάθεια ώστε να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών. Όπως είδαμε, οι

ανάγκες αυτές διαφέρουν από τον έναν πελάτη στον άλλο, αλλά μπορεί και να αλλάζουν από τη μια ώρα στην άλλη. Το να τις αντιλαμβανόμαστε όμως αποτελεί κεντρικό στοιχείο της έννοιας της εξυπηρέτησης. Οι πελάτες δεν επιθυμούν να έχουν την ίδια μεταχείριση με τους υπόλοιπους πελάτες αλλά ξεχωριστή. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις αυτής της δουλειάς είναι να συνδυάζετε την εξατομικευμένη συμπεριφορά με τη διατήρηση ενός σταθερού πρότυπου για όλους τους πελάτες.

Η αναγνώριση της αξίας του πελάτη για το ξενοδοχείο πρέπει να επισημαίνεται στους ίδιους τους πελάτες με κάθε τρόπο. Το σκεπτικό “αν δεν υπάρχει πελάτης, δεν υπάρχει επιχείρηση” είναι μία αρχή διόλου απαξιωτική. Είναι μία αλήθεια. Ωστόσο η αναγνώριση του πελάτη πρέπει να υφίσταται κατ’ εξακολούθηση και όχι σποραδικά. Η εξυπηρέτηση επιδέχεται ποιότητα που πηγάζει από την συμπεριφορά και τον τρόπο που διαχειρίζεται ο πάροχος-υπάλληλος την επικοινωνία και την σχέση του ξενοδοχείου με τον πελάτη. Εξυπηρέτηση – Αποτελεσματικότητα σε σχέση με τις προσδοκίες του πελάτη. Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από τις προσδοκίες του πελάτη και από το τι πραγματικά συνέβη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση πέντε διαφορετικών «κενών» (Abbot & Lewry, 2002):

- 1ο κενό: Μεταξύ της αντίληψης της διεύθυνσης του ξενοδοχείου και των προσδοκιών του πελάτη (δηλαδή την αδυναμία της διεύθυνσης να κατανοήσει τι πραγματικά θέλει ο πελάτης).
- 2ο κενό: Μεταξύ της αντίληψης της διεύθυνσης του ξενοδοχείου και των προδιαγραφών για τις υπηρεσίες. Αυτό ισχύει όταν η διεύθυνση του ξενοδοχείου προσπαθεί να προσφέρει υπηρεσίες πέντε αστέρων, αλλά δεν έχει προνοήσει να υπάρχει αρκετό προσωπικό.
- 3ο κενό: Μεταξύ των προδιαγραφών για τις υπηρεσίες και των υπηρεσιών που παρέχονται στην πραγματικότητα. Αυτό ισχύει όταν υπάρχει μεν αρκετό προσωπικό, αλλά δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί άμεσα.
- 4ο κενό: Μεταξύ των υπηρεσιών που παρέχονται τελικά και των υπηρεσιών που διαφημίζει το ξενοδοχείο («Ναι, το ξέρω ότι το φυλλάδιο λέει ότι

έχουμε πισίνα, αλλά λυπάμαι πολύ, είναι εκτός λειτουργίας αυτή τη στιγμή»).

- 5ο κενό: Μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των υπηρεσιών που τελικά παρέχονται. Αυτό είναι εύκολο να το καταλάβουμε, αλλά θα πρέπει να θυμόμαστε ότι αυτές οι προσδοκίες ποικίλλουν ανάλογα με:
 - Την κατηγορία του ξενοδοχείου. Ένας πελάτης που διανυκτερεύει στο μοναδικό πανδοχείο που υπάρχει σε μια περιοχή δεν περιμένει τις ίδιες υπηρεσίες που θα του παρείχε ένα ξενοδοχείο 4* ή 5*. Θέλει ικανό και ευγενικό προσωπικό, αλλά δεν περιμένει να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του το ίδιο σύντομα. Μπορεί μάλιστα αυτός ο πιο άνετος, αργός ρυθμός να ταιριάζει περισσότερο στο ήρεμο Σαββατοκύριακο που θέλει να περάσει.
 - Την προσωπικότητα, τη διάθεση και τις συνθήκες που ισχύουν για κάθε πελάτη. Ορισμένοι θέλουν να προσελκύουν την προσοχή, άλλοι όχι. Άλλοι θέλουν να δέχονται φιλοφρονήσεις συνεχώς, ενώ άλλοι προτιμούν να μην ασχολείται κανένας μαζί τους. Η προσωπικότητα του καθενός μπορεί, επίσης, να επηρεαστεί και από συγκεκριμένες συνθήκες. Ένας πελάτης που είχε μια άσχημη ημέρα θα αντιδράσει διαφορετικά από κάποιον που μόλις έμαθε πολύ ευχάριστα νέα. Ο πρώτος μπορεί να χάσει την υπομονή του με την παραμικρή καθυστέρηση, ενώ ο δεύτερος μπορεί να χαμογελάσει και να περιμένει υπομονετικά. Ένα από τα στοιχεία που καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη είναι το πώς πιστεύει ότι θα πρέπει να συμπεριφέρεται ένας Ρεσεψιονίστ.

Ο Ρεσεψιονίστ είναι αυτός που θα πρέπει, αν χρειάζεται, να τον «καθοδηγήσει». Το πρόβλημα δεν οφείλεται στην ανάγκη ικανοποίησης συγκρουόμενων απαιτήσεων (κάτι που όλοι αντιμετωπίζουμε κάποια στιγμή ως μέλη μιας οικογένειας, μιας κοινωνικής και μιας επαγγελματικής ομάδας), αλλά στο γεγονός ότι ο Ρεσεψιονίστ πρέπει να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα πολλές διαφορετικές απαιτήσεις. Ας φανταστεί κανείς ένα Ρεσεψιονίστ να προσπαθεί να τα βγάλει πέρα ταυτόχρονα με μια ομάδα τουριστών που μόλις έφτασαν στο ξενοδοχείο με καθυστέρηση και δεν

προλαβαίνουν το δείπνο στο εστιατόριο, έναν ηλικιωμένο κύριο που δεν μπορεί να συμπληρώσει την registration card (κάρτα εγγραφής), μια απαιτητική κυρία που θέλει να παραπονεθεί για το δωμάτιό της απαιτώντας ένα άλλο από την μεριά της θάλασσας. Κι όλα αυτά θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ταυτόχρονα με τέτοιο τρόπο, που και η καλύτερη δυνατή λύση να βρεθεί, και το σύνολο των πελατών που βρίσκονται στο χώρο της υποδοχής να μην επηρεαστεί αρνητικά και δημιουργηθούν εσφαλμένες εντυπώσεις. Ο ρόλος του Ρεσεψιονίστ καθορίζεται αρχικά από τη διεύθυνση του ξενοδοχείου, καθώς αυτή είναι που υποδεικνύει το πώς θέλει να συμπεριφερθεί στον πελάτη. Επίσης επηρεάζεται από τους πελάτες, καθώς δημιουργείται αλληλεπίδραση μαζί τους, οι οποίοι στο τέλος μπορεί και να πουν ότι δεν τους άρεσε ο τρόπος που συμπεριφέρθηκε ο υπάλληλος της υποδοχής. Ο σωστός συντονισμός των υπαλλήλων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία τόσο του τμήματος όσο και του ξενοδοχείου (Wood, 1994).

Αρκετά συχνά, οι απόψεις της διεύθυνσης διαφέρουν από τις απόψεις των πελατών: πολλοί διευθυντές εργάζονται για χρόνια μέσα στα ξενοδοχεία και εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τα μοντέλα συμπεριφοράς που ίσχυαν πριν από πολλά χρόνια, όταν οι πελάτες ήταν εντελώς διαφορετικοί. Η συμπεριφορά επηρεάζεται επίσης από τους συναδέλφους, αφού οι περισσότεροι μαθαίνουν πώς θα συμπεριφέρονται στη δουλειά, μιμούμενοι έναν παλαιότερο και πιο έμπειρο υπάλληλο. Συνήθως τα «πρότυπα συμπεριφοράς» βοηθούν, αλλά υπάρχει και η πιθανότητα να αντιγράψει ο εκπαιδευόμενος και τα αρνητικά στοιχεία του παλαιότερου και εμπειρότερου υπαλλήλου.

2.6. Χειρισμός και αντιμετώπιση παραπόνων

Ανεξάρτητα από το πόσο αποτελεσματική είναι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο πελάτης πολλές φορές μπορεί να εκφράσει δυσαρέσκεια ή να καταλογίσει ευθύνη σε κάποιον. Ειδικά όταν πρόκειται για πελάτες ενός εποχικού ξενοδοχείου, όπου ο μέσος όρος παραμονής τους είναι περίπου 12 ημέρες και οι διακοπές είναι ένα σημαντικό κομμάτι για αυτούς. Συνήθως οι πελάτες διατυπώνουν τα παράπονα τους στους υπαλλήλους της υποδοχής, επειδή αισθάνονται το τμήμα της υποδοχής (front office) ως το κατεξοχήν αρμόδιο τμήμα που μπορεί να εισακούσει αλλά και να λύσει το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι του τμήματος δέχονται παράπονα που

προέρχονται από άλλα τμήματα τα οποία πρέπει να καταγράψουν και να τα δίδουν για επίλυση στα αρμόδια τμήματα. Ανεξάρτητα από τη φύση και την σπουδαιότητα των παραπόνων και της δυνατότητας επίλυσης τους, αυτό που θα πρέπει να προσέξει ο υπάλληλος της υποδοχής είναι η απαιτούμενη συμπεριφορά που θα δείξει στον πελάτη κάνοντας τον να αισθάνεται σιγουριά και ικανοποίηση ότι υπάρχει ενδιαφέρον για αυτόν. Όμως τα παράπονα που διατυπώνονται από τους πελάτες δεν αντιπροσωπεύουν τον πραγματικό αριθμό των δυσαρεστημένων πελατών, οι οποίοι πιστεύουν ότι δεν ωφελεί, ότι είναι μια χρονοβόρος διαδικασία, ότι έτσι ίσως διαπληκτίζονται, ή κάποιος αποφασίζουν να αλλάξουν ξενοδοχείο χωρίς καν να αναφέρουν το παράπονο τους.

Οδηγίες χειρισμού παραπόνων (Καπίκη - Πιβεροπούλου, 1998) είναι οι παρακάτω.

- Ακούστε τα παράπονα με ιδιαίτερη προσοχή και κατανόηση.
- Παραμείνετε ήρεμοι και μην αντιδικείτε με τον πελάτη. Αποφύγετε να αντιδράσετε αμυντικά ή με εχθρότητα.
- Αν είναι εφικτό απομονώστε τον πελάτη, για να μην ακούν οι άλλοι πελάτες.
- Δείξτε προσωπικό ενδιαφέρον για το πρόβλημα και πάρτε το στα σοβαρά.
- Χρησιμοποιήστε το όνομα του πελάτη συχνά.
- Συγκεντρωθείτε στο πρόβλημα, χωρίς να επιρρίπτετε ευθύνες. Μην προσβάλετε τον πελάτη.
- Κρατήστε σημειώσεις για να διαβεβαιώσετε τον πελάτη ότι ενδιαφέρεστε πραγματικά.
- Προτείνετε λύσεις και εξηγήστε στον πελάτη τι μπορεί να γίνει.
- Μην υποσχεθείτε κάτι που είναι αδύνατο και μην υπερβείτε τη δικαιοδοσία σας.
- Προσδιορίστε το πιθανό χρόνο επίλυσης του προβλήματος, χωρίς να υποτιμήσετε τον απαιτούμενο χρόνο.
- Παρακολουθήστε την πρόοδο των ενεργειών που γίνονται για την επανόρθωση του ζητήματος.

- Επιδιώξτε να έρθετε σε επαφή με τον πελάτη, για να εξακριβώσετε αν το πρόβλημα έχει επιλυθεί με ικανοποιητικό τρόπο. Αναφέρετε στο βιβλίο βάρδιας το συμβάν, τις ενέργειες που έγιναν και το αποτέλεσμα.
- Μετά την αναχώρηση του πελάτη, μια επιστολή από τον προϊστάμενο της Υποδοχής που να εκφράζει τη λύπη του για το περιστατικό είναι συνήθως αρκετή για να ικανοποιήσει τους πελάτες, αποδεικνύοντας την καλή θέληση και το ενδιαφέρον του ξενοδοχείου.

Τα παράπονα των πελατών σίγουρα είναι ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο, που μπορεί όμως να αποτελέσει πηγή πληροφοριών και ευκαιρία για την βελτίωση των παρερχομένων υπηρεσιών.

2.6.1. Το κόστος της δυσαρέσκειας

Ο χειρισμός των παραπόνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας καλής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ο πελάτης που εκφράζει τα παράπονά του κι αισθάνεται ότι δεν ικανοποιείται είναι ένας δυσαρεστημένος πελάτης, το ίδιο όμως δυσαρεστημένος είναι κι ένας πελάτης που δεν τα εκφράζει. Το ξενοδοχείο (αλλά και οποιασδήποτε άλλης μορφής επιχείρηση) εκτός από τα συνολικά έσοδα που θα αποκόμιζε από τους δυσαρεστημένους πελάτες σε βάθος χρόνου, ζημιώνεται επίσης από τα κέρδη που χάνει όλων όσων αποφασίσουν (πειθόμενοι από την αρνητική τους γνώμη) να μην αγοράσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Η ζημιά δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητη, όπως πιστοποιεί επί σειρά ετών το TARP, Technical Assistance Research Program (<http://www.acrwebsite.org/volumes/9603/volumes/v06/NA-06>). Η δυσαρέσκεια των πελατών εξαιτίας προβλημάτων που αντιμετώπισαν, ανεξάρτητα εάν τελικά βρέθηκε λύση μειώνει τον συνολικό βαθμό αφοσίωσης (customer loyalty) από 10 έως 30%.

Οι δυσαρεστημένοι πελάτες διαδίδουν την αρνητική τους εντύπωση (word of mouth behavior) σε διπλάσιο αριθμό ατόμων – εν δυνάμει πελατών - σε σχέση με αυτούς στους οποίους φτάνουν τα θετικά σχόλια των ικανοποιημένων πελατών. Το διαδίκτυο είναι ένα γρήγορο μέσο μετάδοσης θετικών αλλά και αρνητικών σχολίων ειδικά για 61 ξενοδοχεία παραθεριστικά. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης, μεταφέρει

τη δυσαρέσκεια του σε 16 άτομα κατά μέσο όρο (Call centre, τεύχος 21). Ο δυσαρεστημένος όμως πελάτης μπορεί να γίνει η μεγαλύτερη πηγή γνώσης (Bill Gates: “Your most unhappy customers are the greatest source of learning”). Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (CSM, Customer Satisfaction Measurement) δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στην διάθεση τους. Πρέπει εμείς σαν επιχείρηση να ανακαλύψουμε κατά πόσο οι πελάτες μας είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την παροχή των προϊόντων μας αλλά και των υπηρεσιών μας και τους λόγους που τους οδήγησαν σε αυτή την διάθεση. Η πιο ενδεδειγμένη μέθοδος για τα ξενοδοχεία είναι η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου (survey). Μέσα από ένα προσεκτικά δομημένο ερωτηματολόγιο μπορούμε να συλλέξουμε ένα πολύτιμο όγκο πληροφοριών που αφορούν(www.marketingmetrics.com):

- Την αξιολόγηση των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Την γενική ιδέα που σχηματίζει ο πελάτης για το ξενοδοχείο.
- Τη σχέση τιμής προς αξία που εκτιμά ο πελάτης ότι έχει το προϊόν και οι παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.
- Την εκτίμηση που έχει ο πελάτης για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του ξενοδοχείου.

Τα συμπεράσματα που μπορεί να εξαχθούν από τα ερωτηματολόγια θα παραμείνουν χωρίς κανένα όφελος αν δεν φροντίσουμε να ανταποκριθούμε άμεσα και συντονισμένα στα αιτήματα που διατυπώνονται μέσα από αυτά. Τα αποφασιστικά στοιχεία για να μετατρέψουμε την γνώση που συλλέγουμε από την έρευνα σε μετρήσιμα οφέλη είναι τα εξής:

- Προσήλωση στη συστηματική καταμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, παίρνοντας υπόψη το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Ανταπόκριση στις άμεσες ανάγκες των πελατών όπως αυτές καταγράφονται από την έρευνα.
- Εφαρμογή πελατο - κεντρικής λειτουργίας.
- Συνεχή επανεκτίμηση των στόχων που θέτει η επιχείρηση υπό το πρίσμα της γνώσης που αποκτά για τους πελάτες και τις ανάγκες τους.

Για να εφαρμόσουμε όλα τα παραπάνω θα πρέπει:

- Να οριστεί υπεύθυνο τμήμα ή πρόσωπο που θα διαχειρίζεται τα παράπονα και τα σχόλια των πελατών.
- Να ενημερώνεται το προσωπικό που έρχεται σε επαφή καθημερινά με τους πελάτες, προτείνοντας τρόπους για την καλύτερη αντιμετώπιση των σχετικών αιτημάτων.
- Να συμπεριληφθούν αυτά τα ζητήματα στη θεματολογία κάθε συνάντησης των στελεχών.
- Να θέτουμε συγκεκριμένους στόχους για την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών τόσο σε επιμέρους τομείς, όσο και στο σύνολο της επιχείρησης.
- Να υιοθετήσουμε την ικανοποίηση των πελατών σε μόνιμη βάση ως κριτήριο της απόδοσης όλου του προσωπικού, υιοθετώντας αντίστοιχα ανταποδοτικά οφέλη αμοιβών αλλά και ποινών.

Ο Kotler (2010) σημειώνει «ότι οι πελάτες των οποίων τα παράπονα διευθετήθηκαν προς ικανοποίηση τους, είναι πολλές φορές πιο πιστοί από αυτούς που δεν δυσαρεστήθηκαν ποτέ». Το αποτέλεσμα σε αυτή τη περίπτωση σύμφωνα με τοTARP, είναι αύξηση του συνολικού βαθμού ικανοποίησης μέχρι 50% (<http://www.acrwebsite.org/volumes/9603/volumes/v06/NA-06>). Πολλές φορές όμως, παρόλο που η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει καλύψει τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη κι αυτός με τη σειρά του έχει μείνει ικανοποιημένος, δεν παραμένει πιστός στην επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιθυμίες των φιλοξενούμενων, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορα επίπεδα.

Η Γιαννοπούλου (2004) προτείνει την ακόλουθη ιεράρχηση των προσδοκιών των φιλοξενούμενων:

- Η βασική ανάγκη, το απαραίτητο στοιχείο: όταν κάνουν χρήση τουριστικών υπηρεσιών οι φιλοξενούμενοι έχουν, κατ' αρχάς, μια βασική ανάγκη. Για παράδειγμα, κατά την άφιξή τους στο ξενοδοχείο επιθυμούν να βρίσκονται

στα δωμάτιά τους το αργότερο ως τις 12:00 το μεσημέρι και το δωμάτιο να ικανοποιεί τις προσδοκίες που έχουν δημιουργηθεί για αυτό.

- Το αναμενόμενο: αυτά που ο φιλοξενούμενος γνωρίζει εκ πείρας και επιθυμεί. Για παράδειγμα, σε μια ενδεχόμενη καθυστέρηση εισόδου των φιλοξενούμενων στα δωμάτια τους, περιμένουν οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου να είναι ευγενικοί και πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν κάποιες ανάγκες τους. Όταν επίσης, ένα δωμάτιο δεν έχει τη θέα στη θάλασσα που είχαν φανταστεί και για την οποία οι πελάτες έχουν πληρώσει περισσότερα χρήματα, δεν ικανοποιεί την βασική τους ανάγκη,
- Θα πρέπει να γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια ικανοποίησης αυτής της ανάγκης.
- Το επιθυμητό: αυτά που ο φιλοξενούμενος δεν θεωρεί αυτονόητα, αλλά θα τα εύρισκε πολύ ευχάριστα όπως για παράδειγμα να του προσφερθεί δωρεάν κάποιο γεύμα σε ένα από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια παραμονής τους, η χρήση του δωματίου τους πέραν της προβλεπόμενης ώρας αναχώρησης κ.τ.λ.
- Το απροσδόκητο: στιγμές έκπληξης, που μπορούν πραγματικά να ενθουσιάσουν τον φιλοξενούμενο, όπως για παράδειγμα εάν η διεύθυνση του ξενοδοχείου χαρίσει σε κάποιον ή κάποιους τουρίστες ένα δώρο (π.χ. μια ημερήσια εκδρομή στην ενδοχώρα, ή ένα μπουκάλι σαμπάνια με φρούτα στο δωμάτιο τους), λόγω του ότι κέρδισαν σε κάποιο παιχνίδι από τα “Night Events” του ξενοδοχείου.

2.6.2. Υποκίνηση στο τμήμα της Υποδοχής για να χειριστεί την ανάκτηση ενός σφάλματος

Η υποδοχή σε οποιαδήποτε Ξενοδοχειακή μονάδα και ειδικά σε ένα Ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων είναι το τμήμα εκείνο το οποίο έρχεται σε καθημερινή επαφή με τον πελάτη και καλείται να διεκπεραιώσει το όποιο πρόβλημα, παράπονο ή επιθυμία του. Η πρώτη και η τελευταία εντύπωση είναι αυτή η οποία θα δημιουργηθεί από την παροχή υπηρεσιών των υπαλλήλων της Υποδοχής συμβάλλοντας στην επίτευξη του βασικού μας στόχου που είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Θα πρέπει λοιπόν να ενεργοποιήσουμε τις ικανότητες των υπαλλήλων στην Υποδοχή με σκοπό την επίτευξη του στόχου του Ξενοδοχείου. Υποκίνηση των Υπαλλήλων Υποδοχής - Χαρακτηριστικά παραδείγματα έχοντας ως δεδομένο ότι η συγκεκριμένη θέση ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες (μισθός στην ώρα του σύμφωνα με την υπάρχουσα σύμβαση, επιδόματα, άδεια, ασφάλεια), από μόνη της προσφέρει κύρος (οι περισσότεροι απόφοιτοι τουριστικών σχολών στοχεύουν να εργαστούν στην Υποδοχή), ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, αρμονική σχέση συνεργασίας τόσο σε επίπεδο συναδέλφων όσο και προϊστάμενοι (συνεργασία στα πλαίσια του ΕΜΕΙΣ και όχι του ΕΓΩ). Θα δούμε πως μέσα από τους «παράγοντες υποκίνησης» (motivation factors) οι υπάλληλοι στην Υποδοχή θα δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών τόσο του Ξενοδοχείου όσο και το δικό τους (Wirtz et al, 2012).

Η Διεύθυνση θα πρέπει να μεριμνήσει έτσι ώστε να:

- Γίνονται σεμινάρια επιμόρφωσης τόσο στο χώρο του Ξενοδοχείου, όσο και εκτός αυτού, που να έχουν σχέση με τη σωστή αντιμετώπιση του πελάτη από τους υπαλλήλους της υποδοχής.
- Γίνεται διδασκαλία ξένων γλωσσών, και ηλεκτρονικών υπολογιστών, εκπαίδευση στη χρήση του προγράμματος μηχανοργάνωσης.
- Διοργανώνονται εκπαιδευτικά ταξίδια σε ξενοδοχεία άλλων χωρών ή πόλεων ειδικά αν είμαστε μέλος κάποιας αλυσίδας Ξενοδοχείων. Να δίνονται μερικά απτά παραδείγματα, που να δείχνουν πώς μπορούμε να αναπτύξουμε τις ικανότητες και δεξιότητες του τμήματος της Υποδοχής, έτσι ώστε να δώσουμε την δυνατότητα στους εργαζόμενους σε

αυτό το τμήμα να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, αλλά κυρίως να εξελιχθούν (οικονομικά και διοικητικά). Η δυνατότητα λοιπόν ανάπτυξης των ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού μπορεί να είναι επωφελής τόσο στο άτομο όσο και στο Ξενοδοχείο.

- Ένα “καλημέρα”, ανθρώπινο, αληθινό, ένας χαιρετισμός κατά την αποχώρηση μας, που πάντα είναι μπροστά από την Υποδοχή και μια ευχή «καλή συνέχεια της βάρδιας Ελίζαμπεθ, Πέπη, Άλκη.....» από τον προϊστάμενο ή τον Διευθυντή είναι μια επιβράβευση της προσπάθειας μετά από μια δύσκολη μέρα (πολλές αφίξεις, αναχωρήσεις παράπονα κ.λ.π.) με μια φράση όπως «η ημέρα ήταν πράγματι δύσκολη αλλά η Υποδοχή δεν φοβήθηκε πουθενά....», «η ομάδα πετάει σήμερα...»
- Ένα άγγιγμα στην πλάτη πολλές φορές είναι πολύ σημαντικό, ειδικά για έναν νέο υπάλληλο ή μετά από μία έντονη βάρδια.
- Ενημέρωση της καλής κριτικής που έχει το τμήμα της Υποδοχής από τους πελάτες (μελέτη και ανάλυση των ερωτηματολογίων), και γνωστοποίηση του καλύτερου υπαλλήλου Υποδοχής σύμφωνα με τις απαντήσεις των πελατών. Κάνουμε λοιπόν το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό, δείχνουμε ενδιαφέρον πραγματικό για την δουλειά του, γνωστοποιούμε τα αποτελέσματα της επιτυχίας του, που παράλληλα είναι και επιτυχία του Ξενοδοχείου, κατευθύνουμε την απόδοση στην δουλειά τους μέσα από τον έπαινο. Όταν δούμε ή ακούσουμε από κάποιον πελάτη κάποιο παράπονο ή κάτι που εμείς (Διευθυντής-Προϊστάμενος) θεωρούμε ότι δεν γίνεται σωστά δεν δίνουμε κάποια εντολή ή οδηγία για το πώς ή τί πρέπει να γίνεται, αλλά προσπαθούμε να δώσουμε στο προσωπικό να καταλάβει ότι λαμβάνουμε υπόψη μας (σαν Διεύθυνση) τη συμμόρφωση για το συγκεκριμένο λάθος ή γεγονός (τονίζοντας ότι δεν πρέπει να ξαναγίνει), παρακινώντας τον υπάλληλο να υποδείξει τη σωστή λύση ή συμπεριφορά.
- Δεν προσπαθούμε να βρούμε λάθος στο προσωπικό αλλά μέσα από τα θετικά στοιχεία της προσπάθειας του (κολακευτικά σχόλια από πελάτες,

πρακτορεία, συναδέλφους άλλων τμημάτων) υποκινούμε την συμπεριφορά του.

- Τονίζουμε το σημαντικό ρόλο του τμήματος στο οποίο εργάζονται (ή μέσω του προϊστάμενου Υποδοχής ή σε ίδιες συναντήσεις.) «στην Υποδοχή κτυπά η καρδιά του Ξενοδοχείου...», τις δυνατότητες εξέλιξης των εργαζομένων σε αυτό το τμήμα (αναφορά σε συναδέλφους που εργάστηκαν και τώρα έχουν αναβαθμιστεί, ή βρίσκονται σε άλλα Ξενοδοχεία σε ανώτερη θέση).
- Συλλογική προσπάθεια στα πλαίσια του ΕΜΕΙΣ και όχι του ΕΓΩ, με ευθύνη πέρα από τα πλαίσια της φιλοξενίας που παρέχεται με ένα τυποποιημένο χαμόγελο, κάποιες φράσεις και συγκεκριμένες ενέργειες, αλλά υπεύθυνα το τμήμα της Υποδοχής να μπορεί να ασχοληθεί να εξηγήσει και να αντιμετωπίσει τον πελάτη δίνοντας τη σωστή λύση.

Είναι σημαντικό η διοίκηση να είναι δίπλα στο προσωπικό χωρίς να παρεμβαίνει με το παραμικρό στα καθήκοντα του, παρά μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο. Το κέντρο ερευνών στο Πανεπιστήμιο του Michigan ανέφερε σε μια έρευνα του πως οι άνθρωποι παρακινούνται αποδοτικότερα όταν τους δίνεται κάποιος βαθμός ελευθερίας στο να εκτελούν την εργασία τους, παρά όταν κάθε τους ενέργειαπροκαθορίζεται. Τα καταφέρνουν καλύτερα στην περίπτωση που μπορούν να πάρουν αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους παρά όταν όλες οι αποφάσεις παίρνονται από άλλους για λογαριασμό τους. Όταν ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τον εαυτό του μέσα από τη δουλειά τη δικιά του και της ομάδος του τμήματος, τότε οι δυνατότητες του χρησιμοποιούνται πλήρως στην παραγωγική διαδικασία.

2.7. Επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων Υποδοχήςκαι συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα.

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για την μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, γραπτή ή οπτική. Η προφορική επικοινωνία αφορά σε μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική - ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά σε μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία,

ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κλπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των ξενοδοχείων αφορά κυρίως στα μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία και αφορά ιδίως σε κινήσεις, μορφασμούς, εκφράσεις (κύρια των ματιών) και στάσεις του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημαντικότητας τύπο επικοινωνίας. Η ενδο - επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη (Καπίκη - Πιβεροπούλου, 1998). Οριζόντια είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι, ο υπάλληλος λογιστηρίου, όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων, για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με το συντηρητή προκειμένου να τον ενημερώσει για μία βλάβη, με την προϊσταμένη ορόφων προκειμένου να την ενημερώσει για μία έκτακτη αναχώρηση κλπ. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυρας, όπως όταν μία καμαριέρα αναφέρει μία βλάβη απευθείας στο συντηρητή, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα ροής εργασιών, δηλαδή να μην αναφερθεί και να μην επισκευαστεί η βλάβη.

Υπάρχει πλήθος πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα τμήματα σε σχέση με τις τυπικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο οφείλει να καθιερώσει αυτοματοποιημένες διαδικασίες καθημερινής επικοινωνίας, ώστε να μη δημιουργούνται κενά ή καθυστέρηση. Η κάθετη επικοινωνία μπορεί να ακολουθεί τη φορά από πάνω προς τα κάτω, οπότε αφορά σε εντολές, παρατηρήσεις ή ανακοινώσεις της ηγεσίας προς το κατώτερο προσωπικό, ή από κάτω προς τα πάνω, οπότε αφορά σε πληροφορίες ή παράπονα του κατώτερου προσωπικού προς τα ανώτερα κλιμάκια. Η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω πρέπει να συνοδεύεται από επαναπληροφόρηση, δηλαδή από επιστροφή του αποτελέσματος της πληροφόρησης. Δηλαδή στην περίπτωση που ο maitre δώσει εντολή σε ένα τραπεζοκόμο για την mise en place κάποιων επιπλέον τραπεζιών, όταν ο

τραπεζοκόμος αποπερατώνει την εργασία αυτή, πρέπει να ενημερώσει τον maitre. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο διαρκώς αλληλεπιδρούν με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πλήθους συμπαθειών, αντιθέσεων και επιρροών, που μπορεί να σχετίζονται με την επίσημη ιεραρχία, μπορεί και όχι. Όταν οι εργαζόμενοι επικοινωνούν σε προσωπικό επίπεδο, εξαιτίας της ανθρώπινης φύσης τους, μπορούμε να μιλήσουμε για ανθρώπινη επικοινωνία, ενώ όταν επικοινωνούν για θέματα εργασίας, μπορούμε να αναφερθούμε σε διοικητική επικοινωνία. Η ανθρώπινη επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, διότι επηρεάζει τις διαθέσεις των εργαζομένων που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις της πελατείας. Επίσης, επηρεάζει τη διοικητική επικοινωνία, διότι συχνά τα συναισθήματα της ανθρώπινης επικοινωνίας συνοδεύουν τη διοικητική.

Έτσι, όταν τα συναισθήματα που τρέφει ένας εργαζόμενος για ένα συνάδελφό του είναι θετικά, τότε η συνεργασία των εργαζομένων βελτιώνεται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν συνεργάζονται ικανοποιητικά. Ας φαντασθούμε ένα ξενοδοχείο του οποίου το τμήμα συντήρησης δεν ενημερώνει την προϊσταμένη ορόφων για τις βλάβες που αποκαταστάθηκαν, η προϊσταμένη δεν ενημερώνει το τμήμα front office για τα έτοιμα δωμάτια, η υποδοχή δεν ενημερώνει το μαγειρείο για τον αριθμό των γευμάτων που πρέπει να ετοιμασθούν και το μαγειρείο δεν ενημερώνει τους σερβιτόρους για τα πιάτα που είναι έτοιμα για σερβίρισμα. Στην πράξη τα εμπόδια επικοινωνίας στα ξενοδοχεία δημιουργούνται από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία των συναδέλφων τους.

2.8. Αποτελεσματική επικοινωνία – Αποφυγή παρεξηγήσεων

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι πρέπει να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά γιατί πρώτον: καμία άλλη διευθυντική ικανότητα δεν είναι περισσότερο συνδεδεμένη με την εργασιακή επιτυχία και κάθε μια από τις καθημερινές ασχολίες (ενός προϊσταμένου ή του Διευθυντή) υποκίνηση, επεξήγηση αρμοδιοτήτων, καταμερισμός εργασίας, εκπαίδευση εξαρτάται από την επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα. Στον ηγετικό ρόλο ενός στελέχους η σωστή επικοινωνιακή συμπεριφορά προσφέρει ένα μοντέλο για τους εργαζομένους και επηρεάζει το

ηθικό, το οργανωτικό κλίμα και την ποιότητα της υπηρεσίας και την παραγωγικότητα (Rutherford, 1999).

Σε ένα ξενοδοχείο που απασχολεί περισσότερους από εκατό εργαζομένους χρειάζεται καθημερινά να επικοινωνήσουμε τόσο οριζόντια όσο και κάθετα. Η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους αφού είναι μια σημαντική προσδιοριστική παράμετρος της διοικητικής αποτελεσματικότητάς του. Σε ποσοτικό επίπεδο, η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών που μεταβιβάζονται, ώστε να τείνει προς την αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης. Σε ποιοτικό επίπεδο, επιδιώκεται ο περιορισμός των αποκλίσεων μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται. Η βελτίωση της επικοινωνίας περνά από το χειρισμό όλων εκείνων των μεταβλητών που υπεισέρχονται στη διαδικασία της. Η ανάπτυξη της γνώσης και των ικανοτήτων της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι απαραίτητη για κάθε άτομο αφού αυτή είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητα στον επαγγελματικό χώρο όσο και για τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους στην προσωπική του ζωή. Για τους Μάνατζερ και την ηγετική λειτουργία η εν λόγω βελτίωση θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα και φροντίδα. Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Πρώτον, υπάρχουν μια σειρά από ζητήματα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος. Δεύτερον, υπάρχουν ζητήματα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική «ακοή» (Μπουραντάς, 2002). Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το μέγεθος, η έντασή του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησής του. Συχνά τα μηνύματα εμπεριέχουν σοβαρές αδυναμίες που δεν είναι καθόλου δύσκολο να περιορισθούν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα:

- Σαφήνεια – ακρίβεια. Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια. Αυτή εξαρτάται τόσο από το χρησιμοποιούμενο κώδικα όσο και

από τη δομή του μηνύματος. Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και λέξεις όπως «αρκετά», «σύντομα» κ.ά. θα πρέπει να αποφεύγονται. Επίσης προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα.

- Πληρότητα. Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά μπορεί χωρίς να το θέλει, να διαστρεβλώσει ουσιαστικά το νόημα του μηνύματος. Επίσης, ο δέκτης πρέπει να έχει την υπομονή να συλλάβει ολόκληρο το μήνυμα. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν περιμένουν να συλλάβουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά σπεύδουν να βγάλουν συμπεράσματα μόνο από ένα πρώτο μέρος του.
- Περιεκτικότητα – συντομία. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από το δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος της επικοινωνίας. Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις κουράζουν το δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία. Συχνό είναι το φαινόμενο να γράφουμε πολλές σελίδες, να μιλάμε πολλή ώρα, για να πούμε πράγματα που μπορούν να διατυπωθούν με δύο προτάσεις. Προσπάθεια θα πρέπει να γίνεται για να δοθεί το περιεχόμενο του μηνύματος όσο γίνεται με λιγότερες λέξεις. Βέβαια η περιεκτικότητα δεν θα πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.
- Ορθότητα – αλήθεια. Μηνύματα με αναληθές και μη ορθό περιεχόμενο πολύ σύντομα θα θέσουν το πρόβλημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών που είναι βασική προϋπόθεση της ουσιαστικής επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002).

Η απώλεια ενός μηνύματος όταν η επικοινωνία είναι προφορική είναι ένα σημαντικό πρόβλημα. Η αιτία που συμβαίνει αυτό βρίσκεται στην πηγή του μηνύματος (Κουτούζης, 1999). Η πηγή, δηλαδή ο Διευθυντής ή ένας προϊστάμενος, δε στέλνει– συνειδητά ή ασυνείδητα – επαρκείς πληροφορίες στους υφισταμένους του. Όταν αυτό γίνεται ασυνείδητα, η πηγή δεν έχει εκτιμήσει σωστά τις ανάγκες

του δέκτη. Στην αντίθετη όμως περίπτωση (όταν δηλαδή γίνεται συνειδητά) σημαίνει ότι:

- ο προϊστάμενος δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του
- επιδιώκει τη εξάρτηση τους από εκείνον. Σε αυτήν την περίπτωση ο δέκτης (υφιστάμενος) ο οποίος στη συνέχεια γίνεται πομπός δε μπορεί να αποκωδικοποιήσει το αρχικό μήνυμα με αποτέλεσμα να μην μπορεί να το αναμεταδώσει σωστά. Έτσι το μήνυμα φτάνει στους τελικούς αποδέκτες παραμορφωμένο. Αυτή η απειλή επικοινωνίας δημιουργεί τελικά πρόβλημα, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη των μελών.

Το τμήμα της υποδοχής όντως αποτελεί τον πυρήνα του ξενοδοχείου καθώς συσχετίζεται άμεσα με όλα τα υπόλοιπα τμήματα έχοντας έναν ρόλο ρυθμιστή για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους αποτελώντας την βασική πηγή πληροφόρησης για τον πελάτη, τον συνδετικό κρίκο για τα υπόλοιπα τμήματα και τον διαχειριστή κρατήσεων και συνεργασιών με τουριστικά γραφεία. Η σωστή εκπαίδευση, κατάρτιση, συνεργασία και συμπεριφορά του προσωπικού της Υποδοχής από τον υπάλληλο μέχρι τον υπεύθυνο του τμήματος, θα κρίνει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες οι οποίοι θα ξαναέρθουν (repeaters) προτείνοντας και σε άλλους το ξενοδοχείο. Η συνεργασία και η επικοινωνία τόσο μέσα στο τμήμα αλλά και με τα άλλα τμήματα είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το ξενοδοχείο. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο αλλά ειδικότερα στο τμήμα της υποδοχής οφείλουν να είναι ευχάριστοι, συνεργατικοί με τους συναδέλφους τους και επικοινωνιακοί με τους πελάτες, χωρίς να τους επιτρέπεται να εκτονώνουν αρνητικά συναισθήματα που πιθανά τους δημιουργούν προσωπικά ή και επαγγελματικά τους προβλήματα. Να έχουν την δυνατότητα να διακρίνουν τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη ικανοποιώντας αυτές με τις πλέον κατάλληλες υπηρεσίες που είναι δυνατό να προσφερθούν.

3. Εμπειρικές μελέτες

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν τα σχετικά εμπειρικά δεδομένα σε σχέση με την διαχείριση των σφαλμάτων και την ανάκτηση των υπηρεσιών. Σε ό,τι αφορά την σύνδεση με το 2^ο κεφάλαιο, στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η βασική θεωρία, οπότε το παρών κεφάλαιο θα προχωρήσει με την παρουσίαση των σχετικών εμπειρικών ερευνών όπως έχουν καταγραφεί μέσα από τις σχετικές έρευνες.

3.1. Ικανοποίηση των πελατών

Η ικανοποίηση του πελάτη αναφέρεται στη συνολική εκτίμηση της απόδοσης του οργανισμού κατά την διάρκεια της επαφής – αλληλεπίδρασης που είχε ο καταναλωτής με τον οργανισμό, όπως αυτή την αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο καταναλωτής (Fornell et al, 1996). Έτσι, όταν ένας πελάτης αισθάνεται ικανοποιημένος με μια προσφορά, σημαίνει ότι ο πελάτης αισθάνεται ότι η κατανάλωση ικανοποιεί κάποια επιθυμία, στόχο ή ανάγκη (Oliver, 1997). Όταν πρόκειται για την ικανοποίηση των πελατών με τις διακοπές, οι συνολικές προσδοκίες των πελατών πρέπει να πληρούνται προκειμένου ο πελάτης να αισθάνεται ικανοποιημένος με τις διακοπές του. Αντίθετα, αν δεν επιτευχθούν οι συνολικές προσδοκίες, οι πελάτες θα είναι δυσαρεστημένοι με τις διακοπές τους (Hosany & Gilbert, 2010).

3.2. Γιατί οι πελάτες αγοράζουν υπηρεσίες σε ξενοδοχεία;

Για να κατανοήσουμε τι προκαλεί την ικανοποίηση του πελάτη, είναι σημαντικό να καταλάβουμε την αξία του πελάτη στις υπηρεσίες (Best, 2004). Τα κίνητρα πίσω από την επιθυμία που έχουν οι καταναλωτές να πηγαίνουν διακοπές, είναι τα συναισθήματα που δημιουργούνται από την εμπειρία των διακοπών, όπως είναι η ευχαρίστηση, ο ενθουσιασμός και η χαλάρωση, ενώ παράγοντες όπως ο ήλιος, οι φιλικοί άνθρωποι και ο πολιτισμός αποτελούν κίνητρο πίσω από την επιλογή του προορισμού (Goossens, 2000). Επιπλέον, οι Pearce και Lee (2005) διαπίστωσαν ότι τα θεμελιώδη κίνητρα πίσω από την κράτηση ενός ταξιδιού σχετίζονταν με την καινοτομία, τη χαλάρωση, τις σχέσεις και την αυτό-ανάπτυξη. Αυτή η κατανάλωση περιγράφεται ως ηδονική κατανάλωση, οι ηδονικές τιμές προέρχονται από την αίσθηση της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Voss et al, 2003). Όταν

χρησιμοποιούμε μια προοπτική ηδονικής κατανάλωσης, η αγορά γίνεται υποκειμενικό σύμβολο αντί να είναι αντικειμενική οντότητα (Hirschman & Holbrook, 1982). Ως εκ τούτου, ο πελάτης ανησυχεί για το τί αντιπροσωπεύει η αγορά του και όχι για το τί είναι (Hirschman & Holbrook, 1982).

Όσον αφορά τις διακοπές, οι πελάτες κατευθύνουν την προσοχή τους στο επιθυμητό συναίσθημα από τις διακοπές και όχι στις χρηστικές αξίες (Goossens, 2000). Ως εκ τούτου, τα κίνητρα πίσω από την κράτηση ενός ταξιδιού σχετίζονται με τους θετικούς στόχους των διακοπών (Hosany & Gilbert, 2010). Οι πελάτες συχνά θεωρούν τις διακοπές ως κάτι το ιδιαίτερα σημαντικό για την ζωή τους (Kwortnik & Ross, 2007) και επιθυμούν μόνο θετικά συναισθήματα σε σχέση με τις διακοπές (Hosany & Gilbert, 2010). Επομένως, αυτά τα θετικά συναισθήματα μπορούν να δημιουργήσουν πολύ θετικές προσδοκίες, που όμως είναι και πολύ εύκολο να διαταραχθούν από κάποιο αρνητικό συμβάν (Kwortnik & Ross, 2007). Παρόλο που οι διακοπές είναι γεμάτες από διαφορετικές εμπειρίες και βιώματα που μπορούν να προκαλέσουν θετικά αλλά και αρνητικά συναισθήματα που δυσκολεύουν τον πελάτη να βιώσει μόνο τα θετικά συναισθήματα που επιθυμούν (Hosany & Gilbert, 2010). Για το λόγο αυτό, οι συνολικές προσδοκίες των πελατών για τις διακοπές πρέπει να πληρούνται για να εκτιμήσουν τις διακοπές τους ως ικανοποιητικές (Hosany & Gilbert, 2010).

3.3. Το σφάλμα στην υπηρεσία

Μια βλάβη/ λάθος/ σφάλμα στις υπηρεσίες προκύπτει ως μια αλληλουχία αποτυχημένων συμβάντων – δίχως να αποκλείεται και το μεμονωμένο συμβάν - που δημιουργούν την αίσθηση της αποτυχίας στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών (Shostack, 1984). Όπως επεσήμανε ο Miller et al (2000), ο κύριος στόχος του φορέα παροχής υπηρεσιών είναι να παραδώσει μια υπηρεσία που θα είναι μοναδική για τον πελάτη και θα πληρεί τα κριτήρια που έχει θέσει ο οργανισμός προς τον πελάτη. Έτσι, οι διοικήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερες πιέσεις από τους πελάτες που επιζητούν όλο και πιο υψηλά πρότυπα απόδοσης των υπηρεσιών (Smith et al, 1999) και μεταβάλλουν τις προσδοκίες τους (Miller et al, 2000). Επομένως, με αυτές τις πιέσεις, τα λάθη είναι αναπόφευκτα (Miller et al, 2000).

Συνεπώς, η αποτυχία της υπηρεσίας δίνει στον οργανισμό την ευκαιρία να ανακάμψει από την αποτυχία και να ενισχύσει την ικανοποίηση του πελάτη, εφόσον γίνει σωστή ανάκτηση της υπηρεσίας που είχε σφάλμα (Miller et al, 2000). Η αντίδραση από τον πάροχο υπηρεσιών σε περίπτωση αποτυχίας της υπηρεσίας καθίσταται επομένως ζωτικής σημασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η αντίδραση μπορεί είτε να ενισχύσει τις πελατειακές σχέσεις και την ικανοποίηση του πελάτη, είτε να μετατρέψει ένα μικρό κρίσιμο συμβάν σε ένα μεγαλύτερο και να οδηγήσει τον πελάτη σε έναν άλλο ανταγωνιστή (Hoffman, 1995 & Smith et al, 1999). Δεδομένου ότι οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αντιδράσουν έντονα όταν έχουν βιώσει ένα σφάλμα σε μια υπηρεσία, είναι σημαντικό οι πάροχοι υπηρεσιών να δρουν με αποτελεσματικό τρόπο και να προχωρούν σε ενέργειες για την ανάκτηση των υπηρεσιών (Smith et al, 1999). Το πλαίσιο της αποτυχίας της υπηρεσίας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες με βάση (Α) τον τύπο της αστοχίας και (Β) το μέγεθος της βλάβης, όπου και οι δύο εξηγούνται στους τίτλους που ακολουθούν. Ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει τόσο τον τύπο της αποτυχίας όσο και το μέγεθος της αποτυχίας όταν επιχειρεί την ανάκτηση υπηρεσιών (Smith et al, 1999).

3.3.1. Τύπος αποτυχίας

Η σχετική βιβλιογραφία στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών έχει εντοπίσει δύο είδη τύπων αποτυχίας υπηρεσίας. Ο πρώτος σχετίζεται με το αποτέλεσμα και ο άλλος τύπος σχετίζεται με τη διαδικασία (Bitner et al, 1990 & Hoffman, 1995). Η αποτυχία ως προς το αποτέλεσμα της υπηρεσίας συνδέεται με την αδυναμία του οργανισμού να εκτελέσει την βασική υπηρεσία ή όταν δεν ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες εξυπηρέτησης, όπως για παράδειγμα ένας πελάτης φτάνει στο ξενοδοχείο και διαπιστώνει ότι το δωμάτιό του δεν είναι διαθέσιμο λόγω υπεράριθμων κρατήσεων. Ως εκ τούτου, η αποτυχία του αποτελέσματος σημαίνει τι παίρνει ο πελάτης από την υπηρεσία που παρέχει ο οργανισμός (Parasuraman et al, 1985). Όταν ο οργανισμός δεν παραδώσει την βασική υπηρεσία σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει θέσει στον πελάτη, πράγμα που σημαίνει ότι η υπηρεσία είναι ελαττωματική, έχουμε σφάλμα – αποτυχία στην διαδικασία της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, ένας πελάτης αντιμετωπίζεται αδιάκριτα από τον υπάλληλο του ξενοδοχείου κατά το check-in (Smith et al, 1999). Κατά συνέπεια, η αποτυχία της

διαδικασίας σημαίνει πως ο πελάτης έλαβε την υπηρεσία και σχετίζεται έτσι με τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας (Parasuraman et al, 1985). Για επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια, οι αποτυχίες των διαδικασιών έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην αίσθηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε σχέση με την αποτυχία ως προς το τελικό αποτέλεσμα (Smith et al, 1999).

3.3.2. Σοβαρότητα και έκταση της αποτυχίας

Η σοβαρότητα της αποτυχίας, που επίσης ονομάζεται μέγεθος αστοχίας, μπορεί σύμφωνα με τους Hess et al (2003, σελ. 132) να ορίζεται ως "η απώλεια που η εμπειρία του πελάτη οδειγεί σε αποτυχία". Η έκταση της υποτιθέμενης απώλειας του πελάτη και το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη θα εξαρτηθεί επομένως από το μέγεθος της αποτυχίας της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η αντιληπτή απώλεια θα είναι χαμηλότερες αν υπάρχει υψηλότερο μέγεθος βλάβης (Hoffman et al, 1995 & Smith et al, 1999). Η απώλεια που αντιλαμβάνεται ο πελάτης μπορεί να είναι είτε απτή είτε άυλη. Οι υλικές απώλειες αφορούν μια οικονομική ζημία για τον πελάτη, ενώ η άυλη ζημία σχετίζεται με τα συναισθήματα των πελατών σχετικά με την αποτυχία που σημειώθηκε (Hess et al, 2003). Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των προσφορών ανάκτησης υπηρεσιών στον πελάτη, ώστε η προσφορά να καλύψει την απώλεια (Smith et al, 1999). Οι Smith et al (1999) υποστηρίζουν ότι, τόσο για τα ξενοδοχεία όσο και για τα εστιατόρια, οι πελάτες γίνονται πιο δυσαρεστημένοι λόγω των αποτυχιών της διαδικασίας απ'ότι σε περίπτωση που σημειωθεί κάποια αποτυχία στο αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, οι αποτυχίες μεγάλου μεγέθους καθιστούσαν τους πελάτες πιο δυσαρεστημένους από μια αποτυχία μικρού μεγέθους (Smith et al, 1999). Για την διοίκηση ενός ξενοδοχείου, γίνεται πιο δύσκολο να ανακάμψει από μια αποτυχία μεγάλου μεγέθους απ' ότι εάν εμφανιστεί μια αποτυχία μικρού μεγέθους (Smith & Bolton, 1998).

Τόσο ο τύπος αποτυχίας όσο και το μέγεθος αστοχίας, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις ιδιότητες ανάκτησης υπηρεσιών και πώς διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη. Επιπλέον, το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη μετά την αποτυχία της υπηρεσίας εξαρτάται επίσης από το μέγεθος και τον τύπο της αποτυχίας (Smith et al, 1999).

3.4. Η Ανάκτηση των υπηρεσιών

Όπως σημειώνεται στην ενότητα σχετικά με την αποτυχία της υπηρεσίας, κάθε οργανισμός έχει ως στόχο να παρέχει τις υπηρεσίες της σωστά από την αρχή, αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε, αφού πάντα μπορεί να προκύψουν λάθη (Miller et al, 2000). Έτσι, είναι σημαντικό για την διοίκηση ενός οργανισμού το να έχει καλές στρατηγικές για να χειρίζεται καταστάσεις όπου ο πελάτης έχει βιώσει μια αποτυχία υπηρεσίας. Αυτές οι στρατηγικές αναφέρονται στην περιοχή διαχείρισης υπηρεσιών ως Service Recovery. Η ανάκτηση υπηρεσιών αναφέρεται στις ενέργειες που πραγματοποιεί ένας οργανισμός μετά από αποτυχία υπηρεσίας προκειμένου να διατηρήσει καλή σχέση πελατείας (Grönroos, 1988; McCollough et al, 2000; Wirtz et al, 2012). Σκοπός των ενεργειών ανάκτησης υπηρεσιών είναι η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών και η μείωση του κινδύνου αλλαγής του πελάτη σε ανταγωνιστή, καθώς οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες αποτελούν σημαντικό μέρος των οργανισμών παροχής υπηρεσιών (Miller et al, 2000; McCollough et al, 2000). Δεδομένου ότι οι πελάτες αντιδρούν έντονα στις αποτυχίες των υπηρεσιών, είναι σημαντικό οι προσπάθειες του οργανισμού να αντικατοπτρίζουν την απώλεια του πελάτη (Smith et al, 1999). Όπως σημειώνεται, το καλύτερο για έναν οργανισμό είναι να αναγνωρίσει την αποτυχία της υπηρεσίας πριν ο πελάτης το βιώσει, αν και οι περισσότερες ανακτήσεις υπηρεσιών πραγματοποιούνται αφού ο πελάτης έχει υποβάλει μια καταγγελία σχετικά με το θέμα, δεδομένου ότι αυτή είναι η στιγμή που ο οργανισμός λαμβάνει γνώση της αποτυχίας (Hart et al, 1990).

Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό ο οργανισμός να διευκολύνει τον πελάτη να διαμαρτυρηθεί (Hart et al, 1990). Αυτό μπορεί να γίνει με τον αριθμό τηλεφώνου που μπορούν να καλέσουν οι πελάτες 24 ώρες το 24ωρο, έχοντας μια φόρμα που ο πελάτης μπορεί να συμπληρώσει ή απλά να αναζητήσει τον πελάτη και να μάθει εάν όλα είναι ικανοποιητικά. Αφού ο οργανισμός γνωρίζει την αποτυχία της υπηρεσίας, υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά ανάκτησης υπηρεσιών που είναι σημαντικά και πρέπει να εφαρμοστούν από τον οργανισμό (Smith et al, 1999, Miller et al, 2000). Αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά ανάκτησης υπηρεσιών περιγράφονται παρακάτω.

3.4.1. Συζήτηση της βλάβης – σφάλματος που έχει προκληθεί

Όταν έχει σημειωθεί ένα σφάλμα ή αποτυχία σε μια υπηρεσία, ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει λύση στην αποτυχία της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί να κάνει μια ανταλλαγή ή προσφορά αποζημίωσης στον πελάτη για τις πραγματικές και αντιληπτές ζημιές που έχουν βιώσει οι πελάτες σε σχέση με την αποτυχία των υπηρεσιών (Smith et al, 1999; Miller et al, 2000; Nguyen et al, 2012). Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, με την ανταλλαγή ενός προϊόντος ή την αναβάθμιση ενός πελάτη σε άλλο δωμάτιο του ξενοδοχείου όταν το δωμάτιο του ξενοδοχείου δεν είναι διαθέσιμο λόγω υπεράριθμων κρατήσεων (Hart et al, 1990). Εάν η αποτυχία της υπηρεσίας δεν μπορεί να επιλυθεί, μπορεί να προσφερθεί αποζημίωση στον πελάτη για τις πραγματικές και αντιληπτές ζημιές που έχει βιώσει ο πελάτης σε σχέση με την αποτυχία της υπηρεσίας. Η πρόθεση με την αποζημίωση είναι να παρέχει στον πελάτη αποκατάσταση για τα μειονεκτήματα και το κόστος που υπέστη ο πελάτης λόγω της αποτυχίας της υπηρεσίας (Miller et al, 2000).

3.4.2. Επιτάχυνση της ανάκτησης

Όταν έχει συμβεί το σφάλμα σε μια υπηρεσία, είναι σημαντικό η διοίκηση να παρέχει την ανάκτηση της υπηρεσίας γρήγορα (Smith et al, 1999; Miller et al, 2000). Οι πελάτες συχνά απογοητεύονται όταν η αποτυχία της υπηρεσίας έχει συμβεί, επειδή δεν μπορούν να πάρουν αυτό που είχαν προγραμματίσει σε πρώτη φάση. Επομένως, όσο περισσότερος χρόνος περνάει μέχρι ο πελάτης να λάβει την ανάκτηση της υπηρεσίας, τόσο περισσότερο θα αυξηθεί η δυσαρέσκεια του πελάτη (Koc, 2013).

3.4.3. Ψυχολογική μέριμνα για τον πελάτη

Ο οργανισμός μπορεί να προσφέρει ψυχολογική υποστήριξη στον πελάτη που θα είναι μέρος της προσπάθειας ανάκαμψης από την αποτυχία της υπηρεσίας και του να μπορέσει να κρατήσει τον πελάτη ικανοποιημένο (Miller et al, 2000). Όταν πραγματοποιείται ανάκτηση υπηρεσιών, οι πελάτες αξιολογούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών και του οργανισμού. Κατά συνέπεια, πραγματοποιούν αξιολόγηση βάσει των εργαζομένων που παρέχουν την ανάκτηση υπηρεσιών και της συμπεριφοράς τους έναντι αυτών (McCull – Kennedy & Sparks, 2003). Ο οργανισμός μπορεί να ζητήσει συγγνώμη για να προσπαθήσει να βελτιώσει

την κατάσταση των πελατών που έχουν βιώσει μια αποτυχία υπηρεσίας, δείχνοντας μια ανησυχία για τις ανάγκες του πελάτη (Miller et al, 2000). Οι πελάτες αναμένουν από τους υπαλλήλους να παρέχουν μια ειλικρινή εξήγηση, ευγενική θεραπεία και μια πραγματική προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος (Wirtz et al, 2012).

3.4.4. Ενδυνάμωση των εργαζομένων

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν την εξουσία και τις γνώσεις να προσφέρουν στον πελάτη μια δίκαιη ανάκτηση της υπηρεσίας, προκειμένου να τον ικανοποιήσουν μετά την αποτυχία της υπηρεσίας (Miller et al, 2000). Είναι πιο πιθανό η διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών να κριθεί δίκαιη εάν αυτή απονεμηθεί με φωνή και ο πελάτης να θεωρήσει ότι αποτελεί μέρος της διαδικασίας που θα οδηγήσει στο τελικό και οριστικό αποτέλεσμα (Karande et al, 2007). Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες ανάκτησης υπηρεσιών του πελάτη (Nguyen et al, 2012). Επιπλέον, το προσωπικό της πρώτης γραμμής θα πρέπει να έχει την απαιτούμενη εξουσιοδότηση ώστε να παρέχει μια σειρά διαφορετικών λύσεων ανάκτησης υπηρεσιών ώστε να είναι σε θέση να ταιριάζει με τις προσδοκίες του πελάτη με τις λύσεις ανάκτησης υπηρεσιών (Miller et al, 2000; Nguyen et al, 2012).

3.5. Η θεωρία της δικαιοσύνης (Justice Theory)

Μετά την ανάκτηση της υπηρεσίας, οι πελάτες αξιολογούν την ανάκτηση υπηρεσιών μέσω των διαστάσεων της δικαιοσύνης, δηλαδή του κατά πόσο η ανάκτηση της υπηρεσίας έγινε με τρόπο που να μην αδικεί τον πελάτη αλλά και να υπάρχει η αίσθηση του ότι η εταιρεία φέρθηκε σωστά και δίκαια στον πελάτη, αλλά και γενικότερα σε όποιον έχει εμπλακεί με το περιστατικό (Maxham, 2001). Οι πελάτες κάνουν μια εκτίμηση και εφόσον αντιληφθούν ότι υπάρχει η αίσθηση της δικαιοσύνης από την ανάκτηση υπηρεσιών ή όχι, θα καθοριστεί και η ικανοποίησή τους (Smith et al, 1999). Κατά την αξιολόγηση της διαδικασίας ανάκτησης υπηρεσιών, υπάρχουν τρεις διαστάσεις της δικαιοσύνης που χρησιμοποιήθηκαν: η αλληλεπίδραση δικαιοσύνης (πολιτική δικαιοσύνη), η διαδικαστική (προδικαστική) δικαιοσύνη και η διανοητική δικαιοσύνη (διανομή της δικαιοσύνης). Από το αποτέλεσμα της θεωρούμενης δικαιοσύνης, που έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη, θα χρησιμοποιήσουμε τις τρεις διαστάσεις της δικαιοσύνης για να

εξετάσουμε τι συμβαίνει στη διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών, και με ποιό τρόπο επηρεάζουν τους πελάτες ως προς τη δυσαρέσκειά που βιώνουν.

3.5.1. Πολιτική δικαιοσύνη

Η θεωρία της δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντιληπτή αντιμετώπιση κατά τη διάρκεια συναντήσεων από τον οργανισμό στη διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών (McCollough et al, 2000). Εδώ, οι πελάτες αξιολογούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών και του οργανισμού. Οι πελάτες πραγματοποιούν αξιολόγηση βάσει των εργαζομένων που προσέφεραν την ανάκτηση υπηρεσιών και της συμπεριφοράς τους έναντι αυτών (McColl – Kennedy & Sparks, 2003). Στο πλαίσιο της ανάκτησης υπηρεσιών, ο οργανισμός μπορεί να ζητήσει συγγνώμη έτσι ώστε να προσπαθήσει να βελτιώσει τις σχέσεις με τον πελάτη, επιδεικνύοντας μια ανησυχία για τις ανάγκες των πελατών (Miller et al, 2000). Οι πελάτες αναμένουν από τους υπαλλήλους να παρέχουν μια ειλικρινή εξήγηση και μια πραγματική προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος (Wirtz et al, 2012). Η αίσθηση της δικαιοσύνης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο έχουν αντιμετωπιστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάκαμψης σε συνάρτηση με παράγοντες όπως η ευγένεια, ο σεβασμός, η ανησυχία και η ενσυναίσθηση (Smith et al, 1999; Nguyen et al, 2012; κ.ά.). Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης αξιολογεί την αλληλεπίδραση δικαιοσύνης εξαρτάται από τις ψυχολογικές προσπάθειες των χαρακτηριστικών ανάκτησης υπηρεσιών (Nguyen et al, 2012).

3.5.2. Προδικαστική δικαιοσύνη

Στο πλαίσιο της διαδικαστικής δικαιοσύνης, ο πελάτης αξιολογεί τη διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τη διαδικασία ανάκτησης υπηρεσιών (McColl – Kennedy & Sparks, 2003). Ο πελάτης αξιολογεί τις πολιτικές του οργανισμού και το κατά πόσον λαμβάνεται υπόψη από την εταιρεία σε αυτές τις πολιτικές (Smith et al, 1999). Είναι πιο πιθανό ότι μια διαδικασία κρίνεται δίκαιη αν ο πελάτης έχει φωνή και αισθάνεται ότι αποτελούν μέρος αυτού που θα οδηγήσει και θα γίνει το τελικό αποτέλεσμα (Karande et al, 2007). Για το λόγο αυτό, το χαρακτηριστικό της ανάκτησης των υπηρεσιών είναι και η ενδυνάμωση των εργαζομένων που είναι σημαντικό δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες ανάκτησης υπηρεσιών του πελάτη (Nguyen et al,

2012). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την εξουσία να παρέχουν μια σειρά από διαφορετικές λύσεις ανάκτησης υπηρεσιών, ώστε να είναι σε θέση να ταιριάζουν με τις υπηρεσίες λύσεων ανάκτησης και με τις προσδοκίες του πελάτη (Miller et al, 2000; Nguyen et al, 2012, κ.ά.). Η εκπεφρασμένη διαδικαστική δικαιοσύνη εξαρτάται επίσης από την ταχύτητα του χαρακτηριστικού ανάκτησης υπηρεσιών, αφού ο πελάτης κάνει μια αξιολόγηση με βάση το πόσο γρήγορα ο οργανισμός παρέχει την ανάκτηση της υπηρεσίας στην αντίληψή τους για τη διαδικαστική δικαιοσύνη (Smith et al, 1999; Miller et al, 2000).

3.5.3. Η διανομή της δικαιοσύνης προς τον πελάτη (distribution of justice)

Σε μια ανάκαμψη υπηρεσιών, ο πελάτης αξιολογεί τη λύση των οργανώσεων της αποτυχίας των υπηρεσιών μέσω της διανομής της δικαιοσύνης (McCull – Kennedy & Sparks 2003; Nguyen et al, 2012). Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί να ανταλλάξει ένα μη ικανοποιητικό δωμάτιο ξενοδοχείου για ένα άλλο ή να προσφέρει αποζημίωση στον πελάτη για τις πραγματικές και αντιληπτές ζημιές που έχουν βιώσει οι πελάτες σε σχέση με την αποτυχία της υπηρεσίας (Smith et al, 1999; Miller et al, 2000; Nguyen et al, 2012). Ως εκ τούτου, η λύση του χαρακτηριστικού της αποτυχίας της υπηρεσίας στο πλαίσιο της ανάκτησης υπηρεσιών εκτιμάται στη διάσταση της κατανομής της δικαιοσύνης. Για να γίνει αντιληπτή η υψηλή διανομική δικαιοσύνη, η αντιστάθμιση πρέπει να αντικατοπτρίζει την ταλαιπωρία και το κόστος που έχει βιώσει ο πελάτης λόγω της αποτυχίας της υπηρεσίας (Miller et al, 2000). Ωστόσο, δεν υπάρχουν μόνο νομισματικοί παράγοντες που ο πελάτης σταθμίζει στην αξιολόγηση της διανεμητικής δικαιοσύνης. Οι πελάτες προσθέτουν επίσης αξίες που αφορούν μη νομισματικούς παράγοντες όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που καταβάλλουν για την καταγγελία ή τα συναισθήματα που βίωσαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, όπως ο θυμός και η αμηχανία (McCullough, 2000). Για το λόγο αυτό, η δικαιοσύνη διανομής βασίζεται στα αποτελέσματα όλων των χαρακτηριστικών ανάκτησης υπηρεσιών, αλλά αυτή που οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο είναι η λύση της αποτυχίας της υπηρεσίας (Smith et al, 1999). Όταν η προσοχή εστιάζεται στην επίλυση του προβλήματος, προσφέροντας αντικατάσταση ή αποζημίωση, η διανεμητική δικαιοσύνη εκτιμάται ότι είναι πιο σημαντική για τον

πελάτη από την διαδικαστική και αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (Nguyen et al, 2012).

4. Η μεθοδολογία της έρευνας

4.1. Η ερευνητική προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα είναι μια ποσοτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έχει ως αντικείμενο το να καταγράψει τα λάθη - σφάλματα που υπάρχουν στην παροχή των υπηρεσιών από το προσωπικό των ξενοδοχείων προς τους πελάτες, καθώς και τον τρόπο που έχει ανταποκριθεί το προσωπικό και η διοίκηση προς αυτά τα συμβάντα, έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει η ανάκτηση της υπηρεσίας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία υπηρεσιών, άρα σημαντικό ρόλο έχει και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Middleton et al, 2009).

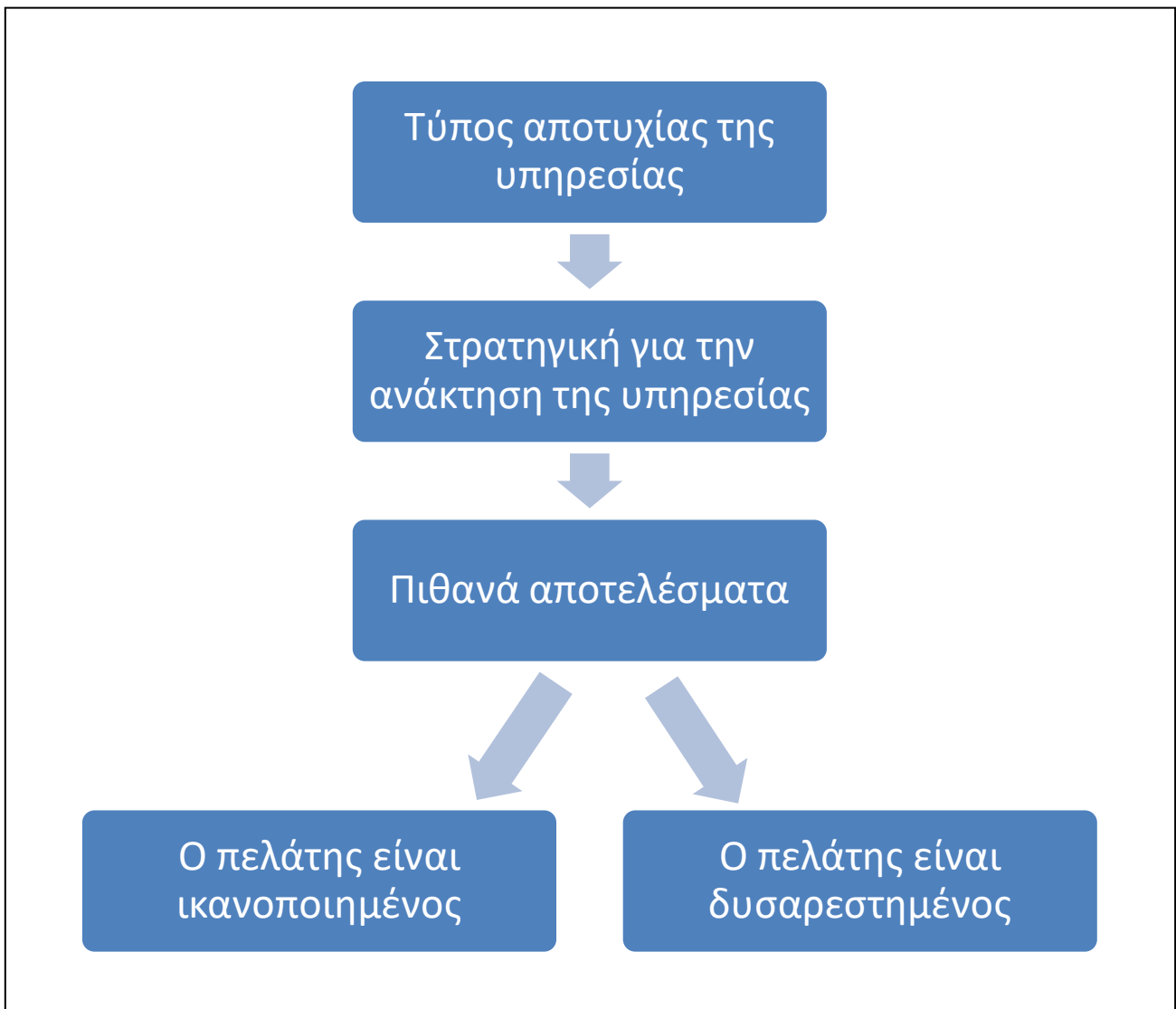
Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, ότι η παρούσα έρευνα αφορά την μέτρηση δεδομένων (όπως η φύση των περιστατικών), αλλά και τη στρατηγική της ανταπόκρισης. Αυτό σημαίνει ότι είναι μια έρευνα που έχει ως στόχο την μέτρηση σχέσεων, άρα αναφερόμαστε σε μια ποσοτική έρευνα (Bryman, 2016).

4.2. Το ερευνητικό εργαλείο

Στην ποσοτική έρευνα το βασικό ερευνητικό εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο. Για τον σκοπό της παρούσης έρευνας το ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστές ερωτήσεις. Ως προς το περιεχόμενο του, βασίζεται στην μελέτη των Lewis & McCann (2004) και των Swason & Hsu (2009), που αναφέρονται στην φύση των σφαλμάτων σε ξενοδοχεία και τις στρατηγικές διαχείρισης των σφαλμάτων από την διοίκηση των ξενοδοχείων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο και το περιεχόμενο του ήταν στα Αγγλικά μιας και αυτό μπορούσε να συμπληρωθεί από Έλληνες και αλλοδαπούς τουρίστες, επομένως το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να μας δώσει πρόσβαση σε μεγαλύτερο δείγμα πελατών που διέμειναν σε ξενοδοχεία.

Το μοντέλο της έρευνας και οι μεταβλητές είναι τα κάτωθι:

Figure 2: Μοντέλο έρευνας



Εν συνεχεία παρατίθενται οι μεταβλητές, τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, στρατηγικές ανάκτησης της υπηρεσίας πιθανό αποτέλεσμα:

Τύποι αποτυχίας στην υπηρεσία

- Αργή υπηρεσία εστιατορίου (slow restaurant service)
- Αργό check-in (slow check-in)
- Το προσωπικό είναι αναποτελεσματικό (Staff inefficient)
- Ρεσεψιόν που δεν εξυπηρετεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί (unfriendly receptionist)

- Το δωμάτιο δεν είναι έτοιμο (room not ready)
- Μεγάλη αναμονή για ένα τραπέζι (kept waiting for a table)
- Λάθος στο λογαριασμό (Bill incorrect)
- Το δωμάτιο δεν είναι καθαρό (room not clean)
- Η υπηρεσία δωματίου δεν είναι αξιόπιστη (room service unreliable)
- Η κράτηση δεν έγινε σωστά/ δεν εμφανίζεται στο σύστημα (reservation missing)
- Κακή εικόνα στο γυμναστήριο/ πισίνα και στις λοιπές εγκαταστάσεις (gym/ pool facilities poor)
- Η πρόσβαση στις εγκαταστάσεις/ υπηρεσίες για πελάτες επαγγελματικού τουρισμού ήταν χαμηλού επιπέδου (access to business facilities poor)
- Πολύς θόρυβος (lots of noise)
- Έλλειψη καθαριότητας στους χώρους του ξενοδοχείου (dirty)

Στρατηγική ανάκτησης (Recovery Strategy)

- Η διεύθυνση ζήτησε συγγνώμη (apologized)
- Διόρθωση του προβλήματος (corrected problem)
- Δόθηκαν οι ανάλογες εξηγήσεις (explanation provided)
- Έγιναν αμεσες ενέργειες για την αποκατάσταση (immediate action)
- Δεν έκαναν τίποτα (did nothing)
- Το ξενοδοχείο ανέλαβε την ευθύνη για το πρόβλημα (hotel took responsibility for the problem)
- Επαναπροώθηση του παραπόνου (redirect the complaint)
- Παροχή αποζημίωσης (compensation provided)
- Κατ' εξαίρεση αντιμετώπιση (exceptional treatment)

- Δωρεάν προσθήκη – Αναβάθμιση (free addition - upgrade)
- Η αποτυχία συνεχίζεται (failure continues)

Αποτέλεσμα (Outcome)

- Ικανοποιημένος (satisfied)
 - Θετική διάδοση φήμης (good word of mouth)
 - Επαναγορά (re-purchase)
 - Θετική άποψη (positive view)
- Ουδέτερη στάση (neutral)
- Δυσανεστημένος (unsatisfied)
 - Ακύρωση (cancellation)
 - Αρνητική διάδοση φήμης (negative word of mouth)
 - Νομικές και λοιπές ενέργειες (legal or other action)

Εν συνεχεία η ανάλυση γίνεται με “Ανάλυση Μέσω Πινάκων Συχνοτήτων (Frequencies)”.

Table 1: Επεξήγηση “Ανάλυση Μέσω Πίνακα Συχνοτήτων (Frequencies)”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid: XX				
YY				
Total				

Total: είναι ο συνολικός αριθμός των πελατών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή πήραν μέρος στην έρευνα.

Frequency: είναι ο αριθμός των πελατών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο στη συγκριμένη ερώτηση την απάντηση XX, YY κ.τ.λ.

Percent: είναι το ποσοστό των έγκυρων απαντήσεων XX, YY, κ.τ.λ. επί του συνόλου του 100%.

Valid Percent: ο αριθμός των έγκυρων απαντήσεων που δεχθήκαμε (εν προκειμένω αν είναι ίδιο με το “Percent” σημαίνει πως όλοι απάντησαν ορθά στην εν λόγω ερώτηση).

Cumulative percent: είναι το λεγόμενο αθροιστικό ποσοστό. Επί της ουσίας αυτή η στήλη δεν προσδίδει κάποια επιπλέον πληροφορία, και πολλές φορές κάποιοι την παραλείπουν στην παρουσίαση των πινάκων. Απλώς αθροίζει το ποσοστό των απαντήσεων που έχει φανεί στις προηγούμενες στήλες.

4.3. Η διαδικασία της έρευνας και το δείγμα

Σε πρώτη φάση, πρόθεσή μας ήταν να μοιραστεί το ερωτηματολόγιο μέσω μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων της Αθήνας στο αντίστοιχο πελατολόγιό τους, δίχως την παρέμβαση του σπουδαστή. Ο σπουδαστής απέστειλε το ερωτηματολόγιο στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, κι επιπλέον προσπάθησε να επικοινωνήσει με το αντίστοιχο προσωπικό αυτών. Δυστυχώς όμως τα ηλεκτρονικά μηνύματα του σπουδαστή αγνοήθηκαν κι επίσης δεν υπήρξε ανταπόκριση στις προσπάθειες επικοινωνίας με το αντίστοιχο προσωπικό των ξενοδοχείων. Εν ολίγοις, οι συμμετέχοντες (ξενοδοχειακές μονάδες) δε θέλησαν να λάβουν μέρος στην παρούσα έρευνα, ενώ στα περισσότερα ξενοδοχεία αναφέρθηκε ότι η διαδικασία για να χρησιμοποιήσουν/ εκχωρήσουν τα στοιχεία επικοινωνίας των πελατών τους είναι πολύπλοκη. Ως εκ τούτου έγινε προσπάθεια να μοιραστεί το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά (Google Forms) μέσω των διαφόρων διαθέσιμων social media του σπουδαστή στις δικές του “επαφές” (Facebook, e-mail addresses, What’s Up, messenger etc.).

Εστάλη λοιπόν εν τέλει το κάτωθι λινκ που περιείχε το ερωτηματολόγιο:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2JULntyUUnBpObsykFDolUGBHwJplkzcv3BRgxy2phXcVcw/viewform>

Στο σύνολο διανεμήθηκε σε πάνω από 300 άτομα μέσω φίλων κι επαφών από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Από αυτά ανταποκρίθηκαν τα 165 άτομα, ένα ποσοστό απόκρισης πολύ ικανοποιητικό (παρότι στη βιβλιογραφία το ποσοστό απόκρισης σε ερωτηματολόγια είναι πολύ χαμηλότερο του 50%, εντούτοις επειδή ο σύνδεσμος

εστάλη σε επαφές φίλων και γνωστών του σπουδαστή, η απόκριση ήταν μεγαλύτερη ποσοστιαία). Τα αποτελέσματα έχουν καταγραφεί σε φόρμα του google format και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται στην επόμενη ενότητα.

Σε ό,τι αφορά την ανάλυση των δεδομένων, σε ιδεατές συνθήκες, αν είχαμε συγκεντρώσει το δείγμα που θέλαμε, θα ελέγγαμε τις μηδενικές υποθέσεις μέσω επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης. Σε μια τέτοια περίπτωση θα μπορούσαν να ελεγχούν διάφορες μηδενικές υποθέσεις, όπως:

- Αν διαφέρουν στατιστικά τα ηλικιακά γκρουπ
- Αν διαφέρουν στατιστικά τα γκρουπ εθνικοτήτων
- Αν διαφέρουν στατιστικά τα γκρουπ με βάση το φύλλο
- Αν διαφέρουν στατιστικά τα γκρουπ με βάση το σκοπό ταξιδιού
- Αν διαφέρουν στατιστικά τα γκρουπ σε βάση τον τύπο κράτησης
- Να ελεγχθεί στατιστικά η σημαντικότητα των τρόπων αντίδρασης
- Να ελεγχθεί στατιστικά η σημαντικότητα των στρατηγικών ανάκτησης των σφαλμάτων κ.τ.λ.

Εν τέλει, όπως σχολιάστηκε παραπάνω λόγω του ότι δεν κατέστη εφικτή η πρόσβαση σε πιο ευρύ κοινό, κι επακολούθως η συγκέντρωση ικανού δείγματος για τις παραπάνω αναλύσεις, η ανάλυσή μας αναγκαστικά περιορίστηκε σε μια ποσοτική/ περιγραφική προσέγγιση του προβλήματος, που θα παρουσιαστεί στα επόμενα κεφάλαια.

5. Τα αποτελέσματα της έρευνας

Στις επόμενες παραγράφους θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Όπως έχει αναφερθεί η έρευνα έγινε στα Αγγλικά, αλλά η συζήτηση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα γίνει στα Ελληνικά.

5.1. Προφίλ ερωτώμενων

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ξεκινάει με τα γενικά δημογραφικά στοιχεία:

Table 2: Πελάτες που είχαν εμπειρία περιστατικού σφάλματος υπηρεσίας

Did you have any type of service error/ mistake that you met during your stay?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	60	36,6	36,6	36,6
	Yes	104	63,4	63,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Στην αρχή υπήρξε ερώτηση φίλτρου ως προς το αν οι ερωτώμενοι είχαν βιώσει κάποιο περιστατικό με σφάλμα ή όχι. Το 63,4% δήλωσε ότι είχε γίνει κάποιο σφάλμα κατά την διάρκεια της παραμονής του, και αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσοι απάντησαν "όχι" δεν συνέχισαν τη έρευνα καθότι το ερωτηματολόγιο "έκλεινε" για εκείνους.

Figure 3: Πελάτες που είχαν εμπειρία περιστατικού σφάλματος υπηρεσίας

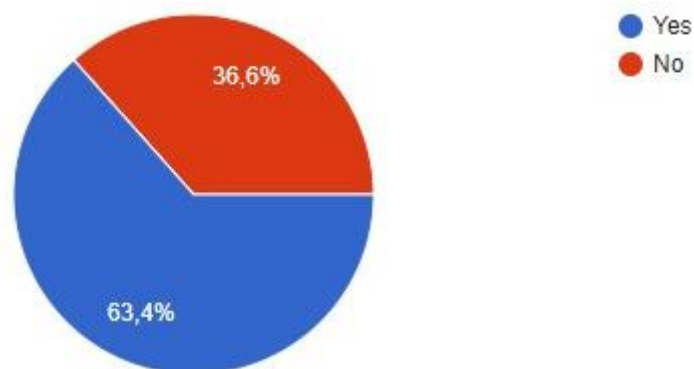


Table 3: Φύλλο πελατών

Gender:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		60	36,6	36,6	36,6
	Female	44	26,8	26,8	63,4
	Male	60	36,6	36,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ως προς το φύλο, οι 60 ήταν άνδρες και οι 44 ήταν γυναίκες.

Figure 4: Φύλλο Πελατών (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)

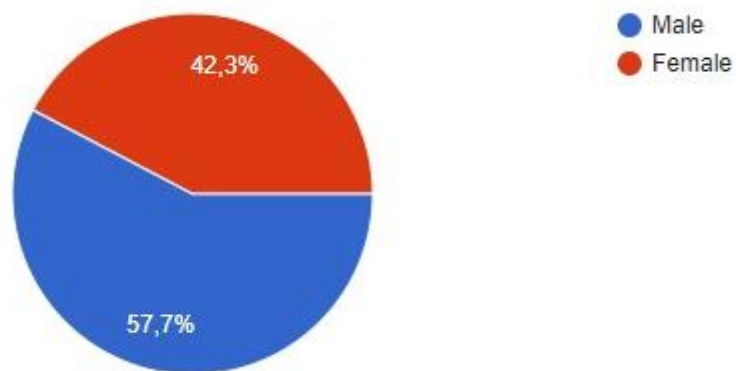


Table 4: Ηλικία πελατών

Age:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		60	36,6	36,6	36,6
	26 - 30	8	4,9	4,9	41,5
	31 - 40	70	42,7	42,7	84,1
	41 - 50	18	11,0	11,0	95,1
	51 - 60	8	4,9	4,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ως προς την ηλικία, οι πλειονότητα των ερωτώμενων που συνέχισαν στην έρευνα ήταν κυρίως νέοι ηλικίας από 31 ως και 40 ετών (42,7%), ενώ υπήρχαν ορισμένοι (11%) που ήταν από 41 ως και 50 ετών.

Figure 5: Ηλικία Πελατών (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)

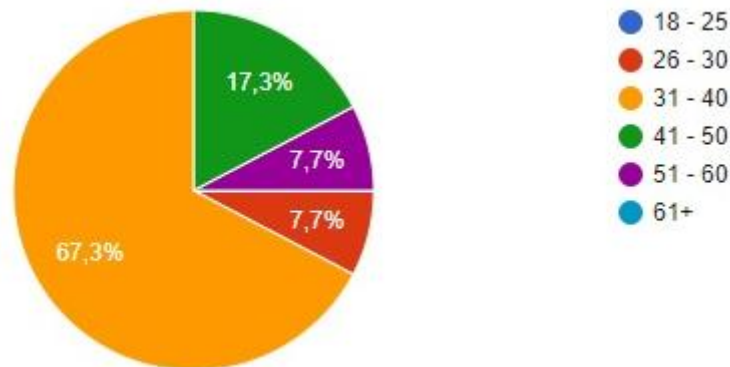


Table 5: Εθνικότητα πελατών

Ethnicity:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		60	36,6	36,6	36,6
	Greece	102	62,2	62,2	98,8
	Other EU Country	2	1,2	1,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ως προς την χώρα καταγωγής, αν και στόχος ήταν να υπάρχει ένα δείγμα από διαφορετικές χώρες, τελικά το δείγμα ήταν στη συντριπτική του πλειοψηφία Έλληνες σε ένα μεγάλο ποσοστό (62,2% από το σύνολο του δείγματος που είχε εμπειρία από σφάλμα υπηρεσιών). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπήρξε ανταπόκριση για συνδρομή στη συγκέντρωση απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο από Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, επομένως ήταν φυσιολογικό να μην υπάρχει πρόσβαση και ανταπόκριση σε ικανοποιητικό αριθμό μη - Ελλήνων πελατών. Οι μόνοι μη - Έλληνες πελάτες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν φίλοι/ γνωστοί του σπουδαστή, αλλά δυστυχώς και πάλι ήταν πολύ μικρός αριθμός για οποιαδήποτε ανάλυση.

Figure 6: Εθνικότητα Πελατών (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)

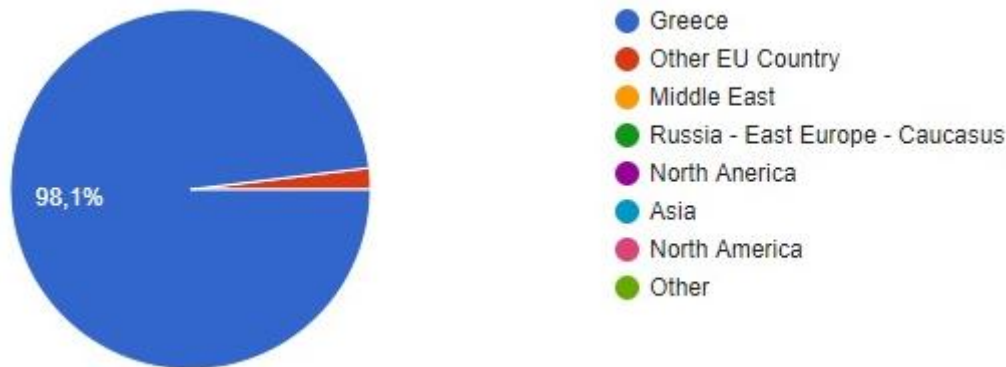


Table 6: Σκοπός ταξιδιού/ διαμονής στο ξενοδοχείο

Purpose of travel:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		60	36,6	36,6	36,6
	Business	30	18,3	18,3	54,9
	Pleasure	74	45,1	45,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

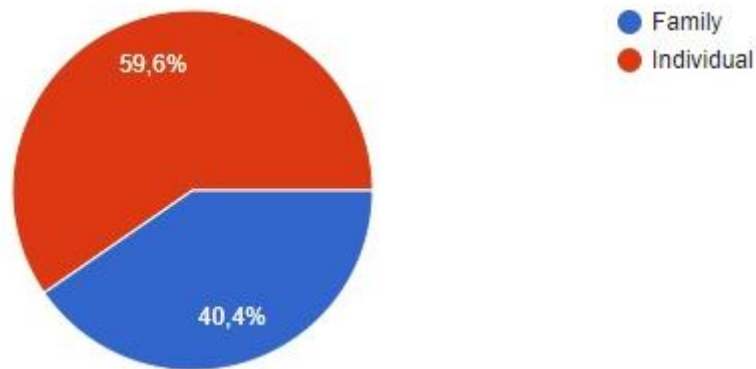
Ως προς τον σκοπό του ταξιδιού, από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η πλειονότητα ήταν για αναψυχή (45,1%), αν και υπάρχει μια σημαντική ομάδα που ήταν για επαγγελματικούς λόγους (18,3%).

Table 7: Τύπος κράτησης

Type of booking:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		60	36,6	36,6	36,6
	Family	42	25,6	25,6	62,2
	Individual	62	37,8	37,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Τέλος, ως προς την φύση της κράτησης, 62 ερωτώμενοι δήλωσαν ότι ήταν ατομική κράτηση ενώ οι 42 την έκαναν οικογενειακά.

Figure 7: Τύπος κράτησης (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)



5.2. Διαχείριση του σφάλματος

Στις επόμενες σειρές θα παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο η διαχείριση του ξενοδοχείου ανταποκρίθηκε στα σφάλματα.

Table 8: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, σέρβις εστιατορίου

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Slow restaurant service (less than 5 minutes to correspond to a call)]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		100	61,0	61,0	61,0
	The hotel ignored my calls to solve the problem	6	3,7	3,7	64,6
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	34	20,7	20,7	85,4
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	12	7,3	7,3	92,7
	The hotel tried to solve the error but not with success	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Στην περίπτωση της καθυστέρησης ανταπόκρισης από το εστιατόριο, φαίνεται ότι υπάρχει η πρόθεση από την διοίκηση να λύσει αυτό το πρόβλημα, αλλά όχι πάντα με αποτελεσματικό τρόπο ή έστω έγκαιρα (20,7%).

Table 9: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, καθυστέρηση στο check-in

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Slow check - in (more than 10 minutes in the check in)]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		96	58,5	58,5	58,5
	The hotel ignored my calls to solve the problem	6	3,7	3,7	62,2
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	26	15,9	15,9	78,0
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	18	11,0	11,0	89,0
	The hotel tried to solve the error but not with success	18	11,0	11,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά την αργοπορία στο check-in, η πλειονότητα δηλώνει ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου προσπάθησε να το λύσει αλλά όχι στον απαιτούμενο χρόνο (15,9%). Επίσης, υπάρχει ένας αριθμός που δηλώνει ότι οι προσπάθειες της υποδοχής και της διοίκησης δεν ήταν επιτυχείς (11%).

Table 10: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, κακή απόδοση προσωπικού

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Staff inefficient]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid		98	59,8	59,8	59,8
	The hotel ignored my calls to solve the problem	14	8,5	8,5	68,3
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	14	8,5	8,5	76,8
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	10	6,1	6,1	82,9
	The hotel tried to solve the error but not with success	28	17,1	17,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά την ικανότητα του προσωπικού να λύσει το σφάλμα, υπάρχει μια πλειονότητα που αναφέρει ότι είτε δεν μπόρεσαν να το λύσουν (17,1%), είτε ήταν αδιάφοροι (8,5%). Γενικά φαίνεται ότι το προσωπικό δεν είναι πάντα σε θέση να σταθεί στούψος των περιστάσεων και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις.

Table 11: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μη φιλική συμπεριφορά ρεσεψιονίστ

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Unfriendly Receptionist]					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid		102	62,2	62,2	62,2
	The hotel ignored my calls to solve the problem	20	12,2	12,2	74,4
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	6	3,7	3,7	78,0
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	16	9,8	9,8	87,8
	The hotel tried to solve the error but not with success	20	12,2	12,2	100,0

Total	164	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Σε ό,τι αφορά την υποδοχή, φαίνεται ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό είτε δεν έχει διάθεση να ανταποκριθεί είτε η διαχείριση του σφάλματος έγινε σωστά (12,2% και 12,2% αντίστοιχα).

Table 12: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μη ετοιμότητα δωματίου προς παράδοση στον πελάτη

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Room not ready]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		90	54,9	54,9	54,9
	The hotel ignored my calls to solve the problem	10	6,1	6,1	61,0
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	46	28,0	28,0	89,0
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	12	7,3	7,3	96,3
	The hotel tried to solve the error but not with success	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε σχέση με την ετοιμότητα του δωματίου, η μεγάλη πλειονότητα αναφέρθηκε στο ότι υπάρχει η πρόθεση από το ξενοδοχείο να είναι έτοιμο στην ώρα του, αλλά αυτό έγινε εν τέλει με πολλές καθυστερήσεις (28%).

Table 13: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μεγάλη αναμονή για τραπέζι στο εστιατόριο

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Kept waiting for a table for morethan 5 minutes]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid		104	63,4	63,4	63,4
	The hotel ignored my calls to solve the problem	2	1,2	1,2	64,6
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	36	22,0	22,0	86,6
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	10	6,1	6,1	92,7
	The hotel tried to solve the error but not with success	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά την αναμονή για το εστιατόριο ή το μπαρ, σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται η πρόθεση της διοίκησης του ξενοδοχείου να το διαχειριστεί, αλλά όχι πάντα με καλά αποτελέσματα (22%).

Table 14: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, λάθος χρέωση στον τελικό λογαριασμό

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Bill incorrect]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		106	64,6	64,6	64,6
	The hotel ignored my calls to solve the problem	2	1,2	1,2	65,9
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	10	6,1	6,1	72,0
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	32	19,5	19,5	91,5
	The hotel tried to solve the error but not with success	14	8,5	8,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά τα όποια λάθη έγιναν στο λογαριασμό, διακρίνεται η ικανότητα που έχει η διοίκηση να ανταποκριθεί άμεσα (19,5%).

Table 15: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, μη επαρκώς καθαρό δωμάτιο

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Room not clean]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		92	56,1	56,1	56,1
	The hotel ignored my calls to solve the problem	8	4,9	4,9	61,0
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	24	14,6	14,6	75,6
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	16	9,8	9,8	85,4
	The hotel tried to solve the error but not with success	24	14,6	14,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε σχέση με την καθαριότητα στο δωμάτιο, είναι σημαντικό το γεγονός ότι υπάρχει ένα ποσοστό των πελατών που δηλώνει ότι δεν υπήρξε η θετική και αναμενόμενη ανταπόκριση, ώστε να υπάρξει άμεσο και σωστό αποτέλεσμα (14,6%).

Table 16: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, αναξιόπιστο room service

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Room service unreliable]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		108	65,9	65,9	65,9
	The hotel ignored my calls to solve the problem	6	3,7	3,7	69,5

The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	18	11,0	11,0	80,5
The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	14	8,5	8,5	89,0
The hotel tried to solve the error but not with success	18	11,0	11,0	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Σε σχέση με το room service, η πλειονότητα πιστεύει ότι είτε ανταποκρίθηκε αργά, είτε δεν κατάφερε να λύσει το όποιο πρόβλημα με επιτυχία (11% και 11% αντίστοιχα).

Table 17: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, η κράτηση δεν είναι στο σύστημα

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Reservation missing]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		116	70,7	70,7	70,7
	The hotel ignored my calls to solve the problem	4	2,4	2,4	73,2
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	18	11,0	11,0	84,1
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	20	12,2	12,2	96,3
	The hotel tried to solve the error but not with success	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Ένα ιδιαίτερο πρόβλημα είναι το να μην έχει γίνει σωστά η κράτηση (να μην εμφανίζεται στο σύστημα). Σε αυτό το σημείο διακρίνεται ότι η διοίκηση και το

προσωπικό πρώτης γραμμής έχουν την διάθεση να διορθώσουν τα όποια λάθη με επιτυχή τρόπο.

Table 18: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, υπηρεσίες και εγκαταστάσεις γυμναστηρίου και πισίνας φτωχές

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. **[Gym/ Pool facilities poor]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		114	69,5	69,5	69,5
	The hotel ignored my calls to solve the problem	12	7,3	7,3	76,8
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	16	9,8	9,8	86,6
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	2	1,2	1,2	87,8
	The hotel tried to solve the error but not with success	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά κάποιες επιπρόσθετες υπηρεσίες, όπως η πισίνα και το γυμναστήριο, δεν διακρίνεται να υπάρχει η ικανότητα επίλυσης των λαθών.

Table 19: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, υπηρεσίες για επαγγελματικούς λόγους φτωχές

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. **[Access to business facilities poor]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		118	72,0	72,0	72,0
	The hotel ignored my calls to solve the problem	12	7,3	7,3	79,3

The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	14	8,5	8,5	87,8
The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	6	3,7	3,7	91,5
The hotel tried to solve the error but not with success	14	8,5	8,5	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Η υπηρεσία σε σχέση με τους επαγγελματικούς χώρους, διακρίνεται από μια αδιαφορία ως και μια ανικανότητα επίλυσης των προβλημάτων. Βέβαια, είναι λογικό ότι όσοι έρχονται για επαγγελματικούς λόγους είναι πολύ πιο αυστηροί και απαιτητικοί ως προς την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επομένως, μια ξενοδοχειακή μονάδα που διαθέτει τέτοιες εγκαταστάσεις και σκοπεύει στον λεγόμενο “επαγγελματικό τουρισμό” οφείλει να διαθέτει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στο κομμάτι αυτό.

Table 20: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, υψηλά επίπεδα θορύβου

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Lots of noise]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		106	64,6	64,6	64,6
	The hotel ignored my calls to solve the problem	16	9,8	9,8	74,4
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	16	9,8	9,8	84,1
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	2	1,2	1,2	85,4
	The hotel tried to solve the error but not with success	24	14,6	14,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Σε σχέση με το θέμα του θορύβου δεν διακρίνεται ότι υπάρχει η ικανότητα αλλά και η θέληση των διοικήσεων να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα. Τέτοιου είδους προβλήματα συναντώνται συχνότερα σε ξενοδοχεία που βρίσκονται σε αστικά κέντρα και άπτονται δομικών προβλημάτων (κουφώματα, διπλά τζάμια, ηχοπαγίδες κ.τ.λ.). Επομένως, δεν είναι επί της ουσίας προβλήματα που επιλύονται με δράσεις της στιγμής.

Table 21: Τύποι σφαλμάτων υπηρεσιών, γενικότερο επίπεδο καθαριότητας

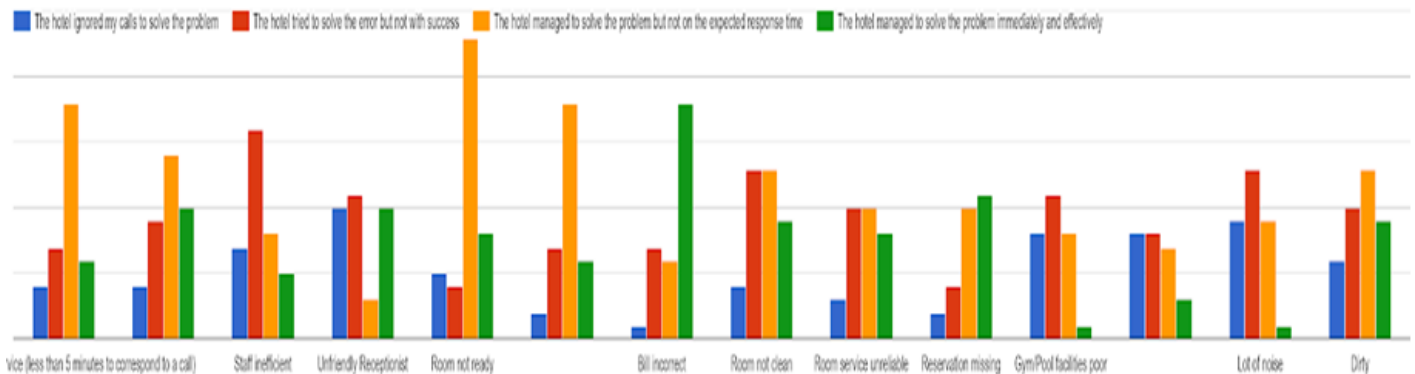
Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems, if any of the following service errors did happen during your stay. The research also concerns errors/ mistakes that you noticed during your stay, even if they did not occur to you, but was noticed to other customer. [Dirty]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		94	57,3	57,3	57,3
	The hotel ignored my calls to solve the problem	10	6,1	6,1	63,4
	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	26	15,9	15,9	79,3
	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively	14	8,5	8,5	87,8
	The hotel tried to solve the error but not with success	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Τέλος, όσον αφορά την καθαριότητα διακρίνεται ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την ανταπόκριση της διοίκησης σε αυτό το ζήτημα, καθώς ένα μεγάλο κομμάτι των πελατών δήλωσε ότι το πρόβλημα δεν λύθηκε (12,2%), ενώ το άλλο μεγάλο κομμάτι ότι δεν τακτοποιήθηκε στον προβλεπόμενο χρόνο.

Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε οπτικά και συγκεντρωτικά το σύνολο των τύπων σφαλμάτων που συναντιούνται καθώς και την αντίδραση του ξενοδοχείου στην επίλυση αυτών. Βλέπουμε ότι τα σφάλματα υπηρεσιών, για τα οποία δε μπορούσε να βρεθεί λύση από τη ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχουν να κάνουν κυρίως και με εξ

ορισμού λάθη στο στήσιμο της επιχείρησης. Το γεγονός ότι οι πελάτες πιστεύουν πώς το προσωπικό δεν είναι αποτελεσματικό και ότι οι υποδομές πισίνας και γυμναστηρίου είναι φτωχές είναι “δομικά” προβλήματα της επιχείρησης, που αφορούν τις εγκαταστάσεις της και την σωστή στελέχωσή της.

Figure 8: Συγκεντρωτικό σχήμα τύπων σφάλματος



5.3. Στρατηγικές ανάκτησης

Σε ό,τι αφορά τη φύση της στρατηγικής ανάκτησης, οι απαντήσεις ήταν ως εξής:

Table 22: Φύση στρατηγικών ανάκτησης

Type of recovery strategy	Yes	No
Apologised	88	2
Corrected problem	66	14
Explanation provided	62	26
Immediate action	42	34
Failure Continues – No reaction	26	46
Hotel took responsibility for the problem	58	20
Compensation provided	14	54
Exceptional treatment	26	44
Free addition - Upgrade	20	56

Σε σχέση με τη στρατηγική διαχείρισης φαίνεται ότι η διοίκηση των ξενοδοχείων είναι πρόθυμη να ζητήσει συγνώμη (88 πελάτες) και να τα διορθώσει (66 πελάτες), ενώ εξηγεί και τους λόγους της αστοχίας (62 πελάτες). Μια ακόμη πολύ συχνή

τακτική επίλυσης της αστοχίας που προέκυψε είναι η ανάληψη ευθύνης από το ξενοδοχείο (58 πελάτες).

Βέβαια, υπάρχουν και αρνητικά στοιχεία όπως το ότι όταν το πρόβλημα συνεχίζει να υπάρχει (46 πελάτες), τότε η διοίκηση δεν προσπαθεί να το επιλύσει. Καθώς και ότι δεν υπάρχει πρόθεση για αναβάθμιση (upgrade) ή αποζημίωση (54 και 56 πελάτες αντίστοιχα), ούτε κάποια ιδιαίτερη μεταχείριση (44 πελάτες), αλλά ούτε και ανάληψη της ευθύνης (20 πελάτες).

Κοινός παρανομαστής στις στρατηγικές ανάκτησης θα λέγαμε ότι είναι ότι οι πελάτες θα ήθελαν να νιώσουν πιο ξεχωριστοί, ότι το σφάλμα υπηρεσίας που προέκυψε όντως ενδιαφέρει το ξενοδοχείο, κι ότι η διοίκησή του θέλει ειλικρινά να το επιλύσει και να ικανοποιήσει τον πελάτη.

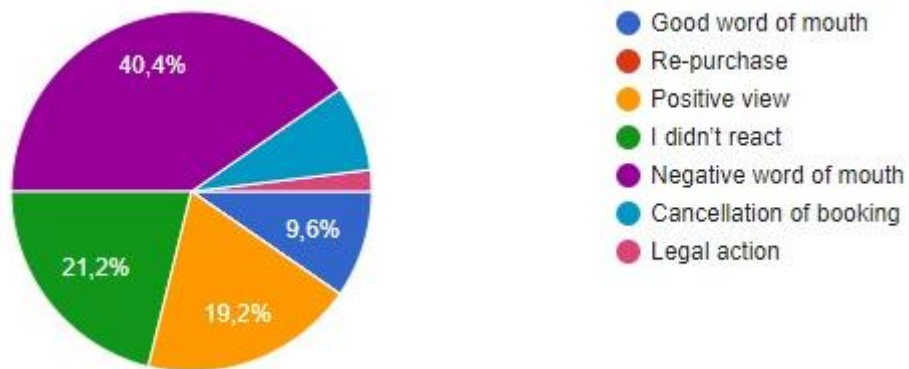
Τέλος, είδαμε το πώς αντέδρασαν οι ερωτώμενοι στις προσπάθειες των ξενοδοχείων να ανακτήσουν το σφάλμα:

Table 23: Αντίδραση πελάτη στις στρατηγικές ανάκτησης σφάλματος

What was the reaction from your side:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		60	36,6	36,6	36,6
	Cancellation of booking	8	4,9	4,9	41,5
	Goodword of mouth	10	6,1	6,1	47,6
	I didn't react	22	13,4	13,4	61,0
	Legal action	2	1,2	1,2	62,2
	Negative word of mouth	42	25,6	25,6	87,8
	Positive view	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Απ' όσο φαίνεται η ανταπόκριση σχετίζεται με την φύση της λύσης και το πόσο επιτυχής ήταν (π.χ. θετική ή αρνητική αντίδραση). Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κάποιοι ανέφεραν ότι δεν αντέδρασαν (22 πελάτες, 13,4%), ενώ σίγουρα το "negative word of mouth" κατέχει σημαντικό ρόλο (42 πελάτες, 25,6%).

Figure 8: Αντίδραση πελάτη στις στρατηγικές ανάκτησης σφάλματος (ποσοστιαία μόνο ως προς τον αριθμό των πελατών που βίωσαν service failure)



6. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Ένα ιδιαίτερο ζήτημα για την ορθή διαχείριση των πελατών στα ξενοδοχεία είναι η ικανότητα που έχει η διοίκηση των ξενοδοχείων στο να διαχειριστεί τα σφάλματα και τα λάθη που μπορεί να προκύψουν. Είναι σαφές ότι ένα ξενοδοχείο έχει να διαχειριστεί ένα μεγάλο πλήθος από πελάτες που έχουν διαφορετικές επιθυμίες αλλά και κριτήρια. Επίσης, όταν αναφερόμαστε σε αστικά ξενοδοχεία, τότε αυτό αφορά τους πελάτες που έχουν ιδιαίτερες και υψηλές απαιτήσεις. Για τον λόγο αυτό και είναι σημαντικό να είναι σε θέση η διαχείριση ενός σφάλματος να γίνεται με τρόπο αποτελεσματικό, έτσι ώστε το σφάλμα να μην έχει αρνητικές συνέπειες για την σχέση του ξενοδοχείου με τον πελάτη.

Η σχετική βιβλιογραφία, π.χ. οι Swanson & Hsu (2009) αναφέρονται στην ικανότητα που έχει μια τουριστική μονάδα – κυρίως ξενοδοχείο – στο να μπορέσει να κάνει ορθή διαχείριση των σφαλμάτων με τρόπο που να ικανοποιεί τον καταναλωτή. Αυτό συνεπάγεται ότι όταν μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι σε θέση να κάνει την σωστή διαχείριση για να ανακάμψει η υπηρεσία, τότε θα έχει ιδιαίτερα θετικά οφέλη, και θα περιοριστεί ο αρνητικός αντίκτυπος από το σφάλμα στην υπηρεσία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί πως έρευνες όπως του ARN (2017) υποδεικνύουν ότι πολλοί τουρίστες δεν αναφέρονται σε περιστατικά και σφάλματα, που έχουν βιώσει, αλλά προτιμούν να τα αναφέρουν μόνο στο κοντινό τους περιβάλλον ή μέσω των social media. Επίσης η ίδια έρευνα μετά την ανάλυση των καταγγελιών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι σε πολλές περιπτώσεις το «σφάλμα» δεν υφίσταται, αλλά απλώς είναι μια λανθασμένη αντίληψη του καταναλωτή (σε ό,τι αφορά τη σχέση του με το ξενοδοχείο).

Η παρούσα έρευνα έγινε σε ένα δείγμα 164 πελατών, από τους οποίους οι 104 είχαν εμπλακεί σε κάποιο περιστατικό ή/ και σφάλμα, ένα ποσοστό της τάξης του 62,2%, που είναι ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό. Από την ανάλυση που έγινε προκύπτει ότι υπάρχει ένα ιδιαίτερο πρόβλημα σε σχέση με την πρόθεση και την υποκίνηση των εργαζόμενων στα ξενοδοχεία – ειδικά στην υποδοχή (βλ. Πίνακας 11) - αλλά και στο housekeeping (βλ. Πίνακας 15), στο να ανακτήσουν την υπηρεσία με αποτελεσματικό και άμεσο τρόπο (σε σχέση με το σφάλμα), αλλά και στην πρόθεση τους να προχωρήσουν προς αυτή την κίνηση. Αυτό σημαίνει ότι από την μεριά των

εργαζομένων και της διοίκησης ακόμα και όταν υπάρχει η πρόθεση ανάκτηση της υπηρεσίας, σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχει η ικανότητα ή η ενσυναίσθηση της άμεσης ανάκτησης. Για τον λόγο αυτό και στην παρούσα περίπτωση αναφέρεται ότι μια ορθή πρόταση είναι να υπάρξει μια επιπλέον έρευνα (ποιοτική) σε εργαζόμενους, ώστε να γίνει κατανοητό το γιατί δεν έχουν την πρόθεση να ανακτήσουν το σφάλμα, ή και όταν το κάνουν γιατί γίνεται με λανθασμένο και ανεπιτυχή τρόπο. Σύμφωνα με τους Middleton et al (2009), στην έρευνα στον τουρισμό είναι σημαντικό να μπορούν να καταγραφούν όχι μόνο οι γενικές τάσεις, αλλά και τα αίτια αυτών των τάσεων. Στην παρούσα περίπτωση, η έρευνα έχει δείξει ότι μερίδα των εργαζομένων δεν ανταποκρίνεται άμεσα, οπότε θα πρέπει να εντοπιστούν τα αίτια που οδηγούν σε αυτό το φαινόμενο.

Επίσης, από την έρευνα φαίνεται ότι η διοίκηση των ξενοδοχείων έχει την πρόθεση να απολογηθεί και να βοηθήσει αλλά δεν προχωρά σε μέτρα που έχουν οικονομικό κόστος, ακόμα και εάν αυτά αναβάθμιζαν την εικόνα τους προς τον πελάτη και ανέκοπταν τις αρνητικές αναφορές και σχόλια. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο έχει η θεωρία της κοινωνικής δικαιοσύνης. Η όλη εικόνα από την έρευνα που έγινε (βλ. Πίνακας 22) δείχνει ότι η πρόθεση από την διοίκηση των ξενοδοχείων είναι να υπάρχει μια διαχείριση των σφαλμάτων, με στόχο την ανάκαμψη και ιδιαίτερα την διαχείριση του σφάλματος με ένα δίκαιο τρόπο. Αυτό όμως θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο που να μην εθελουφλεί υπέρ του πελάτη (ώστε να μην τον χάσει), ή υπέρ της επιχείρησης (ώστε να προστατέψει την φήμη της) (McCollough et al, 2000). Βέβαια, αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της ανάκτησης της υπηρεσίας, που μπορεί να είναι και το αντικείμενο μιας μελλοντικής έρευνας, ώστε να εξεταστεί το αν η ανάκτηση των σφαλμάτων γίνεται με γνώμονα την απόδοση δικαιοσύνης.

Γενικότερα, με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί από την θεωρία αλλά και με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων θα μπορούσαν να προβούν στις παρακάτω κινήσεις:

- Να θεσπίσουν εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών καθώς και καταγραφή και ανάλυση των σφαλμάτων ώστε να υπάρχουν οι ανάλογες έγκαιρες παρεμβάσεις.

- Να εφαρμόσουν πρόγραμμα αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων καθώς και συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Να εδραιώσουν μια πελατο - κεντρική κουλτούρα με έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των πελατών και την ικανοποίηση των αιτημάτων τους.
- Να δίνουν έμφαση στην υποκίνηση και προσεκτική επιλογή των εργαζομένων (ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της τουριστικής επιχείρησης, καθώς ο εργαζόμενος ταυτόχρονα είναι και το “πρόσωπο” του ξενοδοχείου).

Με βάση τις παραπάνω προτάσεις μπορεί μια ξενοδοχειακή μονάδα να βελτιώσει την απόδοση της και ιδιαίτερα να χειρίζεται καλύτερα την περίπτωση των σφαλμάτων.

Επίσης μια μελλοντική εργασία στο ίδιο θέμα θα μπορούσε να μελετήσει τη συμπεριφορά ξένων (μη Ελλήνων) πελατών και το πώς αυτοί βιώνουν τα σφάλματα στις υπηρεσίες, και να ελεγχθεί εάν διαφέρουν από τη συμπεριφορά των Ελλήνων πελατών. Ένα ικανοποιητικό δείγμα ξένων πελατών θα μπορούσε να βοηθήσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να εστιάσει σε διαφορετικούς παράγοντες, αναλόγως το πελατολόγιό της, σε περίπτωση που βγει το συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά και η εμπειρία των σφαλμάτων διαφέρει σε διαφορετικές εθνικότητες. Τέλος, σε μελλοντική εργασία κάποιος με πρόσβαση σε τέτοιο πελατολόγιο θα μπορούσε να διεξάγει την έρευνα με μη-Έλληνες πελάτες και να συγκρίνει τα αποτελέσματα, εάν αυτά ομοιάζουν ή διαφέρουν σημαντικά.

Πηγές

1. Abbott, P. & Lowry, S. (2002) *Front Office*. 2nd Edition, Αθήνα: Κριτική ΑΕ
2. ARN (2017). Konsument. [Electronic]. Available: <http://arn.se/konsument/> [10/05/2019]
3. Berry L., Zeithaml V., Parasuraman A., (1990) *Five Imperatives for Improving Service Quality*. London: Solan Management Review.
4. Best, R.J. (2004). *Market - Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
5. Bitner M.J., Blooms B.H. & Tetreault, S.M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71- 84.
6. Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford university press.
7. Call center Magazine (2003) *Τι θέλουν οι πελάτες*. Τ.21 σ. 19-24
8. Engelbrektson, L. (2015). *Missnöjdaresenärer kompenseras*. *Göteborgs-Posten*, April 8. [Electronic]. Available: <http://www.gp.se/livsstil/resor/missnojdaresenarer-kompenseras-1.76361> [23/04/2019]
9. Feigenbaum A., (2005) *Quality Dimensions*. Στο D.C.S. Summers (eds). *Quality Management: Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. NJ: Pearson.
10. Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
11. Giertz, E. (2016). *The value of service recovery*, [Electronic]. Available: <https://www.expressen.se/dinapengar/ving-resan-blev-en-mardrom-jaklahan/> [23/04/2019]
12. Goossens, C. (2000). Tourism Information and Pleasure Motivation. *Annals of Tourism Research*, 27 (2), 301-21.
13. Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9(3), 10-13.

14. Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, W.E. Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-56.
15. Hess Jr, R.L., Ganesan, S. & Klein, N.M. (2003). Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145.
16. Hirschman, E.C. & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*. 46(3), 92- 101.
17. Hoffman, K.D., Kelley, S.W. & Rotalsky, H.M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
18. Hosany, S. & Gilbert, D. (2010). Measuring Tourists' Emotional Experiences toward Hedonic Holiday Destinations. *Journal of Travel Research*, 49(4), 513-526.
19. Jones, P. & Lockwood, A. (1989) *The Management of Hotel Operations*. London: Cassel
20. Karande, K., Magnini, V.P. & Tam, L. (2007). Recovery Voice and Satisfaction After Service Failure: An Experimental Investigation of Mediating and Moderating Factors. *Journal of Service Research*, 10(2), 187-203.
21. Koc, E. (2013). Power distance and its implications for upward communication and empowerment: crisis management and recovery in hospitality services. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3681–3696.
22. Kotler Ph., (2010) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
23. Kwortnik, R. J. & Ross, W. T. (2007). The Role of Positive Emotions in Experiential Decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 324-35.
24. Lewis, B. R., & McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
25. Maxham, J.G. (2001). Service recovery's influence on customer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11-24.

26. McColl - Kennedy, J.R., & Sparks, B.A. (2003). Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research*, (5)3, 251- 266.
27. McCollough, M.A. (2000). The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, (24)4, 423-447.
28. McCollough, M.A., Berry, L.L. & Yadav, M.S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, (3)2, 121-137.
29. Middleton, V. T.C., Fyall, A., Morgan, M. w. (2009), *Marketing in Travel and Tourism*. Fourth Edition. Oxford: Butterworth Heinemann
30. Miller J. L., Craighead C.W. & Karwan K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.
31. Nguyen, D.T., McColl - Kennedy J.R. & Dagger T.S. (2012). Matching service recovery solutions to customer recovery preferences. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1171-1194.
32. Oliver (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/ McGraw - Hill.
33. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.
34. Pearce, P. L. & Lee, U. I. (2005). Developing the travel career approach to tourist motivation. *Journal of Travel Research*, 43(3), 226–237.
35. Richins, M. (1983). Negative Word of Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot study. *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
36. Shoemaker, S. & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *Hospitality Mnagement*. 18, p. 345 - 370
37. Shostack, G.L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133-139.

38. Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounter: Paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
39. Smith, A.K., Bolton, R.N. & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-37.
40. Swanson, S. R., & Hsu, M. K. (2009). Critical incidents in tourism: Failure, recovery, customer switching, and word-of-mouth behaviors. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(2), 180-194.
41. TARP, Technical Assistance Research Program Inc. (Δυσανεστημένοι Πελάτες). (<http://www.acrwebsite.org/volumes/9603/volumes/v06/NA-06>), Διάκριση της αποτελεσματικότητας ανάλογα με τη μέθοδο μέτρησής της. [23/04/2019]
42. Voss, K. E., Spangenberg, E. R., & Grohmann, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of marketing research*, 40(3), 310-320.
43. Wirtz, J., Chew, P. & Lovelock, C. (2012). *Essentials of Services Marketing*. 2nd edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
44. Wood, R. (1994) *Organizational Behaviour for Hospitality Management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
45. Ανδριώτης Κ., (2004) *Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
46. Βελισαρίου Δ. Καραχοντζίτης, Μ. Κομνηνάκης (2000), *Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Πάτρα : Ε.Α.Π.
47. Γιαννοπούλου, Γ. (2004), *Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό*. Αθήνα, Εκδόσεις: Έλλην.
48. Καπίκη – Πιβεροπούλου Τ., (1998), *Υπηρεσία Υποδοχής*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbook.
49. Σωτηριάδης, Μ. (2000), *Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*. Πάτρα: ΕΑΠ.
50. Φραγκιαδάκης Ε. (1988), *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων*. Ηράκλειο: Ιδίου συγγραφέα

51. Χυτήρης Λ. (1996), *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα:
Εκδόσεις Interbooks.

Appendix: Το ερωτηματολόγιο

Did you have any type of service error that you met during your stay?

- Yes (Continue with the survey)
- No (Thank you very much but you cannot continue with the survey)

Gender:

- Male
- Female

Age:

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+

Ethnicity:

- Greek
- Other EU country
- Middle East
- Russia - East Europe - Caucasus
- Turkey - Cyprus - Balkan
- North America
- Other _____

Purpose of travel:

- Business
- Pleasure
- Other _____

Type of booking:

- Family
- Individual

Please rate the way that the hotel has managed to tackle the following problems. If one of the following service errors did not happen during your stay, please leave it blank

Reaction	The hotel ignored my calls to solve the problem	The hotel tried to solve the error but not with success	The hotel managed to solve the problem but not on the expected response time	The hotel managed to solve the problem immediately and effectively
Slow restaurant service				
Slow check-in				
Staff inefficient				
Unfriendly Receptionist				
Room not ready				
Kept waiting for a table				
Bill incorrect				
Room not clean				
Room service unreliable				
Reservation missing				
Gym/ Pool facilities poor				
Access to business facilities poor				
Lots of noise				
Dirty				
Other_____				

What type of recovery strategy the hotel used:

Type of recovery strategy	Yes	No
Apologised		
Corrected problem		
Explanation provided		
Immediate action		
Failure Continues – No reaction		
Hotel took responsibility for the problem		
Compensation provided		

Exceptional treatment		
Free addition – Upgrade		

What was the reaction from your side (one answer):

- Good word of mouth
- Re-purchase
- Positive view
- I didn't react
- Cancellation
- Negative word of mouth
- Legal or other action