



# ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

---

## **«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΝΤΖΗΛΑΚΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ**

**2014**

## ***Ευχαριστίες***

*Ευχαριστώ τη Διοίκηση του Aphrodite Hotel και το προσωπικό του, για τη βοήθειά τους στην διεξαγωγή της έρευνας που πραγματοποίησα .*

*Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον Καθηγητή του Πολυτεχνείου Κρήτης κ. Βασίλειο Μουστάκη, επιβλέπων της διπλωματικής μου εργασίας για την υποστήριξη , την καθοδήγηση και τις συμβουλές που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου.*

*Ευχαριστώ επίσης την κ. Μαρία Μπακατσάκη που με τις γνώσεις, τις υποδείξεις και την εμπειρία της, θεμελίωσε τις βάσεις για τη εκτέλεση της εργασίας.*

*Τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου που με βοήθησε και μου συμπαραστάθηκε με κάθε τρόπο καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	5
1 Εισαγωγή .....	7
2 Επιχειρησιακό Περιβάλλον .....	10
2.1 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος .....	10
2.1.4 Ο Κλάδος στην Ευρωπαϊκή Αγορά.....	12
2.1.1 Ο Κλάδος στην Ελλάδα.....	13
2.1.4 Ανάλυση SWOT.....	14
2.2 Το Ξενοδοχείο Aphrodite Beach Club .....	15
3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	17
3.1 Μεθοδολογία Βιβλιογραφικής Προσέγγισης.....	17
3.2 Ανθρώπινοι Πόροι & η Διοίκηση τους σε Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών .....	17
3.2.1 Εργαζόμενοι και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	20
3.2.2 Εργαζόμενοι και Επιδόσεις .....	20
3.2.3 Προσωπικό επαφής.....	22
3.2.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	24
3.2.5 Το Μοντέλο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του πανεπιστημίου του Harvard	27
3.2.6 Εσωτερικό Marketing – Εκπαίδευση .....	28
3.3 Ποιότητα Υπηρεσιών .....	29
3.3.1 Η έννοια της Υπηρεσίας .....	30
3.3.2 Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών .....	32
3.3.3 Η έννοια της Ποιότητας Υπηρεσιών.....	34
3.3.5 Αξιολόγηση της Ποιότητας Υπηρεσιών – Ικανοποίηση των Πελατών .....	42
3.3.6 Η Πολιτική Ποιότητα του Aphrodite Hotel .....	45
3.3.7 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας του Aphrodite Hotel .....	46
3.4 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης.....	47
4 Ερευνητική Μεθοδολογία .....	49
4.1 Η Έρευνα .....	49
4.1.1 Η Ταξινόμηση της Έρευνας.....	50
4.1.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός .....	53
4.1.3 Πληθυσμός της Έρευνας.....	53
4.1.5 Το δείγμα (πόσοι-ποιοί) .....	53

4.1.6 Γεωγραφική κάλυψη .....	54
4.1.7 Μέθοδοι συγκεντρώσεις των πρωτογενών στοιχείων .....	54
4.1.8 Το ερωτηματολόγιο .....	54
4.1.9 Μεθοδολογία δημιουργίας του ερωτηματολογίου .....	56
4.1.9 Τρόπος Ανάλυσης .....	56
5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς Έρευνας .....	57
5.1 Μέρος Πρώτο του Ερωτηματολογίου .....	58
5.2 Μέρος Δεύτερο του Ερωτηματολογίου .....	63
5.3 Συμπεράσματα της Πρωτογενούς Έρευνας .....	65
6 Συμπεράσματα .....	66
7 Προτάσεις .....	68
8 Κώδικας Έρευνας .....	70
Χρονοδιάγραμμα Διπλωματικής .....	71
Παράρτημα .....	72
Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας .....	72
Βιβλιογραφία .....	77

## Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία προσεγγίστηκε και διερευνάτε η παρακάτω σχέση: «Η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Περίπτωση ξενοδοχειακής μονάδας πέντε αστέρων στο νόμο Ηρακλείου.»

Είναι ολοένα και περισσότερο αποδεκτό, και κυρίως από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ότι η επιβίωση και η κερδοφορία θα προέλθουν από την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ο ρόλος και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, και τα θέματα σχετικά με την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση του καταναλωτή πιστεύεται, από την μεγάλη πλειονότητα των ειδικών, ότι θα είναι στην επικαιρότητα περισσότερο από ποτέ, στην νέα εποχή που βιώνουμε.

Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, τα μεγάλα μεγέθη επιχειρήσεων, ο έντονος ανταγωνισμός θα υποχρεώνουν ολοένα και περισσότερο τις επιχειρήσεις να στραφούν σε μια βαθύτερη πελατοκεντρική πολιτική ποιότητας.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες δηλαδή το προσωπικό επαφής.

Ειδικά το ανθρώπινο κεφάλαιο στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και εξαιρετικά στις ξενοδοχειακές μονάδες υψηλής ποιότητας, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους. Η παραπάνω διαπίστωση έχει στρέψει την προσοχή των διοικήσεων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπων τους δηλαδή στην διοίκηση του ανθρώπινου Δυναμικού και στην ανάπτυξη του, που κατά κανόνα αφορά στην ανθρώπινη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων. Καθώς και στη εξατομίκευση διοίκησης του κάθε ανθρώπου προσωπικά στον βαθμό που είναι δυνατό.

Με την παρούσα έρευνα έγινε προσέγγιση του κλάδου των Ξενοδοχειακών Μονάδων και του ευρύτερου περιβάλλοντος, καθώς και της θέσης της εταιρίας στον κλάδο και στην αγορά.

Προσεγγίσθηκαν οι έννοιες Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποιότητα Υπηρεσιών, και έγινε μια ανασκόπηση και κριτική του θεωρητικού υπόβαθρου. Από την θεωρητική ανασκόπηση προέκυψε ότι το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκησή του, είναι για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο κρισιμότερος παράγοντας στην προσπάθειά τους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, καθώς και ότι υπάρχει άρρηκτη σχέση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν μια δομημένη προσέγγιση επαφής με περιορισμένη δειγματοληψία και έγινε σε πελάτες του Aphrodite Hotel, από το πελατολόγιο της εταιρίας, στην περιφέρεια Κρήτης.

Η ερευνητική διαδικασία εστιάστηκε στις αντιλήψεις των πελατών, του Aphrodite Hotel, για τα αισθήματά τους αφ' ενός μετά την επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό, και αφ' ετέρου για την αποτελεσματικότητα της όλης σχέσης.

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει το αν και σε ποιο βαθμό το προσωπικό του Aphrodite Hotel, με την όλη στάση και συμπεριφορά του συμβάλλει, ώστε ο πελάτης να λάβει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Επιλέχθηκε το παραπάνω θέμα για να επιβεβαιωθεί ή όχι, κατά πόσο το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της ποιότητας και στην ικανοποίηση του πελάτη. Ακόμη, θα βοηθήσουν τα ευρήματα το Aphrodite Hotel, στη προσπάθεια διαμόρφωσης των πολιτικών της.

# 1 Εισαγωγή

Βιώνουμε σήμερα μια νέα εποχή, η οποία έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σ' όλα τα επίπεδα, διεθνές, εθνικό, κοινωνικό, οικονομικό, ανθρωπίνων σχέσεων, επιχειρηματικό. Τα πιο έντονα χαρακτηριστικά είναι οι συνθήκες της νέας οικονομίας, η τεχνολογία, οι ανθρώπινες σχέσεις, η γνώση και η εξειδίκευση.

Υποστηρίζουν μερικοί, ότι πρωταρχικό στοιχείο της νέας οικονομίας είναι οι τεχνολογικές καινοτομίες, οι οποίες αυξάνουν την παραγωγικότητα. Όμως, υπάρχει μια πολύ σημαντική ένδειξη ότι ζούμε μια νέα οικονομία και αυτή η ένδειξη είναι η ανθρώπινη ψυχολογία (**Greenspan A., 2001**).

Ειδικότερα, το οικονομικό περιβάλλον και περισσότερο εστιασμένα, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το διαμορφώνουν κρίσιμοι παράγοντες όπως η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα, ο έντονος ανταγωνισμός, η τεχνολογία, οι έντονες ταχύτητες αλλαγών, η δύσκολη ανάλυση και παρακολούθησή του.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σήμερα, χρειάζεται να δυναμώσουν τον ρυθμό προσαρμογής τους και αντιμετώπισης των παραπάνω δεδομένων, σ' όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους, από την στρατηγική τους, τη δομή τους, τις πολιτικές και τακτικές τους. Ιδιαίτερο ρόλο θα παίζουν στο μέλλον, στο επιχειρηματικό επίπεδο, η διοίκηση και διανομή της γνώσης, και το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και η δημιουργία ανταγωνιστικού και διατηρήσιμου πλεονεκτήματος. Απαιτείται σήμερα επανατοποθέτηση σχετικά με την στρατηγική σημασία και την αξιολόγηση από τις επιχειρήσεις, στο τομέα της γνώσης και της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, με όλες τις παραμέτρους και σ' όλες της διαστάσεις λειτουργίας του.

Μέχρι σήμερα δεν έχει δοθεί, από τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό, αν και αποτελεί την πιο σίγουρη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι το μόνο που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό.

Εκτιμάτε ότι τα επόμενα χρόνια, σε επιχειρηματικό επίπεδο, δεδομένης της υιοθέτησης της τεχνολογικής ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις, τα κυρίαρχα ζητήματα τα οποία θα ανοίξουν νέες προοπτικές επιτυχιών των επιχειρήσεων θα είναι:

- Ο ρόλος και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η παρούσα εργασία διερευνά τη σχέση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα στην διαμόρφωση παροχής υπηρεσιών ποιότητας.

Προσεγγίζει τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, και διερευνά θέματα ανθρωπίνων πόρων στο Aphrodite Hotel, καθώς και θέματα ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει.

Υπάρχουν καθημερινά αλλαγές στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να τις εντοπίζουν, να τις αναλύουν και να τις αντιμετωπίζουν, προσαρμοζόμενες στα κάθε φορά νέα δεδομένα. Τούτο συντελείται μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχειρηματικής μονάδας, είτε συμμετέχοντας στην διαμόρφωση των στρατηγικών των επιχειρήσεων, σ' όλα τα επίπεδα στρατηγικής, είτε "μαχόμενο" στα σημεία επαφής με την αγορά (πελάτες, δυνητικοί πελάτες κ.α. ).

**Βασικός σκοπός – στόχος της παρούσας έρευνας, είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του προσωπικού των εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες, και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους καταναλωτές.**

**Επί μέρους στόχοι (objectives) της παρούσας εργασίας είναι:**

- Ο προσδιορισμός, ο βαθμός συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα, στην διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας (προσωπικό επαφής & προσωπικό υποστήριξης).
- Ο εντοπισμός της άποψης των πελατών σχετικά με το πώς αυτοί αντιλαμβάνονται το ρόλο και τη συμβολή του προσωπικού που παρέχει υπηρεσίες, στην ποιότητα της υπηρεσίας που καταναλώνουν.
- Ο προσδιορισμός της αντίληψής τους, για τη συμβολή του προσωπικού του Aphrodite Hotel, στην τελική διαμόρφωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι προοπτικές του ξενοδοχειακού κλάδου, στην Ελλάδα είναι ανοδικές. Θα είναι αισιόδοξες για τις οργανωμένες επιχειρήσεις, που θα έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό, ευελιξία, θα είναι εστιασμένες στην αγορά, και που θα έχουν λύσει



τα θέματα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων τους και θα προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Ο διαρκής εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων τόσο σε εξοπλισμό, όσο και σε συστήματα λειτουργίας και διοίκησης, απαιτεί συνεχή επενδυτική προσπάθεια και συνεχή προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζεται να προσαρμόζονται διαρκώς σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες προσαρμογής και ανάπτυξης τους, πέραν της ευελιξίας, της τεχνολογίας και του ανταγωνιστικού κόστους, είναι η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, και η αναβάθμιση των ικανοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης, καθώς και τα θέματα της ποιότητας.

Σήμερα απαιτείται διεύρυνση του γνωστικού επίπεδου των εργαζομένων και η κάθε επιχείρηση να κατανοήσει, ότι η γνώση αποτελεί το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για τη διερεύνηση της σχέσης των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων και ποιότητας υπηρεσιών, έγινε **ποσοτική έρευνα** στην εταιρία ΚΟΡΑΛΙ Α.Ε και ειδικότερα στο ξενοδοχείο Aphrodite Hotel που εδρεύει στο Ηράκλειο Κρήτης. Για την έρευνα η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η **μέθοδος της «τυχαίας» δειγματοληψίας**. Από τις βασικότερες παραμέτρους προς διερεύνηση, είναι το κατά πόσο συνέβαλε το προσωπικό του ξενοδοχείου στην διαμόρφωση του επιπέδου της ποιότητας της υπηρεσίας (**είναι ο βασικός στόχος της έρευνας**) που παρείχε στους πελάτες της, καθώς και η διερεύνηση της συνολικής ποιότητας των υπηρεσιών – ικανοποίησής τους.

Η μέτρηση της ικανοποίησης έγινε σύμφωνα με τις διαστάσεις της ποιότητας του **μοντέλου SERVQUAL**.

## 2 Επιχειρησιακό Περιβάλλον

### 2.1 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος

Ο ξενοδοχειακός κλάδος εξετάζεται ως αναπόσπαστο τμήμα της «τουριστικής βιομηχανίας» καθότι υποστηρίζει ένα ολόκληρο σύστημα, το οποίο εκτός από τα πάσης φύσης καταλύματα, περιλαμβάνει ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων, επισιτιστικές μονάδες, μονάδες αναψυχής κλπ.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και την γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και την δραστηριότητα τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive» δηλαδή του «πακέτου διακοπών» στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει, ως ένα βαθμό, το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και τα μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μια περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χωρών και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών/συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μια σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές.

Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού/παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που διαθέτουν θάλασσα. Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Είναι βέβαιο πως αν αυτές οι δυνατότητες αξιοποιηθούν κατάλληλα, θα υπερνικηθούν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα οι περιφέρειες στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται.

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας (Lux), Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, έχει προωθηθεί η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από «Κατηγορίες» σε «Αστέρια» με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από το 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι με μόνο παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### 2.1.4 Ο Κλάδος στην Ευρωπαϊκή Αγορά

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του ΣΕΤΕ, οι διεθνείς αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ευρώπη σημείωσαν αύξηση 5,56%, το 2013 σε σχέση με το 2012, οι τουριστικές εισπράξεις ανέρχονται σε 384,76 δισ. ευρώ αύξηση της τάξης του 7,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Ενδεικτικά στον πίνακα 1 παρουσιάζεται η συμμετοχή του τουρισμού στο Α.Ε.Π της χώρας μας και των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2013, καθώς και η συμμετοχή της τουριστικής απασχόλησης, ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα, αλλά και στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

**Πίνακας 1**

**Η Συμβολή του Τουρισμού σε Α.Ε.Π και Απασχόληση**

Χώρες	Ο Τουρισμός ως ποσοστό του ΑΕΠ	Η τουριστική απασχόληση ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης
<b>ΚΡΟΑΤΙΑ</b>	27.8	29.9
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>16.3</b>	<b>18.2</b>
<b>ΙΣΠΑΝΙΑ</b>	15.7	15.8
<b>ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ</b>	15.6	18.2
<b>ΑΥΣΤΡΙΑ</b>	13.4	14.3
<b>ΤΟΥΡΚΙΑ</b>	12.3	9.1
<b>ΟΥΓΓΑΡΙΑ</b>	10.6	10
<b>ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ</b>	10.5	12.5
<b>ΣΟΥΗΔΙΑ</b>	10.4	11.9
<b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	10.3	11.6
<b>ΓΑΛΛΙΑ</b>	9.5	10.5
<b>ΙΡΛΑΝΔΙΑ</b>	9	9.1
<b>ΟΥΚΡΑΝΙΑ</b>	8,6	7.7
<b>ΤΣΕΧΙΑ</b>	8.4	10.4
<b>ΕΛΒΕΤΙΑ</b>	7.8	9.8
<b>ΟΛΛΑΝΔΙΑ</b>	5.9	10.5
<b>ΡΩΣΙΑ</b>	5.8	5.5
<b>ΒΕΛΓΙΟ</b>	5.6	6
<b>ΠΟΛΩΝΙΑ</b>	5.3	5.1
<b>ΓΕΡΜΑΝΙΑ</b>	4.7	5

Πηγή: World Travel & Tourism Council (2014)

Το 2013, η τουριστική οικονομία στην Ελλάδα συμβάλλει στη δημιουργία του 16,3% της συνολικής αξίας στην οικονομία και στη δημιουργία του 18,2% της συνολικής

απασχολήσεως. Όπως φαίνεται από τα στατιστικά στοιχεία του ΣΕΤΕ η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη από όλες τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επίσης η Ελλάδα κατατάσσεται στη 16<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης με βάση τον αριθμό αφίξεων (στοιχεία Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού 2014), με τους αλλοδαπούς τουρίστες να αποτελούν τον κύριο «πελάτη» για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας, καθώς πάνω από το 80% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα διάφορα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιούνται από αλλοδαπούς. Σύμφωνα με τα στοιχεία του (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού) ΠΟΤ, το 2013 επισκέφθηκαν τη χώρα 17,9 εκατ. τουρίστες.

### 2.1.1 Ο Κλάδος στην Ελλάδα

Ο ρόλος του ξενοδοχειακού κλάδου ως συνιστώσα του τουριστικού κυκλώματος κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας και αποτελεί αναμφισβήτητα τον «πυλώνα» του ελληνικού τουρισμού.

Οι προοπτικές εξέλιξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη χώρα διαγράφονται ευνοϊκές, τη στιγμή που οι περισσότεροι κλάδοι έχουν πληγεί από τη βαθιά και παρατεταμένη οικονομική ύφεση. Η συνεισφορά του ξενοδοχειακού κλάδου στην εθνική οικονομία είναι σημαντική, καθώς το συνολικό μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων εκτιμάται, σύμφωνα με στοιχεία του (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων) ΣΕΤΕ, σε 16,1 δισ. ευρώ περίπου το 2013, αυξημένο κατά το ποσοστό της τάξης του 20% σε σχέση με το 2012. **(Δημοσίευση σε εφημερίδα: ΤΟ ΒΗΜΑ, 2014).**

Στο διάστημα των τελευταίων δέκα ετών, το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας αυξήθηκε κατά περίπου 1.000 μονάδες, ενώ μόνον για την περίοδο 2009-2013 ο αριθμός των ξενοδοχειακών κλινών αυξήθηκε κατά 41.000 περίπου.

Το 2013 λειτούργησαν 9.677 μονάδες συνολικής δυναμικότητας 401.332 δωματίων και 773.445 κλινών, σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ). Τα ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων αντιπροσωπεύουν το 40% περίπου του συνόλου των σε λειτουργία κλινών, ενώ έντονη είναι η γεωγραφική

συγκέντρωση, καθώς στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και το Ιόνιο είναι συγκεντρωμένο περίπου το ήμισυ των κλινών της χώρας.

Το επίπεδο της ποιότητας ειδικά των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών, θα είναι καθοριστικής σημασίας για την προώθηση και διαφήμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο εξωτερικό και στο μέλλον. Από το 2004 και μετά, η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας μας αναβαθμίστηκε σημαντικά, καθώς μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων ανά την επικράτεια ανακαινίσθηκε, ενώ νέες μονάδες υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ξεκίνησαν τη λειτουργία τους.

#### 2.1.4 Ανάλυση SWOT

Η υψηλή θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη των τουριστικών προορισμών σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών αποτελούν αναμφισβήτητα τα δυνατά σημεία του κλάδου, ενώ τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός τουρισμός (εποχικότητα, γεωγραφική συγκέντρωση κλπ.) σε συνδυασμό με την μονομερή εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, συνιστούν τα αδύνατα σημεία. Ευκαιρίες για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σαφώς μπορούν να αποτελέσουν η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού, των διαφόρων εναλλακτικών μορφών τουρισμού (ιατρικός, ιαματικός, χειμερινός, κοινωνικός τουρισμός κλπ.), η θεσμοθέτηση του fast track στις τουριστικές επενδύσεις και βέβαια η θετική εικόνα που υπάρχει την περίοδο αυτή σε όλες σχεδόν τις τουριστικές αγορές ανά τον κόσμο για την Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός. Τέλος, απειλές για τον κλάδο συνιστούν το όλο δυσμενές οικονομικό κλίμα εξ' αιτίας της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης (έλλειψη ρευστότητας, μείωση εσωτερικού τουρισμού κλπ.) αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός που υφίσταται ο ελληνικός τουρισμός από τις γειτονικές μας χώρες με χαμηλό κόστος παροχής τουριστικών υπηρεσιών (Τουρκία, Κροατία κλπ)

## 2.2 Το Ξενοδοχείο Aphrodite Beach Club

Το Aphrodite Beach Club είναι ένα ευρύχωρο συγκρότημα που βρίσκεται στην παραλία των Γουβών. Το ξενοδοχείο χτίστηκε το 1979 και ανακαινίστηκε πλήρως το 1998. Διευθύνων σύμβουλος του ξενοδοχείου είναι η κυρία Ειρήνη Πλεύρη. Το συγκρότημα αποτελείται από τέσσερα κτίρια, τα οποία είναι η Αφροδίτη, ο Απόλλωνας, ο Ερμής και η Αθηνά.

Η περιοχή των Γουβών όπου και βρίσκεται το ξενοδοχείο, είναι μια από της ομορφότερες τοποθεσίες του Ηράκλειου. Προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία από καταστήματα, παραδοσιακά εστιατόρια και μπαρ. Ιδανικό θέρετρο, βρίσκεται σε κεντρική τοποθεσία στο νησί για όλους όσους θέλουν να γνωρίσουν την Κρήτη είτε από μια ενοικίαση αυτοκινήτου ή με το λεωφορείο. Το ξενοδοχείο βρίσκεται 20 χιλιόμετρα από το Ηράκλειο και μόλις 7 χιλιόμετρα μακριά από τη Χερσόνησο μια πόλη που είναι γνωστή για τη νυχτερινή της ζωή

Το Aphrodite Hotel είναι μια πλήρως εκσυγχρονισμένη ξενοδοχειακή μονάδα που προσφέρει πλήθος δραστηριοτήτων δεκάδες επιλογές διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Είναι περιτριγυρισμένο από όμορφους κήπους και φοίνικες, προσφέροντας έτσι ένα ευχάριστο περιβάλλον για τους επισκέπτες του. Είναι ιδανικό για όλες τις ηλικίες, τόσο για τους ανθρώπους που ψάχνουν μια ήσυχη, χαλαρωτική διαμονή, καθώς και για τους ανθρώπους που ψάχνουν για ένα γρήγορο ρυθμό διακοπών.

Αποτελείται από τριακόσια δωμάτια όλων των τύπων. Όλα τα δωμάτια είναι εξοπλισμένα συνδυάζοντας την άνεση και το στυλ. Το κεντρικό κτίριο στεγάζει την υποδοχή, το κεντρικό μπαρ, ένα άνετο σαλόνι με τζάκι και δορυφορική τηλεόραση, τραπεζαρία, ένα παραδοσιακό ελληνικό εστιατόριο που ονομάζεται «Η Ταβέρνα», disco, γυμναστήριο, σάουνα, αίθουσα συνεδριάσεων, αίθουσα παιχνιδιών με πισίνα, τραπέζια πινγκ-πονγκ, δύο υπαίθρια μπαρ στην πισίνα, ένα παραδοσιακό καφενείο και ένα mini market. Στην βεράντα υπάρχει μια μεγάλη πισίνα, καθώς και μια εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα. Υπάρχει ένα μίνι γκολφ, ένα κέντρο μπόουλινγκ, τρία γήπεδα τένις, ένα γήπεδο μπάσκετ σε συνδυασμό με γήπεδο τένις, ένα γήπεδο μίνι ποδοσφαίρου (calceto), ένα γήπεδο βόλεϊ στην παραλία και ένα γήπεδο μπάντμιντον. Προσφέρει επίσης διάφορα θαλάσσια σπορ, όπως θαλάσσιο σκι, wind

surfing, κανό κ.α. Επιπλέον παρέχει υπηρεσίες σε ΑΜΕΑ όσων αφορά την μετακίνηση, την πρόσβαση αλλά και την διασκέδαση τους.



### 3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

#### 3.1 Μεθοδολογία Βιβλιογραφικής Προσέγγισης

Από τη γενικότερη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, και από τον τίτλο της παρούσας μελέτης, προκύπτει ότι απαιτείται να προσεγγισθούν κριτικά οι παρακάτω ενότητες:

- ✓ **Οι Ανθρώπινοι Πόροι και η Διοίκησή τους στις επιχειρήσεις.**
- ✓ **Η ποιότητας των υπηρεσιών.**
- ✓ **Μέτρηση της ποιότητας.**

Ειδικότερα, και δεδομένης της άυλης φύσης των υπηρεσιών, θα διερευνηθεί ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν, και να εκφράζουν, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, στις επαφές τους με τους πελάτες, και αν αυτά συμμετέχουν και κατά πόσο, στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Ακόμη, ποια κριτήρια χρησιμοποιεί ο πελάτης στην προσπάθειά του να αξιολογήσει την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρέχεται.

Θα προσεγγισθεί, επίσης, το θέμα της μέτρησης της ποιότητας, ποια μοντέλα έχουν προταθεί από την ακαδημαϊκή κοινότητα, και ποιες είναι οι επικρατέστερες απόψεις.

Τα παραπάνω προσανατολίζουν την έρευνα που ακολουθεί, και μέσω αυτής θα διερευνήσουμε σε ποιο βαθμό ισχύουν αυτά για τους εργαζομένους του **Aphrodite Hotel**, στους πελάτες του.

#### 3.2 Ανθρώπινοι Πόροι & η Διοίκηση τους σε Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις.

Οι λόγοι οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν, αφ' ενός στο εργασιακό περιβάλλον, και αφ' ετέρου στην Παγκοσμιοποίηση, στην Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, στο άνοιγμα νέων αγορών και νέων προϊόντων. Ταυτόχρονα, η αβεβαιότητα που επικρατεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναγκάζει τις

επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας, προκειμένου να προσαρμόζονται με γρηγορότερους ρυθμούς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν, σήμερα, απαιτούν ριζική αναθεώρηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους.

Στο επίπεδο στρατηγικής, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να απαντήσει στα ερωτήματα: **«Πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση; Πού θέλει να φθάσει; Πώς θα φθάσει;»** και το κυριότερο **«Με ποιους θα φτάσει εκεί που θέλει;»** (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001 ).

Ακόμη και τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα, δεν μπορούν να εφαρμοστούν αν οι άνθρωποι που θα τα υλοποιήσουν δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες.

Στο πλαίσιο της προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα, οι επιχειρήσεις θα αξιοποιήσουν όλους τους πόρους που διαθέτουν. Θα προσπαθήσουν για την απόκτηση όσο γίνεται ορθολογικότερης και σύγχρονης στρατηγικής (εταιρικής και ανταγωνιστικής), για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνισμού πλεονεκτήματος. Στην προσπάθειά τους αυτή, τον σημαντικότερο ρόλο θα παίξουν οι άνθρωποι που διαθέτει η κάθε επιχείρηση, καθώς και τα θέματα που αφορούν στην ποιότητα προϊόντων η υπηρεσιών. Οι μελλοντικές επιχειρήσεις θα έχουν διαφοροποιήσεις από τις σημερινές, ως προς την δομή, το επιχειρηματικό κλίμα, και ως προς την επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη, η σχέση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική θα είναι τέτοια, ώστε οι άνθρωποι να αναγνωρίζονται ως η βασική πηγή ανταγωνισμού πλεονεκτήματος.

Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο, ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος (Flamholtz, **Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου**).

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης, που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» και όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με

προοπτική το μέλλον, όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργαζομένους οι οποίοι:

- Να προσαρμόζονται γρήγορα και να αναλαμβάνουν μεταβαλλόμενους ρόλους.
- Να μπορούν να δημιουργούν αξία στην επιχείρηση.
- Να σκέπτονται και να ενεργούν ως επιχειρηματίες.

Όσον αναφορά τη σχέση των εργαζομένων με το οργανωτικό και οργανωσιακό περιβάλλον ενός οργανισμού, έχει διαπιστωθεί ότι είναι αυτό που δημιουργεί την συμπεριφορά των υπαλλήλων του. Συνεπώς, για να εξασφαλίσει μια επιχείρηση την επιθυμητή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους της, πρέπει να διασφαλίσει, ότι το περιβάλλον της συμβάλλει σ' αυτή την συμπεριφορά.



**Οργανωτικό Περιβάλλον, που στηρίζει τη στρατηγική μιας εταιρίας.**

**Πηγή:** Μακρίδης Κ., 2001

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να εντοπίζει, να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί στελέχη με αφοσίωση, που να μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας, είναι σήμερα καθοριστικό πλεονέκτημα.

### 3.2.1 Εργαζόμενοι και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (**Pfeffer J., 1994**). Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τις απαιτούμενες νέες στρατηγικές, κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία.

Ο **Porter M.** (1980) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να συνδυάσουν έτσι τους παραγωγικούς τους πόρους, ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι αξίες που επικρατούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφεται εύκολα.

Ο **Pfeffer J.** (1994) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Έρευνες μεταξύ των επιχειρήσεων που βασίζονται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές, στην ουσία, βασίζονται στις ικανότητες και την απόδοση των επιστημόνων που απασχολούν, προκειμένου να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (**Barney and Wright, 1998**).

### 3.2.2 Εργαζόμενοι και Επιδόσεις

Ο **Guest D.** (1997) αφού επισημαίνει την ποικιλία των κριτηρίων με τα οποία μετριέται η απόδοση της επιχείρησης (ποσοτικά, ποιοτικά, χρηματοοικονομικά), εξηγεί ότι μπορεί με ορισμένα από αυτά τα κριτήρια να υπάρχει σχέση με πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά δεν γνωρίζουμε τον τρόπο που συνδέονται, δηλαδή τους λόγους. Απαιτείται ο καθορισμός μιας σειράς κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό, σε επίπεδο μονάδας/ τμήματος, και επίπεδο επιχείρησης, ώστε να αρχίσουμε να εγκαθιστούμε τις διασυνδέσεις αυτές.

Δεν υπάρχει ακόμα η σχετική θεωρία, και αυτό είναι το αδύνατο σημείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η υψηλή επίδοση σε ατομικό επίπεδο, εξαρτάται από την αντίληψη του ρόλου, την ύπαρξη γνώσεων και δεξιοτήτων, και από την υψηλή παρακίνηση. Ο πυρήνας για την επίτευξη βελτιωμένης απόδοσης στις επιχειρήσεις είναι ο εργαζόμενος.

Έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι «μέθοδοι υψηλής απόδοσης» που είναι σχεδιασμός εργασίας, στρατολόγηση, αμοιβή με κίνητρα, αξιολόγηση απόδοσης, συνεχής εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων, όταν συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική, συμβάλλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας, στην χρηματοοικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης, και στη μείωση του αριθμού αντικατάστασης των εργαζομένων.

Το **Aphrodite Hotel**, έχει δομημένα συστήματα διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων. Γίνονται μετρήσεις των επιδόσεων, ενημερώσεις, θετικές προσεγγίσεις, ανταλλαγή απόψεων, και τέλος συμφωνία μεταξύ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και εργαζομένων, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Έχοντας η εταιρία ικανοποιητικές επιδόσεις (οικονομικές και οργανωσιακές), και σε υψηλό βαθμό επιδόσεις σε ατομικό επίπεδο από τους εργαζομένους, προκύπτει ότι και οι επιλογές – πρακτικές που υλοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι σωστές, και το ταίριασμα των στρατηγικών (ποιότητας και καινοτομίας με τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού) είναι αποτελεσματικό.

Κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, απαιτείται να διαμορφώνει και να διατηρεί μια επιχειρησιακή κουλτούρα, που να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη αξία και κουλτούρα της επιχείρησης.

Σχετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων ο **Ulrich D.** (1998) υποστηρίζει, ότι οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από αφοσιωμένους εργαζομένους, που αισθάνονται ότι οι εργοδότες τους εκτιμούν, ανταλλάσσουν ιδέες και εργάζονται πολύ περισσότερο από τον τυπικά απαιτούμενο χρόνο. Άλλωστε η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί τους εργαζομένους ως νοητικό κεφάλαιο που δημιουργεί γνώση, η οποία μπορεί να μετατραπεί σε κέρδος. Σκέτη η γνώση δεν αρκεί. Πρέπει να συνδυασθεί με την αφοσίωση (νοητικό κεφάλαιο = ικανότητες X αφοσίωση).

Ήδη από το 1980 οι μελετητές (**Peters and Waterman, 1982**) τόνισαν τη σημασία της «οργανωσιακής κουλτούρας» (organizational culture) που χαρακτηρίζεται από αφοσίωση (commitment) στην επιχείρηση και στην ποιότητα για την επίτευξη αποτελεσματικότητας.

Η επίτευξη όμως της αφοσίωσης απαιτεί την εφαρμογή ορισμένων πολιτικών, που εξασφαλίζουν δίκαιη αμοιβή, εξασφάλιση εργασίας, επαγγελματική εξέλιξη.

### 3.2.3 Προσωπικό επαφής

Ο πελάτης βλέπει μια επιχείρηση μέσω του προσωπικού της. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι, και να παρέχουν τη ποιότητα της υπηρεσίας με την οποία θα κερδίσει την επιδοκιμασία του πελάτη (**Χρ. Αθανασούλης, 1996**).

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, το μέρος των υπηρεσιών συμμετέχει σε πολύ μεγαλύτερη αναλογία από ότι τα αγαθά στο τελικό προϊόν, που προσφέρει μια επιχείρηση. Αυτές τις υπηρεσίες τις προσφέρουν οι εργαζόμενοι αυτοί (προσωπικό επαφής), οι οποίοι αποτελούν μέρος του προϊόντος της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, καθώς διαμορφώνουν και επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης που αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Ειδικά στις περιπτώσεις όπου υπάρχει προσωπικό επαφής στην συνολική εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης, η διάθεση και η ικανότητα του προσωπικού, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Προτού η επιχείρηση πείσει τον πελάτη της για τις υπηρεσίες που προσφέρει, θα πρέπει πρώτα να έχει πείσει τους ίδιους τους εργαζομένους της (**Sasser W. and Arbeit S., 1976**).

Εφ' όσον το προσωπικό επαφής αποτελεί μέρος του «προϊόντος», η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί, και πρέπει να βλέπει, το προσωπικό επαφής που διαθέτει, ως μια πιθανή διάσταση διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό (**Bateson J., 1991**).

Ο ρόλος που έχει το προσωπικό επαφής, ο οποίος καλείται «**ρόλος διασύνδεσης**», επιβάλλει στους συγκεκριμένους εργαζομένους να έρχονται σε επαφή τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον και τους πελάτες της επιχείρησης, όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τις εσωτερικές διαδικασίες και τους συναδέλφους τους στα υποστηρικτικά τμήματα και διευθύνσεις. Πρακτικά, οι συγκεκριμένοι

εργαζόμενοι διασυνδέουν το εξωτερικό με το εσωτερικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι που επανδρώνουν τέτοιες θέσεις, πρακτικά έχουν δύο βασικά καθήκοντα: Πρώτον, εκπροσωπούν την επιχείρηση στα μάτια των πελατών της, και δεύτερον, επεξεργάζονται πληροφορίες από τους πελάτες προς την επιχείρηση.

Έρευνα της συμπεριφοράς των πελατών για βιομηχανικές υπηρεσίες, έχει δείξει ότι, ειδικά για τις νέες σχέσεις, το προσωπικό δέσιμο, η αμοιβαία εκτίμηση και το ταίριασμα της προσωπικότητας με τα στελέχη της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο αναπτύσσεται ένα αίσθημα εμπιστοσύνης, που με τη σειρά του αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ολοκλήρωση της πώλησης ή τη διατήρηση της σχέσης με την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών (**Αυλωνίτης, 1992**).

Στη διαδικασία να έχει η επιχείρηση μια θετική αγοραστική απόφαση από τον πελάτη, ο ρόλος των πωλήσεων (προσωπικό επαφής) έχει την μεγαλύτερη σημασία, και ο οποίος ρόλος συνεπικουρείται και από άλλα επικοινωνιακά εργαλεία, όπως η φήμη της επιχείρησης, ο βαθμός ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών που προσφέρει, η διαφήμιση κ.α.

Υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στα δεδομένα της αγοράς, και της διάθεσης – ικανότητας των εργαζομένων της να συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή (**Conduit J. and Mavondo F., 2001**).

Η αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων επηρεάζεται από τους ρόλους των ατόμων που λειτουργούν στην αγορά παροχής υπηρεσιών. Η φήμη, το κύρος, η εμπειρία, η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία και η προσωπική σχέση προσωπικού και πελάτη, είναι από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή του ξενοδοχείου .

Γίνεται έτσι φανερό, ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, σχεδιάζοντας την υπηρεσία που θα προσφέρει, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το έμπυχο δυναμικό που διαθέτει και ειδικά το προσωπικό επαφής, που εκτελεί ρόλο διασύνδεσης, αφού οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αποτελούν ουσιαστικά μέρος του προϊόντος της.

### 3.2.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σήμερα προβάλλει έντονα το ζήτημα της σύγχρονης διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, κάτω από το πρίσμα των ευέλικτων όρων απασχόλησης, αλλά και του γενικότερου κλίματος για ευέλικτες επιχειρήσεις.

Το κρίσιμο ζήτημα που θα καθορίσει την βιωσιμότητα, και τη θέση των επιχειρήσεων στο μέλλον, βρίσκεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τη θετική και κρίσιμη συμβολή των μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν αυτή αφορά τη βελτίωση ποιότητας και την καινοτομία, επιβεβαιώνουν οι έρευνες των **Schuler F. and Jackson S. (1987)**, των **Sanz – Valle R., et. al. (1999)** και **Michie J. and Sheehan M. (1999)**.

Κατά τον **Miller (1989)**: “Η στρατηγική διοίκηση προσωπικού περικλείει αυτές της αποφάσεις και ενέργειες που αφορούν τη διοίκηση των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, και οι οποίες κατευθύνονται προς τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνισμού πλεονεκτήματος”.

“Οι στρατηγικές του Human Resource είναι πλεγμένες με όλες τις άλλες στρατηγικές (IT, Financial, Marketing, παραγωγή). Το Management των ανθρώπων δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία, αλλά ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται, όλες οι άλλες επιχειρησιακές στρατηγικές (**A.G.S.M., 2003**).

Ο ρόλος της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται:

- Στο να εξασφαλίσει την κατάλληλη στιγμή τους κατάλληλους εργαζομένους
- Στο να αναπτύξει μηχανισμούς αν πληροφόρησης, που πιστοποιούν ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν στην επιθυμητή κατεύθυνση (**Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001**).

Οι **Yeung A. and Berman B. (1997)**, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ανάλυσης των «εξισορροπημένων» επιδόσεων (balance scorecard), καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι η λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει με τρεις τρόπους στην απόδοση της επιχείρησης:



- «κτιίζοντας» τις ικανότητες που είναι απαραίτητες στην συγκεκριμένη επιχείρηση
- βελτιώνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων
- προωθώντας την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων

Η στρατηγική διοίκηση αποσκοπεί στο να συνδέσει την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, με την οργανωσιακή κουλτούρα, τις αξίες και τη δομή της επιχείρησης (**Cook R., et. al., 1990**).

Ο συνδυασμός αυτών των μεταβλητών οδηγεί σε σύνδεση των σκοπών, πολιτικών, και αποτελεσμάτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, π.χ. εάν επιδιώκεται αφοσίωση, ποιότητα, ευελιξία, θα πρέπει να επιλεγούν άτομα που είναι σε θέση να υιοθετήσουν τις αρχές αυτές. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί με τις κατάλληλες μεθόδους στρατολόγησης, επιλογής και ανταμοιβής, να βοηθήσει την οργάνωση να στελεχωθεί με τέτοιου είδους άτομα. Το αποτέλεσμα θα είναι χαμηλός δείκτης εναλλαγής προσωπικού, λόγω αποχωρήσεων και αφοσίωση προς την επιχείρηση.

Στο Aphrodite Hotel, προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, οι άνθρωποι πόροι διοικούνται με τέτοιο τρόπο, που να βοηθά την αφοσίωσή τους στην εταιρία και την παραμονή τους σ' αυτήν. Αυτό επιτυγχάνεται με:

- Την ιδιαίτερη προσοχή που δίνεται στην επιλογή, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης (γνώσεις και δεξιότητες).
- Την ιδιαίτερη εκπαίδευση, ώστε να δημιουργούνται και να υποστηρίζονται όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Την ανταμοιβή, όταν πετυχαίνουν τους στόχους.
- Την λειτουργία τους σ' ένα περιβάλλον, το οποίο βοηθά την ανάπτυξή τους, και δίνει την δυνατότητα σε προσωπικό επίπεδο να κεφαλαιοποιούνται ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Την στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης συνθέτουν στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, **συσσώρευσης και διευκόλυνσης**.

Κατά τους **Schuler F. and Jackson S.** (1996), η στρατηγική της εταιρίας (στρατηγική ηγεσίας, κόστους, ποιότητας, καινοτομίας), εάν ταιριάζει με μια κατάλληλη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (χρήσης διευκόλυνσης, συσσώρευσης), αντίστοιχα, τότε θα έχουμε τέτοιες συμπεριφορές οι οποίες οδηγούν σε καλές επιδόσεις στην επιχείρηση (οικονομικές και οργανωσιακές). Το μίγμα πρακτικών που εφαρμόζει το Aphrodite Hotel, και το οποίο συνθέτει την στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ταιριάζει – συνδυάζεται με την στρατηγική του (ποιότητα και καινοτομία), και πράγματι υπάρχουν ικανοποιητικές επιδόσεις. Στο σύνολο των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του Aphrodite Hotel, εμπεριέχονται και πολλά από τα πλέον σημαντικά **Best Practices** που έχει ορίσει ο **Pfeffer** (1994), όπως (συμβολική αξία ύπαρξης ισότητας, μεταξύ των εργαζομένων, πολλαπλή εκπαίδευση, προσέλκυση και επιλογή, ασφάλεια εργασίας κ.α.) καθώς και όροι του **ψυχολογικού συμβολαίου** επιχείρησης - εργαζομένων.

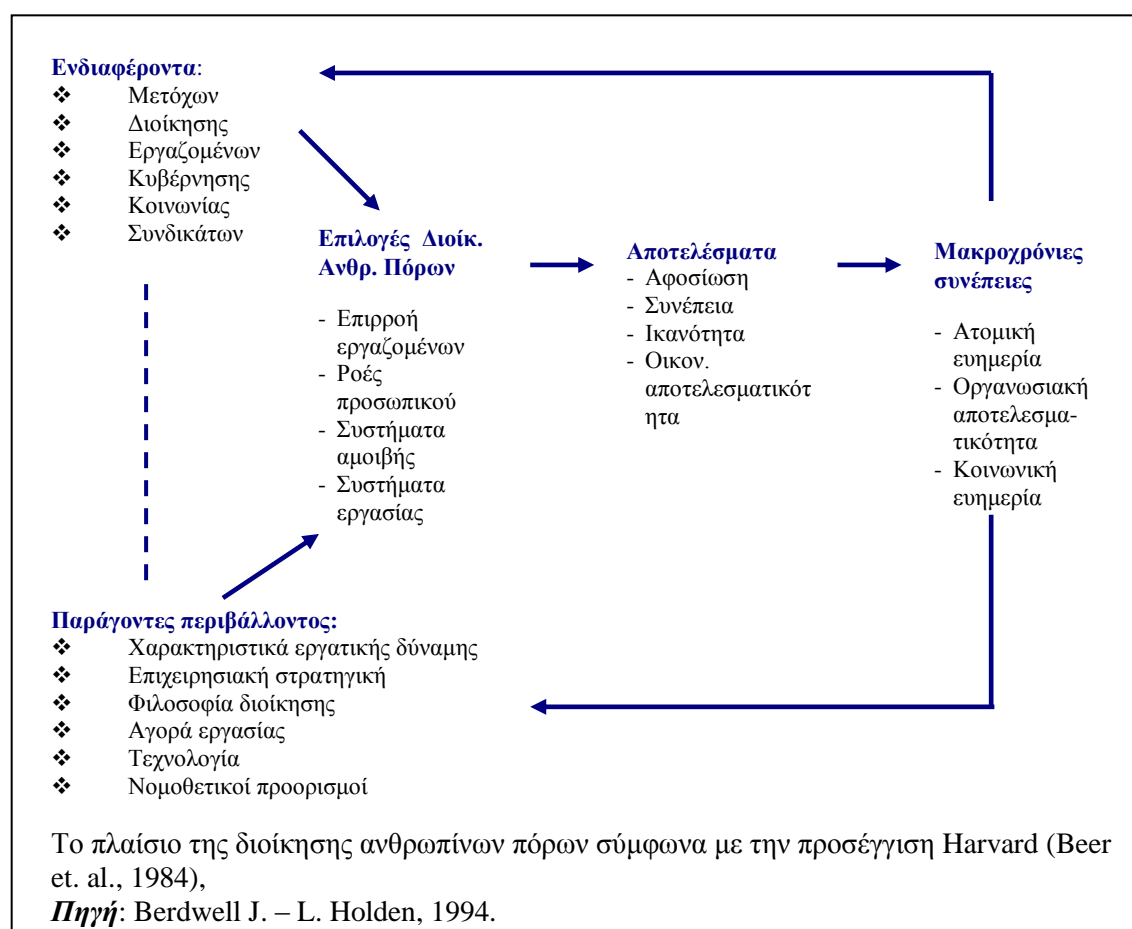
Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η εξεύρεση των κατάλληλων εργαζομένων που θα διαθέτουν τις απαραίτητες, όχι μόνο γνώσεις, αλλά στάσεις και δεξιότητες δεν είναι κάτι εύκολο. Ερευνητές εφιστούν την προσοχή στη δυσκολία που ήδη διαφαίνεται στον τομέα αυτό, αλλά και τους παράγοντες που τον επηρεάζουν (**Noe R., et. al., 1996, Kelmer B., and Finegold D., 1996, Tyson S., 1997**).

Σύμφωνα με τις παραπάνω απόψεις, γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα που έχει και ο ρόλος που παίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Ειδικότερα, στο Aphrodite Hotel, τα παραπάνω αποκτούν μεγαλύτερη σημασία, εφ' όσον το μέρος των υπηρεσιών στο τελικό προϊόν που παρέχεται είναι σε πολύ υψηλή αναλογία.

«Η αλήθεια είναι ότι οι άνθρωποι πόροι ποτέ δεν ήταν πιο απαραίτητοι» υποστηρίζει ο **Ulrich** (1998) και συνεχίζει επισημαίνοντας ότι «εκείνο το οποίο ενδιαφέρει σήμερα, και θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, είναι όχι οι παραδοσιακές δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά τα αποτελέσματα, που η λειτουργία αυτή προσφέρει στην επιχείρηση. Δηλαδή, όχι το τι κάνει, αλλά το τι προσφέρει, και εάν αυτό που ουσιαστικά προσφέρει «εμπλουτίζει» την αξία της επιχείρησης προς τους πελάτες, επενδυτές και εργαζομένους».

### 3.2.5 Το Μοντέλο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του πανεπιστήμιου του Harvard

Το μοντέλο του Harvard λαμβάνει υπ' όψιν του τα ενδιαφέροντα των μετόχων, της Διοίκησης, των εργαζομένων, της Κυβερνητικής πολιτικής, των συνδικάτων και της κοινωνίας.



Για την επίτευξη των παραπάνω απαιτείται η ανάπτυξη τεσσάρων βασικών πολιτικών:

- Ροές ανθρωπίνων πόρων
- Συστήματα αμοιβών
- Επιρροή των εργαζομένων
- Συστήματα εργασίας

Οι πολιτικές αυτές θεωρούνται ότι αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν αφοσίωση, συνέπεια, ικανότητα και οικονομική αποτελεσματικότητα. Η θεώρηση αυτή

ενσωματώνει κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες, που εκτός από τη στρατηγική της επιχείρησης, επηρεάζουν και την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

### 3.2.6 Εσωτερικό Marketing – Εκπαίδευση

Ο αυξημένος ανταγωνισμός δεν αντιμετωπίζεται με το να υποχρεωθούν οι άνθρωποι να δουλέψουν σκληρότερα, αλλά να μάθουν να δουλεύουν διαφορετικά, υιοθετώντας νέες τεχνικές κατάλληλες, για τις συγκεκριμένες κάθε φορά περιπτώσεις (**Hammer and Champy, 1995**).

Στο πλαίσιο του εσωτερικού Marketing, ως στρατηγική διαδικασία, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να προσανατολίζονται τους εργαζομένους προς παροχή υπηρεσιών για την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Κάθε επικοινωνιακή προσπάθεια, ειδικά μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, πρέπει να διαχέεται προς δυο κατευθύνσεις, προς την αγορά, και προς τους εργαζομένους της.

Το εσωτερικό Marketing αποσκοπεί:

- Στο να στρέψει την προσοχή όλων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, σε μια συνειδητή προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.
- Να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι επαρκώς προετοιμασμένοι, ώστε να λειτουργήσουν με το συγκεκριμένο τρόπο.

Για την επίτευξη των δύο αυτών σκοπών, ένα πλήθος λειτουργιών που σχετίζονται με τις παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (όπως είναι για παράδειγμα η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η υποκίνηση των εργαζομένων κ.λπ.) αλλά και με τις παραδοσιακές λειτουργίες του Marketing, θα πρέπει, μέσα από μια συστηματική διαδικασία ολοκλήρωσης, και στο πλαίσιο μιας συνολικότερης στρατηγικής, να συντονιστούν, ώστε να φέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η γνώση είναι από τα σημαντικότερα κεφάλαια, η μόνη λύση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το καλά εκπαιδευμένο, και υψηλής απόδοσης προσωπικό των επιχειρήσεων.

Αυτονόητο είναι, η σωστή και διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού, τόσο σε θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες εξυπηρέτησης του πελάτη, όσο και του χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων, που λόγω του ρόλου τους, θα πρέπει να παίζουν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία, που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην κοινωνία των πληροφοριών «η οργάνωση μαθαίνει» για να αντιμετωπίσει τον διεθνή ανταγωνισμό, «οι εργάτες της γνώσης», που την αποτελούν μοχθούν για «συνεχή βελτίωση ποιότητας», και ανανέωση στα πλαίσια ευέλικτων δομών που επηρεάζουν την συνεργασία, ώστε τα πολύπλοκα προβλήματα να επιλύονται με δημιουργική σκέψη (**Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001**).

Είναι προφανές ότι ο κρισιμότερος παράγοντας – πόρος των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών , είναι το προσωπικό τους και οι γνώσεις που έχουν. Σχετικά με την εταιρική γνώση, υπολογίζεται από έρευνες ότι το 42% περίπου βρίσκεται στο μυαλό των εργαζομένων, το 24% σε αρχειοθετημένα έγγραφα, το 22% σε ηλεκτρονικά έγγραφα και το 12% σε κοινόχρηστα σημεία του δικτύου.

Συμπερασματικά, από την βιβλιογραφική προσέγγιση σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία της. Αυτοί θα υλοποιήσουν την στρατηγική της, από την απόδοσή τους θα προκύψουν τα συνολικά αποτελέσματα (οικονομικά και άλλα της επιχείρησης), αυτοί εκφράζουν την επιχείρηση προς την αγορά.

Λόγω των παραπάνω, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις, αποκτά σήμερα μεγαλύτερη αξία. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να περάσουν από το μοντέλο διαχείρισης, σε μοντέλα σύγχρονης διοίκησης των εργαζομένων και της γνώσης τους, για να επιτύχουν στο μέλλον.

### 3.3 Ποιότητα Υπηρεσιών

Από την προσέγγιση της θεωρίας των ανθρωπίνων πόρων στο προηγούμενο κεφάλαιο, προέκυψε ότι το προσωπικό, ειδικά των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία τους. Στο παρόν κεφάλαιο προσεγγίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών, που είναι στο σύνολό της, το

σημαντικότερο κριτήριο για την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και ένα πεδίο λειτουργίας των εργαζομένων, όπου η συνεισφορά τους είναι ιδιαίτερα σημαντική και κρίσιμη.

### 3.3.1 Η έννοια της Υπηρεσίας

Υπηρεσία είναι κάθε πράξη την οποία μπορεί να εξασφαλίσει μια πλευρά σε μια άλλη, που είναι άυλη, και δεν καταλήγει σε εξασφάλιση ιδιοκτησίας πάνω σε κάτι. Η παραγωγή της μπορεί να συνδεθεί, ή όχι, με ένα υλικό προϊόν (**Kotler, 2000**).

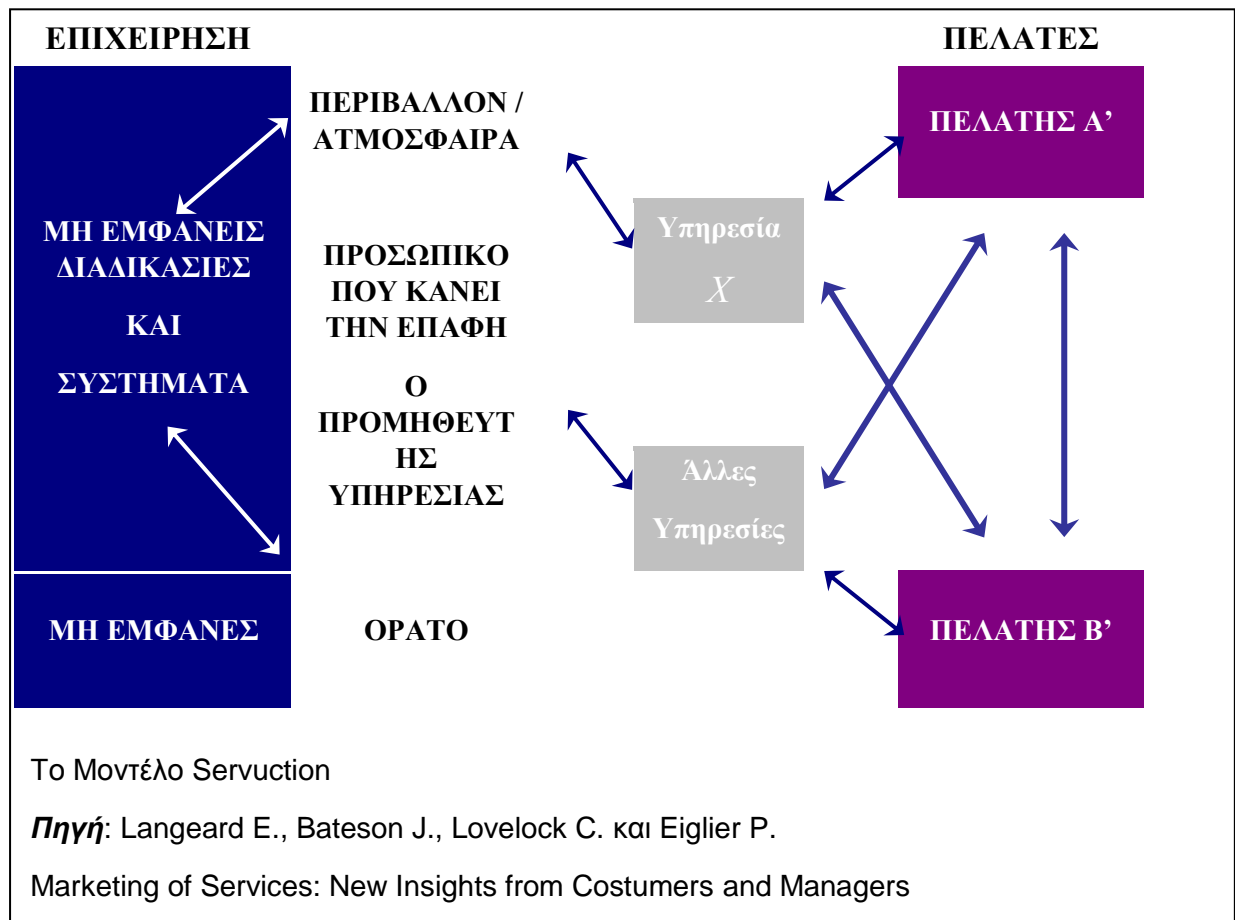
Η υπηρεσία αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις/ ενέργειες, καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές, σε συνδυασμό με την ικανότητα του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη/ αγοραστή της υπηρεσίας (**Berry L., 1980**).

Η υπηρεσία αποτελεί την εμπειρία που αποκομίζει ένας καταναλωτής, κι αν δεν καταφέρει ο παροχέας να αντιληφθεί την αξία των εμπειριών που δημιουργεί στους πελάτες, βάσει των οποίων εμπειριών λαμβάνουν αποφάσεις, υποσκάπτει μόνος του το μέλλον του.

Η δημιουργία της εμπειρίας αυτής είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του προσωπικού επαφής, από πλευράς του παροχέα, και με τον πελάτη.

Υπηρεσία, σύμφωνα με τον **Hencoff R.** (1999) είναι το «βαρύ πυροβολικό» των σύγχρονων οικονομιών (**A.G.S.M., Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Πετράκης Μ., 2004**).

Ομάδα Αμερικανών καθηγητών (**Langeard, Bateson, Lovelock και Eiglier, 1981**) αποτύπωσε σ' ένα μοντέλο τη διαδικασία παραγωγής μιας υπηρεσίας, όπου γίνεται διακριτό ότι η παραγωγή και παροχή μιας υπηρεσίας, είναι το αποτέλεσμα του συνολικού συστήματος του παρακάτω σχήματος.



Ο ρόλος του πελάτη σ' αυτή τη διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντικός, πρέπει να είναι ενεργός, συμμετοχικός, ώστε να λαμβάνει την ωφέλεια της υπηρεσίας, και να τροφοδοτεί την όλη διαδικασία παραγωγής, με τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα λάβει υπόψη του ο παροχέας, για τυχόν διόρθωση των διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας.

Στο επίπεδο του Marketing των υπηρεσιών που πρέπει να εφαρμόζει ο παροχέας υπηρεσιών διακρίνουμε ότι πέραν των γνωστών **4 ps** (προϊόν, τιμή, διανομή, επικοινωνία) πρέπει να υπολογίζονται ακόμη 2 παράγοντες, οι **εργαζόμενοι** και οι **διαδικασίες**, για τις πολιτικές και τους σχεδιασμούς με τις επαφές με την αγορά.

### 3.3.2 Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Το βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η **άυλη φύση** τους, από το οποίο προκύπτουν και πολλά από τα υπόλοιπα παρακάτω χαρακτηριστικά τους:

- **Αδυναμία αποθήκευσής τους**
- **Δυσκολία τιμολόγησής τους**
- **Αδιαιρετότητα**
- **Συμμετοχή των πελατών στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας**
- **Γεωγραφική διασπορά**
- **Αδυναμία συστηματοποίησης της ποιότητας**

Τα παραπάνω είναι κοινά για τις **καταναλωτικές** και τις **βιομηχανικές** (Business to Business) υπηρεσίες. Επιπλέον οι βιομηχανικές έχουν δύο ακόμη χαρακτηριστικά, την εξατομίκευση και την τεχνολογική πολυπλοκότητα (Γούναρης, 2003).

Υπάρχει η άποψη, ότι η συμμετοχή του πελάτη, στη διαδικασία εξέλιξης διαμόρφωσης της τελικής υπηρεσίας δημιουργεί περιορισμούς στον παροχέα υπηρεσιών, και αυξάνει την πολυπλοκότητα που σχετίζεται με την παροχή της υπηρεσίας. Εκτιμάται, ότι η παραπάνω περιορισμοί, καθώς και η τυχόν αύξηση της πολυπλοκότητας, όχι μόνο δεν δυσχεραίνουν την παροχή υπηρεσιών, αλλά την εξατομικεύουν σε υψηλό βαθμό, τόσο προς μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, όσο και προς εντονότερη διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού του παροχέα υπηρεσιών.

Στην περίπτωση του Aphrodite Hotel, που οι υπηρεσίες είναι εντάσεως ανθρώπινου δυναμικού, απαιτούνται περισσότερες υποστηρικτικές υπηρεσίες, καθώς και εκ φύσεως, συνεπάγεται έντονη διαπροσωπική επαφή μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού επαφής (Lovelock Chr., 2001).

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών, βάσει του βαθμού τυποποίησης των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, και της έκτασης της δικαιοδοσίας του προσωπικού επαφής.

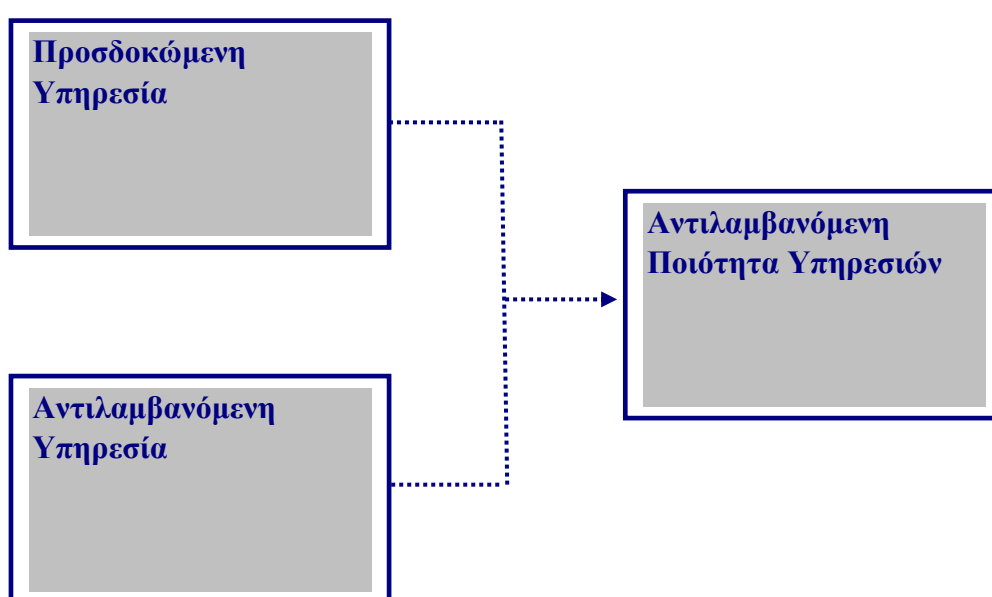


ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ			
		Προσαρμοσμένη	Τυποποιημένη
ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΑΦΗΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ & ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Μεγάλη	Νομικές υπηρεσίες Ξενοδοχειακές υπηρεσίες Αρχιτεκτονικές υπηρεσίες Φροντιστηριακή εκπαίδευση Συμβουλευτικές υπηρεσίες ανεύρεσης προσωπικού	Προληπτικές ιατρικές εξετάσεις Εκπαίδευση
	Μικρή	Εστιατόρια Τηλεπικοινωνίες	Μέσα μαζικής μεταφοράς Εστιατόρια ταχείας εστίασης Κινηματογράφος
<p>Κατηγοριοποίηση της υπηρεσίας βάσει της τυποποίησης της υπηρεσίας και της αρμοδιότητας του προσωπικού να καθορίζει τη φύση της υπηρεσίας</p> <p><b>Πηγή:</b> Lovelock, 1983, “Classifying Services to Gain Strategic Insights”, Journal of Marketing.</p>			

### 3.3.3 Η έννοια της Ποιότητας Υπηρεσιών

Παρόλο που οι ορισμοί για την ποιότητα υπηρεσιών ποικίλουν, πολλοί ακαδημαϊκοί ισχυρίζονται ότι «είναι αποτέλεσμα της σύγκρισης των πελατών ανάμεσα στις προσδοκίες τους για την ποιότητα, και τις αντιλήψεις τους για τον τρόπο που η υπηρεσία παρέχεται» (**Lehtinen and Lehtinen (1982), Gronroos C., (1984), Parasuraman et. al. (1985, 1988)**).

#### Αντιλαμβανόμενη Ποιοτική Εξυπηρέτηση



Πηγή: Zeithaml et al (1990)

Οι **Buzzell and Gale (1987)**, εξετάζοντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact of Market Strategy), καταλήγουν να υποστηρίζουν ότι «ποιότητα είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας, και η ποιότητα μια υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται».

Για τα προϊόντα η έννοια της ποιότητας έχει σκιαγραφηθεί με μεγάλη ακρίβεια (πακέτο – σύνθεση – προέλευση – χρώμα κ.λπ.).

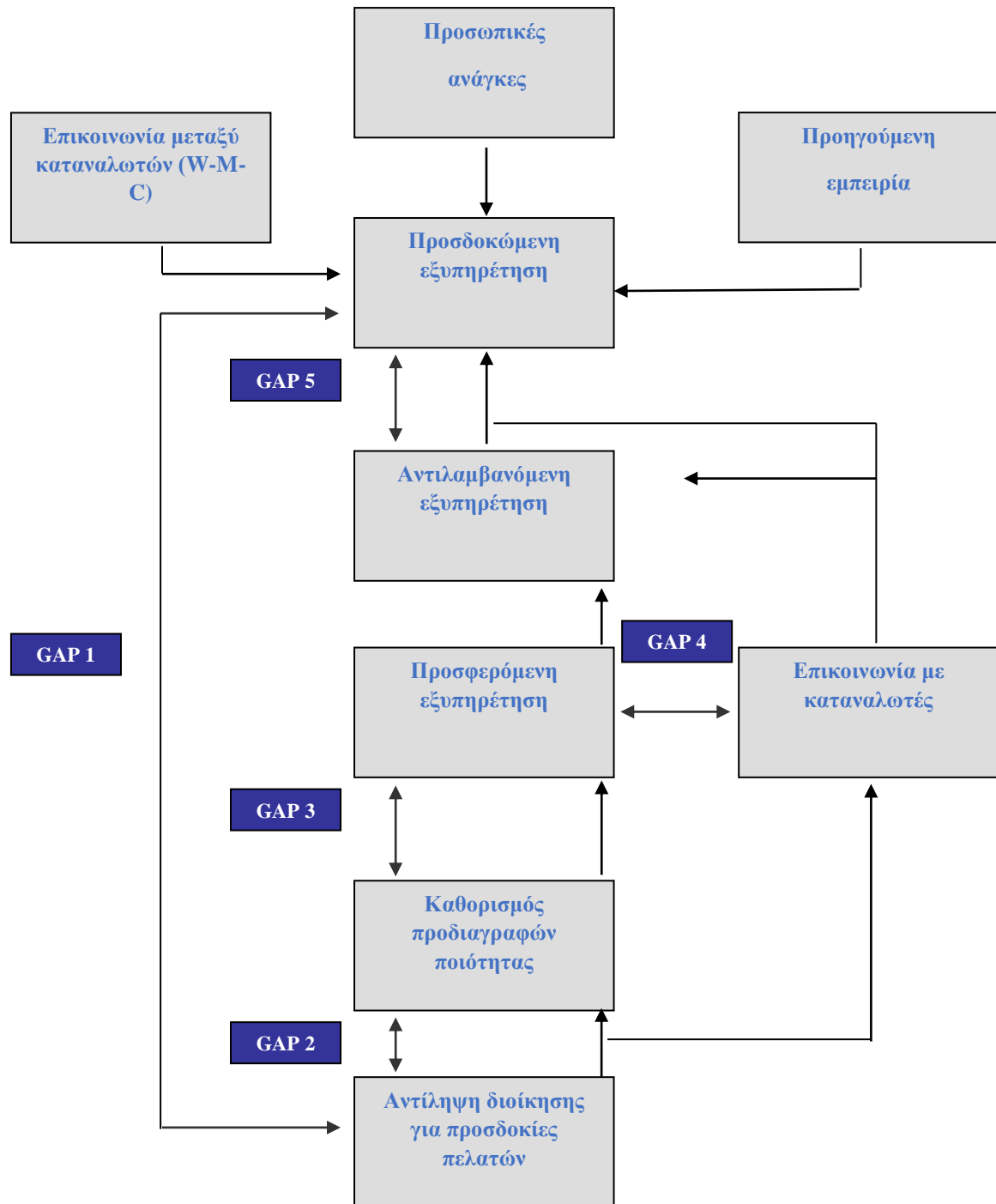
Αντίθετα στις υπηρεσίες λόγω έλλειψης απτών χαρακτηριστικών, η σκιαγράφηση της ποιότητας καθίσταται πολύ δύσκολη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ποιότητα στις

υπηρεσίες συναντάται κατά τη διάρκεια της επαφής του πελάτη με το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτός είναι ο λόγος που πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι στις επόμενες δεκαετίες ο ανταγωνισμός στις υπηρεσίες, δε θα προέρχεται από τις τιμές, που σε πολλές περιπτώσεις έχουν φτάσει σε οριακό σημείο κόστους, αλλά από το ανθρώπινο δυναμικό (Πετράκης Μ, 2004).

Παρακάτω ακολουθούν διάφοροι ορισμοί για την ποιότητα των υπηρεσιών:

- Ποιότητα είναι η προσαρμογή στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη (Zeithaml, 1988).
- Σύμφωνα με τον **Oakland J.**, (1995) ποιότητα είναι το προϊόν ή η υπηρεσία με μηδενικά ελαττώματα.
- Ποιότητα είναι η διαφορά μεταξύ της προσδοκίας (τι περίμενα) και του τι τελικά πήρα (**Juran, 1998**).
- Η αιτία που προσανατολίζει τις εταιρίες να προσφέρουν ποιότητα, είναι η ικανοποίηση των πελατών (**Dale, 1999**).
- Η ποιότητα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης και το ισχυρότερο ανταγωνιστικό όπλο (**Berry , Parasuraman και Zeithaml, 1988, 1991**).
- Η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία είναι ικανά να ικανοποιήσουν τις δεδηλωμένες, ή υπονοούμενες ανάγκες του ατόμου, που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία (**Kotler, 2000**).

Ο **Gronroos** (1984) καθόρισε την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών ως αντιληπτή κρίση, δηλ. «η έκβαση μια διαδικασίας αξιολόγησης, όπου η πελάτης συγκρίνει τις προσδοκίες του με την υπηρεσία που αντιλαμβάνεται ότι έχει λάβει». Επίσης, οι **Parasuraman A, Zeithaml V. A.**, και **Berry L.L.**, (1985) βασιζόμενοι σε μια εμπειρική έρευνα, δημιούργησαν ένα εννοιολογικό πρότυπο της ποιότητας υπηρεσιών (**Movntέλο Servqual**), καθορίζοντας την ποιότητα ως «η σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους για την υπηρεσία». Στο εν λόγω πρότυπο επισημαίνονται πέντε διαφορές, χαρακτηριστικές της ποιότητας υπηρεσιών.



### Εννοιολογικό Πρότυπο της ποιότητας υπηρεσιών – Το μοντέλο Servqual

Πηγή: Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L. (1985)

Διαφορά 1 (**Gap 1**): Παρουσιάζεται μεταξύ των διοικητικών αντιλήψεων και των καταναλωτικών προσδοκιών για τις καταναλωτικές προσδοκίες.

Διαφορά 2 (**Gap 2**): Παρουσιάζεται μεταξύ των διοικητικών αντιλήψεων για τις ποιοτικές προδιαγραφές των υπηρεσιών και των πραγματικά καταναλωτικών προσδοκιών.

Διαφορά 3 (**Gap 3**): Παρουσιάζεται μεταξύ της παρεχόμενης τελικά υπηρεσίας (τι τελικά λαμβάνει ο πελάτης) και των ποιοτικών προδιαγραφών της υπηρεσίας (τι θα έπρεπε να έχει λάβει).

Διαφορά 4 (**Gap 4**): Παρουσιάζεται μεταξύ της παρεχόμενης τελικά υπηρεσίας και της αντιλαμβανόμενης τελικά υπηρεσίας από τον πελάτη.

Διαφορά 5 (**Gap 5**): Παρουσιάζεται μεταξύ της καταναλωτικής προσδοκώμενης υπηρεσίας και της τελικά αντιληπτής υπηρεσίας.

Σχετικά με τις επιδράσεις της ποιότητας στην αποδοτικότητα των οργανισμών, αυτές συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ
Αύξηση ικανοποίησης πελατών	Περιορισμός ποσοστού σφαλμάτων
Δυνατότητα για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού	Περιορισμός άχρηστων – σκάρτων προϊόντων
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Περιορισμός εξόδων για εγγύηση καλής λειτουργίας
Δυνατότητα για εξασφάλιση υψηλής τιμολόγησης	Αύξηση παραγωγικότητας
Πηγή: Juran 1998	

Η έννοια της ποιότητας είναι μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια, και για τα προϊόντα και για τις υπηρεσίες, και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις λειτουργίες μια επιχείρησης, δηλαδή με την «καλή» παραγωγική διαδικασία, την καλή οργάνωση, το καλό Marketing, το κατάλληλο προσωπικό, και τελικά με τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Τούτο συμβαίνει, γιατί η ποιότητα είναι συνδεδεμένη με την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών.

Η έννοια της ποιότητας έχει αναπτυχθεί και διευρυνθεί μέσα από την επιστημονική προσέγγιση και σκέψη, τόσο όσο να αφορά ολόκληρη την επιχείρηση (Ολική Ποιότητα - Total Quality).

Συμπερασματικά, η διαχείριση ποιότητας και η συνεχής βελτίωση, αποτελούν βασική προϋπόθεση για τις εταιρίες, ούτως ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα στην αγορά.

#### **3.3.4 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών**

Διαστάσεις μέσα από τις οποίες αναγνωρίζεται η ποιότητα υπηρεσιών έχουν αναλυθεί αρκετά από πολλούς συγγραφείς παρουσιάζοντας διάφορα μοντέλα για την μέτρησή της.

Σε μοντέλο του ο **Gronroos** (1984) διαπιστώνει δύο βασικούς παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών:

- **Την Τεχνική Ποιότητα**
- **Την Λειτουργική Ποιότητα**

Η τεχνική ποιότητα αναφέρεται στο τι μεταφέρεται στον πελάτη (π.χ. μπορεί να είναι ένα γεύμα στο εστιατόριο ή μια λύση παρέχεται από ένα σύμβουλο). Η λειτουργική ποιότητα αφορά στο πώς το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας μεταφέρθηκε στον καταναλωτή (π.χ. πώς οι υπάλληλοι μιας εταιρίας ενήργησαν σε μια διαδικασία παροχής υπηρεσίας).

Οι **Lehtinen and Lehtinen** (1992) παραθέτουν 3 διαστάσεις για ποιοτική εξυπηρέτηση:

- **Φυσική Ποιότητα** (Εξοπλισμός - Εγκαταστάσεις)
- **Ποιότητα Επιχείρησης** (Image and Profile του Οργανισμού)
- **Ποιοτική Επικοινωνία** (Επαφή προσωπικού επαφής με πελάτες)

Σύμφωνα με τους **Parasuraman A., - Zeithaml V.A. – Berry L.L.** (1988) οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών, κατά την αντίληψη των καταναλωτών, ήταν οι παρακάτω δέκα :

- **Αξιοπιστία**
- **Ανταπόκριση**
- **Επάρκεια**
- **Πρόσβαση**
- **Ευγένεια**
- **Επικοινωνία**
- **Εμπιστοσύνη**
- **Ασφάλεια**
- **Κατανόηση**
- **Απτά**

Αργότερα (1991, 1994) οι ίδιοι ερευνητές περιόρισαν, τους δέκα παράγοντες, σε πέντε:

- **Αξιοπιστία**
- **Ανταπόκριση – Προθυμία**
- **Ασφάλεια – Σιγουριά – Αυτοπεποίθηση**
- **Εν συναίσθηση**
- **Απτότητα**

Οι **Cronin and Taylor** (1992, 1994), διατύπωσαν το **μοντέλο SERVPERF**, όπου υποστηρίζουν ότι η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας είναι ορθότερο να αντιμετωπίζεται ως η στάση του καταναλωτή για τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, **αφού** καταναλώσει τις υπηρεσίες της. Για το λόγο αυτό, η προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών δεν είναι η καταλληλότερη για να ερμηνευθεί εννοιολογικά η ποιότητα μιας υπηρεσίας. Έχουν αποδείξει ότι το **SERVPERF** λειτουργεί καλύτερα για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών απ' ότι το **SERVQUAL**.

Αποδέχονται ότι η αντίληψη της ποιότητας υπηρεσιών σαν ένα κενό (gap) είναι σωστή, όμως υιοθετούν την θέση του **Rust R., et. al.**, (1994) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι απλά μια επιβεβαίωση ή μη, της θεωρίας της ικανοποίησης. Λειτουργικά, αυτό σημαίνει ότι το κενό (gap) μετριέται απευθείας, ζητώντας από τους μετέχοντες της έρευνας να αξιολογήσουν την απόδοση του κάθε στοιχείου του **SERVQUAL** (Απτά, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Συναισθηματική Κατανόηση) σε σχέση με τις προσδοκίες τους, παρά να αξιολογήσουν χωριστά, και έπειτα να υπολογιστεί το κενό.

Ενώ είμαστε σύμφωνοι με την άποψη το **Cronin and Taylor** (1992, 1994) , θα υιοθετήσουμε την παραδοχή αυτή θεωρώντας ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι είναι στατιστικά πιο αξιόπιστη, διότι ο ερωτώμενος αξιολογεί μόνο την αντιλαμβανόμενη ποιότητα, και δεν αντιπαραθέτει με αυτό που αντιλαμβάνεται ως ιδανικό. Επιπλέον, περιορίζεται σημαντικά η έκταση του ερωτηματολογίου.

Οι **Gounaris S. And Venetis K.** (2002) προσέγγισαν το **μοντέλο INDSERV**, σύμφωνα με το οποίο οι διαστάσεις της ποιότητας για τις βιομηχανικές υπηρεσίες είναι όπως φαίνεται παρακάτω:



<b>Εταιρικό επίπεδο</b>	<b>Δυνητική ποιότητα</b>
<b>Παροχή της υπηρεσίας</b>	<b>Ποιότητα διαδικασιών εξυπηρέτησης</b> <b>Ποιότητα σχέσεων με το προσωπικό επαφής</b>
<b>Αποτέλεσμα για τον πελάτη</b>	<b>Ποιότητα αποτελέσματος υπηρεσίας</b> <b>Ποιότητα εφαρμογής του αποτελέσματος</b> <b>και των συνεπειών</b>
Διαστάσεις ποιότητας για βιομηχανικές υπηρεσίες – Μοντέλο INDSERV  <b>Πηγή:</b> Gounaris S. and Venetis K. (2002)	

Το πρώτο (εταιρικό) επίπεδο, το οποίο σχετίζεται με την έννοια της δυνητικής ποιότητας, αφορά στο βαθμό στον οποίο οι πελάτες μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, πιστεύουν ότι ο προμηθευτής των υπηρεσιών που ζητούν θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί εφ' όσον τον επιλέξουν.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στις διαδικασίες και στην ποιότητα των διαδικασιών τις οποίες έχει υιοθετήσει ο προμηθευτής υπηρεσιών, για να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του, καθώς και την ποιότητα των σχέσεων του πελάτη με το προσωπικό επαφής του προμηθευτή.

Το τρίτο επίπεδο προσεγγίζει την ποιότητα του αποτελέσματος της υπηρεσίας, και την ποιότητα και τις συνέπειες, που είχε η εφαρμογή της υπηρεσίας για τον πελάτη.

Ερευνητές και άλλα στελέχη επιχειρήσεων, θεωρούν ότι ήδη τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, συντελείται μια «επανάσταση ποιότητας», ενώ από πολλούς υποστηρίζεται ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι σήμερα, ίσως, ο «πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης των οργανώσεων» (Lammermeyer H., 1990, Giles E., and Williams R., 1991, Wilkinson A., et al, 1991 κ.α.).

### 3.3.5 Αξιολόγηση της Ποιότητας Υπηρεσιών – Ικανοποίηση των Πελατών

Ποιότητα, καινοτομία και αξία είναι οι έννοιες που αντικαθιστούν στην εποχή μας, στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες, την έννοια της βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας (**Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001**).

Κάθε επιχείρηση στον αγώνα της να εξασφαλίσει την ύπαρξή της στο μέλλον, προσπαθεί να αξιοποιήσει τους πόρους της, να προσφέρει υψηλή ποιότητα, να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Οι **Keith H.** (1977), **Oliver R.** (1981), **Tse D.** και **Wilton P.** (1988) προσέγγισαν την έννοια της ικανοποίησης με τους παρακάτω ορισμούς:

1. «Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας αγοραστικής επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι (η επιλογή) ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι».
2. «Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του, πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε».
3. «Το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού συν αξιολογήσει τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών, μετά την αγορά, με τα συναισθήματα που είχε πριν από την αγοραστική απόφαση».

Κοινό χαρακτηριστικό των παραπάνω ορισμών είναι το ότι υπάρχει μια διαδικασία αξιολόγησης, και σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων.

Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των πελατών τους, καθώς τους διασφαλίζει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστούς πελάτες, αλλά και φήμη μέσα από την επικοινωνιακή συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών τους προς άλλους καταναλωτές.

Η γνώση του πλέον σημαντικού συνεργάτη κάθε επιχείρησης, του πελάτη, είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας.

Παρά την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η τεχνολογία επιτρέπει την παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών σε κάθε πελάτη. **Ο πελάτης απαιτεί** να του παρέχονται **υπηρεσίες στα μέτρα του**, να λαμβάνει αυτό ακριβώς που θέλει.

Ο σημερινός πελάτης είναι πιο ενημερωμένος, πιο καλλιεργημένος, και κατά συνέπεια, πιο απαιτητικός. Θεωρεί πολύτιμο το διαθέσιμο χρόνο του, και έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις για υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Αυτό που εξασφαλίζει την επιτυχή πορεία μια επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Αυτός ο στρατηγικός στόχος δεν εξασφαλίζεται μόνο με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Έρευνες δείχνουν ότι αυτό που κάνει τη διαφορά και συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη είναι η ποιότητα της εξυπηρέτησης. Οι μαρτυρίες των πελατών για τις καλές υπηρεσίες που έλαβαν από μια επιχείρηση θα αποτελούν την καλύτερη προωθητική καμπάνια μιας επιχείρησης.

Όπως αναφέραμε οι **Parasuraman A., Zeithaml V.A.** και **Berry L.L.** (1991, 1994) συνεχίζοντας τις έρευνές τους περιόρισαν τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά σε πέντε (5) βασικούς παράγοντες, οι οποίοι και αποτέλεσαν την βάση για τη δημιουργία ενός μοντέλου αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, γνωστού ως **SERVQUAL MODEL** (βλ. Παρακάτω πίνακα).

Διαστάσεις Ικανοποίησης	Περιγραφή
<b>1. Απτότητα (Tangibles)</b>	Η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τους πελάτες της μέσω των απτών χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, όπως είναι π.χ. ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, το προσωπικό, τα υλικά επικοινωνίας κ.λπ.
<b>2. Αξιοπιστία (Reliability)</b>	Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει με ακρίβεια και συνέπεια τις υπηρεσίες που υποσχέθηκε.
<b>3. Ανταπόκριση (Responsiveness)</b>	Η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα και με προθυμία στις απαιτήσεις των πελατών της.
<b>4. Ασφάλεια (Assurance)</b>	Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει γνώσεις και να καλλιεργεί συμπεριφορές των εργαζομένων της, τέτοιες ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.
<b>5. Συναισθηματική κατανόηση (Empathy)</b>	Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει φροντίδα και προσοχή προς τους πελάτες της.
<b>Διαστάσεις Ικανοποίησης Μοντέλου SERVQUAL</b>  Πηγή: Hill (1996)	

Το **Servqual Model** στηρίζεται στην θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Σύμφωνα με το μοντέλο ο καταναλωτής βάσει των προσωπικών του αναγκών, της προηγούμενης εμπειρίας του, και της επικοινωνίας του με άλλους καταναλωτές της ίδιας ή άλλης υπηρεσίας, διαμορφώνει συγκεκριμένες προσδοκίες, τις οποίες και αναμένει από την επιχείρηση που αγοράζει την υπηρεσία.

Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πηγή ενέργειας για κάθε επιχείρηση (**Zeithaml V. – Bitner M., 1996**). Ο ικανοποιημένος πελάτης θα πουλήσει το προϊόν σου, θα γίνει συνεργάτης σου, θα γίνει «προμαχόνας» ενάντια στην επιδρομή του ανταγωνιστή.

Εκατό (100) ικανοποιημένοι πελάτες «γεννούν» 25 νέους (**Kotler, 2000**).

### 3.3.6 Η Πολιτική Ποιότητα του Aphrodite Hotel

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση Aphrodite Hotel έχει σαν σταθερή πολιτική τον απόλυτο σεβασμό στον πελάτη. Ο σεβασμός αυτός υλοποιείται προσφέροντας πάντα προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Η υψηλή και σταθερή αυτή ποιότητα διασφαλίζεται:

- Με την συστηματοποιημένη, καταγεγραμμένη και απόλυτα ελεγχόμενη διαδικασία παραγωγής σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων της εταιρείας.
- Με την διενέργεια συνεχών ελέγχων ποιότητας, σε όλες τις φάσεις – διαδικασίες, και στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος.
- Με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της.

Για να εξασφαλίσει την συστηματική τήρηση όλων αυτών, η εταιρεία έχει εγκαταστήσει **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001** και είναι αποφασισμένη να υποστηρίξει συνεχώς την απαρέγκλιτη εφαρμογή του και τη συνεχή του εξέλιξη, διαθέτοντας όλους τους απαιτούμενους πόρους.

Γίνονται τακτικές έρευνες για τον εντοπισμό του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της εταιρίας, για διορθωτικές ενέργειες στις πολιτικές της.

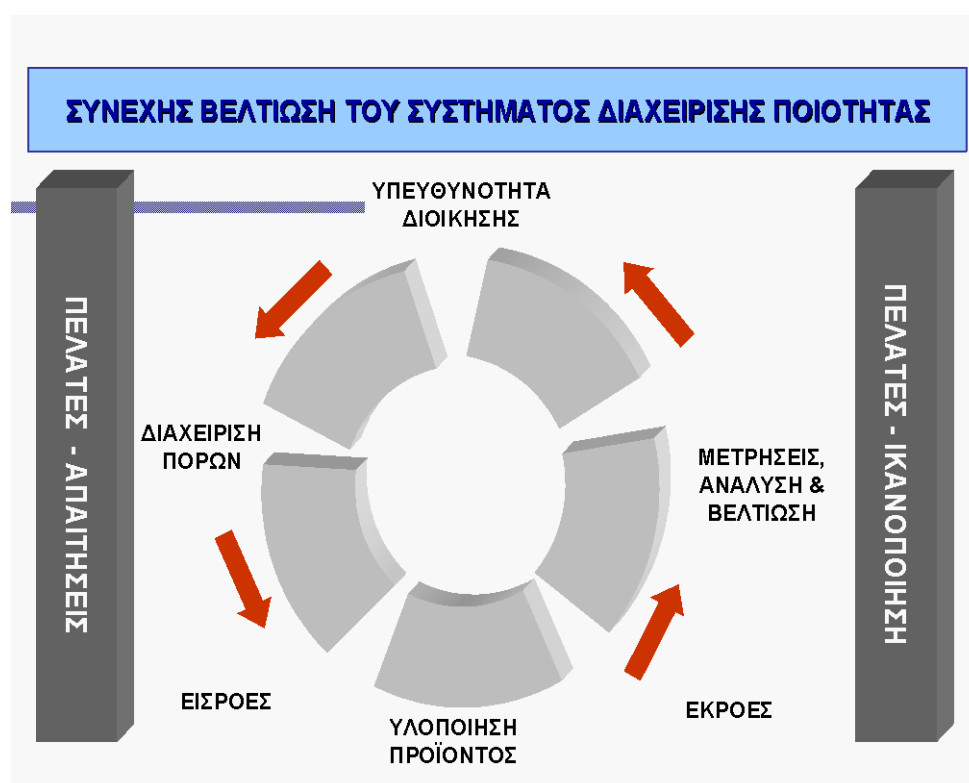
### 3.3.7 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας του Aphrodite Hotel

Η εταιρεία έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει, εφαρμόσει και διατηρεί ενεργό ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001, και του οποίου συνεχώς βελτιώνει την αποτελεσματικότητα.

Έχει καθορίσει όλες τις διεργασίες, που απαιτούνται από αυτό το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, ή κρίνει ότι χρειάζονται, τη μεταξύ τους διαδοχή και αλληλεπίδραση, καθώς και τα κριτήρια και μεθόδους που χρειάζονται για να εξασφαλισθεί ότι οι διεργασίες αυτές είναι αποτελεσματικές. Παράλληλα, εξασφαλίζει ότι διατίθενται όλοι οι απαραίτητοι πόροι, για την υλοποίηση και παρακολούθηση της εφαρμογής αυτών των διεργασιών.

Τέλος, παρακολουθεί, αποτιμά και αναλύει τις διεργασίες που υπάγονται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και αναπτύσσει ό,τι ενέργειες απαιτούνται, ώστε να επιτυγχάνονται βελτιώσεις σ' αυτές τις δραστηριότητες.

Το μοντέλο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Συμπερασματικά, ο παράγοντας ποιότητα υπηρεσιών είναι ο ένας από τους δύο πυλώνες, στον οποίο θα στηρίζουν το μέλλον τους οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες (ο δεύτερος είναι το ανθρώπινο δυναμικό).

Ο ενημερωμένος σήμερα καταναλωτής εύστοχα διακρίνει τις διαστάσεις και τα σύμβολα της ποιότητας. Οι εταιρίες υπηρεσιών δεν έχουν άλλη επιλογή από το να καλύπτουν ,ουσιαστικά και ποιοτικά, τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, ώστε να είναι ικανοποιημένοι, και να απολαμβάνουν την πιστότητα και την αφοσίωση των πελατών τους.

### 3.4 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους των επιχειρήσεων και τα θέματα ποιότητας των υπηρεσιών, προκύπτει ότι υπάρχει άμεση και άρρηκτη σχέση μεταξύ των δυο αυτών παραμέτρων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο παράγοντας εκείνος, στον οποίο χρειάζεται να είναι επικεντρωμένη η επιχείρηση και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Χρειάζεται διαρκώς ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης, του εκσυγχρονισμού των γνώσεων του, ώστε μέσω αυτού να δημιουργείται δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την ίδια και ίσως μεγαλύτερη ένταση με την οποία εστιάζεται η κάθε επιχείρηση στους εξωτερικούς της πελάτες, πρέπει να εστιάζεται και στο προσωπικό της, δηλαδή τους εσωτερικούς της πελάτες.

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, χρειάζεται – απαιτείται να έχουν προσωπικό όχι μόνο εφοδιασμένο με την σύγχρονη επιστημονική γνώση, αλλά και να γνωρίζει εκείνες τις παραμέτρους μέσω των οποίων αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών ο πελάτης, και να είναι σε θέση να τις εκφράσουν και τις εφαρμόσουν.

Πέραν των άλλων, τα δυο καθοριστικά μέρη τα οποία παράγουν την υπηρεσία είναι ο πελάτης και το προσωπικό επαφής, δηλαδή οι άνθρωποι οι οποίοι παράγουν – προσφέρουν την υπηρεσία. Ο πελάτης «είναι αυτός που είναι», έχει τα δικά του κριτήρια, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Έχει επίσης και το ειδικό επιχειρηματικό πρόβλημα κάθε φορά το οποίο απαιτεί εξατομικευμένη προσέγγιση από τον παροχέα. Τα παραπάνω

δεν αλλάζουν εύκολα ή γρήγορα. Συνεπώς, αυτό που μένει είναι η προσαρμογή του προσωπικού επαφής, το οποίο καλείται να παρέχει υπηρεσίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να καλύψει τον πελάτη σε σχέση με τις αντιλήψεις του για την ποιότητα των υπηρεσιών, και το επιχειρηματικό πρόβλημά του να λύσει.

Η έρευνα που ακολουθεί προσπαθεί να διερευνήσει αν και σε πόσο βαθμό το προσωπικό επαφής του Aphrodite Hotel, αφ' ενός έχει τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη δημιουργία υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, και αφ' ετέρου σε ποιο βαθμό γίνονται αντιληπτά και εκτιμητέα, από τον πελάτη που λαμβάνει την υπηρεσία.



## 4 Ερευνητική Μεθοδολογία

Σήμερα έχουμε ξεφύγει από την εποχή που ο επιχειρηματίας γνώριζε τι έπρεπε να παράγει. Βιώνουμε την εποχή που πρέπει να παράγουμε εκείνο το οποίο επιθυμεί ο πελάτης. Για να γνωρίζουμε όμως τι θέλει ο πελάτης είναι απαραίτητη η διαρκής έρευνα.

Οι **Anderson J. And Narus J.** (1995) διαπιστώνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κινούνται περισσότερο εμπειρικά προσθέτοντας συμπληρωματικές υπηρεσίες, χωρίς να γνωρίζουν πραγματικά ποιες ακριβώς υπηρεσίες επιθυμούν οι πελάτες. Ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το συγκεκριμένο πρόβλημα, είναι η έρευνα αγοράς και η προσπάθεια της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών να κατανοήσει τις συγκεκριμένες παραμέτρους, που συνθέτουν την αξία που οι πελάτες της αντιλαμβάνονται, και τι υπηρεσίες συμβάλλουν στη δημιουργία της αξίας (**Γούναρης Σπ, 2003**).

### 4.1 Η Έρευνα

Έρευνα είναι η συστηματική, οργανωμένη και κριτική προσπάθεια που γίνεται με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων ή τη βοήθεια στην εντόπιση και επίλυση ενός προβλήματος .

Βάσει του παραπάνω ορισμού, η έρευνα θα πρέπει να είναι συστηματική, ενάντια στην κοινή λογική, πληροφορώντας τον όποιο πελάτη πώς και γιατί συμβαίνουν ορισμένες καταστάσεις μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, ή μία αγορά.

Η έρευνα θα πρέπει να είναι οργανωμένη, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα και θα πρέπει να είναι κριτική στις ερευνητικές προσεγγίσεις, ώστε να μπορεί να επιλέξει την πλέον αντικειμενική για το πρόβλημα που εξετάζεται.

«Η αύξηση του όγκου παραγωγής, ο μεγάλος ανταγωνισμός, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εγκαταλείπουν τα πιστεύω τους για την προσφορά, και να στρέφονται στην αναζήτηση τρόπων παραγωγής προϊόντων, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, και όχι τα «γούστα» των επιχειρηματιών» (**Πετράκης Μ, 2004**).

Είναι λάθος να δίνονται λύσεις σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό πρόβλημα, χωρίς να προηγηθεί έρευνα σε βάθος. Η γνώση του «πώς» και «γιατί» δημιουργήθηκε το πρόβλημα, είναι το καλύτερο υπόβαθρο που θα στηριχτεί η λύση. Η γνώση των αιτιών βοηθάει αποτελεσματικά στην αναζήτηση λύσης, αλλά και στην ποιότητά της λύσης.

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν οι επιχειρηματικές αποφάσεις δεν υποστηρίζονται από ερευνητικά ευρήματα, στην καλύτερη περίπτωση, θεραπεύουν τα συμπτώματα των προβλημάτων και όχι τις αιτίες που τα προκαλούν.

Στην κατεύθυνση του να αναζητηθούν οι αιτίες των επιχειρηματικών προβλημάτων, ή στην κατεύθυνση του να μειωθούν οι κίνδυνοι και η αβεβαιότητα από τις επιχειρηματικές αποφάσεις, η μόνη λύση είναι η έρευνα αγοράς. Η έρευνα αγοράς, υποστηρίζει ο **Μάλλιαρης** (2001), «συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου όταν προηγείται της αποφάσεως».

Ο **Πετράκης Μ.** (2004) αναφέρει ότι «η έρευνα αγοράς είναι ο σπουδαιότερος κρίκος στις διάφορες μορφές επικοινωνίας που έχει ο επιχειρηματικός κόσμος με τους καταναλωτές».

#### 4.1.1 Η Ταξινόμηση της Έρευνας

Η έρευνα συνήθως ταξινομείται σε πέντε βασικούς τύπους, οι οποίοι διαφοροποιούνται ανάλογα του στόχου, της διαδικασίας, αλλά και του αποτελέσματος (**Σταθακόπουλος Β., 2001**). Περιληπτικά οι τύποι αυτοί είναι:

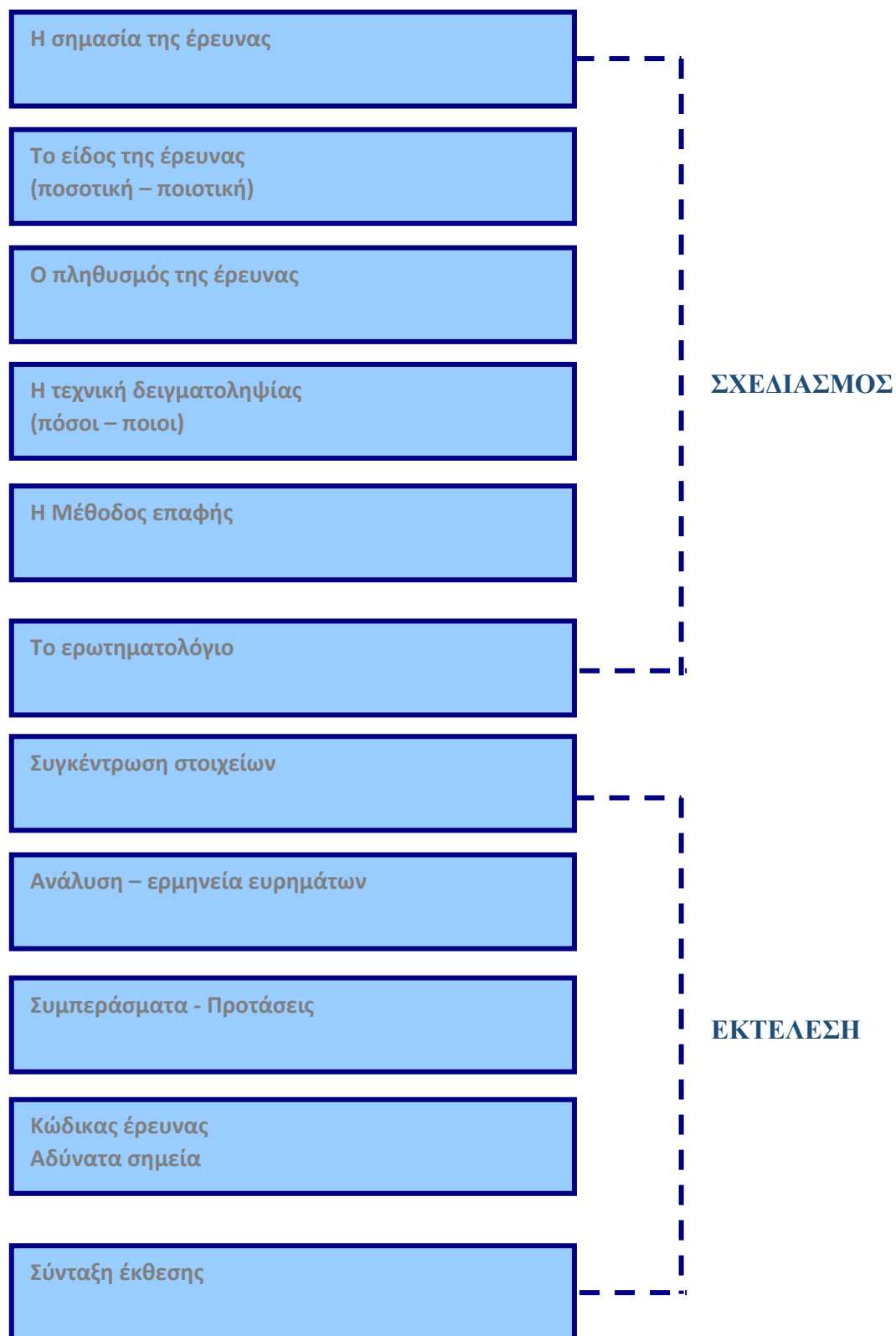
- ✓ **Διερευνητική έρευνα:** Η διερευνητική έρευνα γίνεται όταν η πληροφόρηση για ένα θέμα είναι επιδερμική, ή δεν έχουμε προηγούμενη πληροφόρηση, έρευνα δηλαδή για να υπάρξει εξοικείωση με τον τομέα του αντικειμένου (εξήγηση - κατανόηση - πρόβλεψη - κριτική ανάλυση της υπάρχουσας γνώσης).
- ✓ **Περιγραφική έρευνα:** Η περιγραφική έρευνα προχωράει περισσότερο, και συνήθως επιχειρείται, για να επιβεβαιώσει και να περιγράψει τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών ενός προβλήματος.

- ✓ **Επεξηγηματική (αναλυτική έρευνα):** Η επεξηγηματική έρευνα προχωρά περισσότερο και επιτρέπει τη διερεύνηση και την πιθανή εξήγηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών – εξήγηση, δηλαδή όχι μόνο τι συμβαίνει αλλά εξήγηση γιατί και πώς συμβαίνει.
- ✓ **Έρευνα πρόβλεψης:** Έχοντας ανακαλύψει τι συμβαίνει, η έρευνα πρόβλεψης θα δώσει πληροφορίες για την πιθανότητα να συμβαίνουν παρόμοια γεγονότα και αλλού.
- ✓ **Έρευνα αξιολόγησης:** Η έρευνα αξιολόγησης επιχειρείται για να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής. Πόσο δηλαδή έχουν επιτευχθεί ο σκοπός και ο στόχος της στρατηγικής. Με τη μορφή αυτή έρευνας ο πελάτης θα αποφασίσει αν θα πρέπει να ανανεώσει, να διακόψει ή να διαμορφώσει μια στρατηγική ή ένα πρόγραμμα κ.α.
- ✓ **Έρευνα δράσης (Action research):** Έρευνα δράσης είναι μια μορφή προχωρημένης έρευνας, η οποία γίνεται από άτομα που ενδιαφέρονται συλλέγοντας πληροφορίες να ελέγξουν τις δικές τους πράξεις - ενέργειες, τι δηλαδή πάει ή πήγε καλά και τι δεν πάει ή δεν πήγε καλά, με απώτερο σκοπό να τις βελτιώσουν. Ο ερευνητής επιλέγοντας την τεχνική αυτή, θα πρέπει να είναι ο ίδιος μέλος του συμβουλίου λήψης αποφάσεων.

Φιλτράροντας λοιπόν τις παραπάνω τεχνικές, αποφάσισα να χρησιμοποιήσω στην πτυχιακή μου έρευνα την περιγραφική.

Θα προσπαθήσω με **ποσοτική περιγραφική έρευνα**, να εντοπίσω και να καταγράψω τις απόψεις ενός σημαντικού αριθμού πελατών του Aphrodite Hotel, όσον αφορά τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρεται, ή θα έπρεπε να προσφέρεται από το Aphrodite Hotel.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



Πηγή: A.G.S.M., 2004

#### 4.1.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Στη Β' θεματική ενότητα της ερευνητικής μεθοδολογίας, περιγράφω τα στάδια που ακολούθησα, ώστε να παρουσιάσω μια αξιόπιστη και ακαδημαϊκή ερευνητική διαδρομή.

#### 4.1.3 Πληθυσμός της Έρευνας

Με τον όρο πληθυσμός της έρευνας εννοούμε «το σύνολο των ατόμων με όμοια χαρακτηριστικά από το οποίο θα πάρουμε το τελικό δείγμα» (**Σιώμκος Γ., 2002**). Στη δική μου έρευνα πληθυσμός είναι το σύνολο των πελατών του Aphrodite Hotel που φιλοξένησε στο διάστημα μιας σεζόν και με την ευρύτερη έννοια όλων όσων έχει φιλοξενήσει μέχρι σήμερα αλλά για την εξυπηρέτηση των αναγκών της παρούσας μελέτης θα θεωρήσουμε πληθυσμό τους φιλοξενούμενους μιας σεζόν από τους οποίους θα πάρουμε το δείγμα..

#### 4.1.5 Το δείγμα (πόσοι-ποιοι)

Όταν πλέον αποφασιστεί ποια όργανα και ποια μέθοδος έρευνας θα υιοθετηθεί, ο εκάστοτε ερευνητής θα πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο δειγματολογίου. Το σχέδιο αυτό προϋποθέτει την λήψη συνήθως τριών απαντήσεων, δηλαδή:

- Το δείγμα, ποιοι δηλαδή θα περιληφθούν στην έρευνα.
- Το μέγεθος του δείγματος, πόσοι δηλαδή να περιληφθούν στο δείγμα
- Πώς πρέπει να επιλεγούν οι ερωτώμενοι (**Kotler, 2000**).

Γενική επιδίωξη, σύμφωνα με τον **Δημητριάδη Ζ.** (2000) λοιπόν στην γενίκευση στατιστικού χαρακτήρα είναι η διερεύνηση ενός μέρους του συνόλου (**δείγμα**) και η εξαγωγή συμπερασμάτων για το ευρύτερο σύνολο, χωρίς να είναι απαραίτητη η διερεύνηση ολόκληρου του ευρύτερου συνόλου (πληθυσμός). Κατά κανόνα οι γενικεύσεις αυτές στηρίζονται στη λογική της δειγματοληψίας και χρησιμοποιούνται ευρύτατα στις επισκοπήσεις .

Για την επιλογή του δείγματος στην παρούσα έρευνα ακολούθησα τους παρακάτω γενικούς κανόνες,:

- Το δείγμα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό, έτσι ώστε εάν χρησιμοποιηθεί για παρόμοια έρευνα να δώσει παρόμοιες πληροφορίες.
- Οι πληροφορίες πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικές του συνόλου του πληθυσμού.
- Οι πληροφορίες πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να καλύπτουν το σκοπό για τον οποίο έγινε η έρευνα .

Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος «**τυχαίας δειγματοληψίας**». Επιλέχθηκαν δηλαδή Έλληνες και αλλοδαποί πελάτες εντός και εκτός Ε.Ε.

#### 4.1.6 Γεωγραφική κάλυψη

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον τόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου δηλαδή στη περιοχή Γουβών του Ηράκλειου Κρήτης.

#### 4.1.7 Μέθοδοι συγκεντρώσεις των πρωτογενών στοιχείων

Η συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων έγινε με προσωπική επαφή του ερευνητή, με διανομή ερωτηματολογίων, αλλά και με την τεχνική του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου «email» .

#### 4.1.8 Το ερωτηματολόγιο

Κάποιοι συγγραφείς θεωρούν τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου σαν τέχνη μάλλον, παρά μια επιστήμη. Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου δεν είναι επιστήμη, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχει μια συνταγή που να προσφέρεται. Υπάρχουν συμβουλές, προτροπές, τι να κάνεις, τι να αποφύγεις, πως να σχεδιάζεις ένα δομημένο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο δεν είναι μια σειρά ερωτήσεων, ένα χαρτί στο οποίο συμπληρώνουμε κάποιες προτάσεις ή φράσεις. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα επιστημονικό όργανο που η λειτουργία του είναι η μέτρηση – μετρούμε με αυτό και συλλέγουμε συγκεκριμένα είδη πληροφοριών και στοιχείων (Τομαράς, 2000). Λόγω της ευελιξίας του, το ερωτηματολόγιο είναι το πιο συνηθισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων (Kotler, 2000).

Γενικά το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει **εισαγωγή – πρόλογο, κυρίως θέμα και επίλογο**. Η ροή, η δομή, το λεξιλόγιο, αλλά και το μέγεθος του ερωτηματολογίου θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμπλήρωσή του, αλλά και διατήρηση σταθερού ενδιαφέροντος των ανταποκρινομένων (Πετράκης Μ., 2004). Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου μου λήφθηκε υπόψη ο παρακάτω σχεδιασμός:



Το ερωτηματολόγιό μου λαμβάνοντας πολύ σοβαρά υπ' όψιν μου τις παραπάνω ακαδημαϊκές «εντολές» σχεδιάστηκε απλά αναζητώντας τις απαραίτητες, για να απαντηθεί ο ερευνητικός μου στόχος, πληροφορίες με τρόπο σαφή, πειστικό και

ενδιαφέρον. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τις προσωπικές ερωτήσεις και στην συνέχεια τις ειδικές και απόλυτα εστιασμένες στο στόχο μου ερωτήσεις.

#### 4.1.9 Μεθοδολογία δημιουργίας του ερωτηματολογίου

Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου - τον ορισμό και την διατύπωση των ερωτήσεων που συνθέτουν το παρακάτω ερωτηματολόγιο ακολουθήθηκε η μεθοδολογία της αντιστοίχισης της κάθε ερώτησης με αντίστοιχα θεωρητικά κείμενα που αφορούν στην ουσία της αναζήτησης της κάθε ερώτησης, στο πλαίσιο αυτό παρακινούμενος από την δυναμική των θεωρητικών προσεγγίσεων για τις συγκεκριμένες ενότητες που αφορούν τόσο στο προσωπικό όσο και στις υπηρεσίες που παρέχονται από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ορίστηκαν και διατυπώθηκαν , πιστεύω εύστοχα οι ερωτήσεις με τις οποίες διερεύνησα το θέμα. Έτσι τα ευρήματα της έρευνας συμβάλουν στην ενδυνάμωση ακόμη περισσότερο υπάρχουσών θεωρητικών προσεγγίσεων και ίσως και νέων θεωρητικών προσεγγίσεων μελλοντικά όπως συμβάλει κάθε νέα έρευνα.

Λαμβάνοντας υπόψιν την θεωρία από το βιβλίο του Χρ. Αθανασούλη όσον αφορά το προσωπικό επαφής-πρώτης γραμμής διαμόρφωσα την δεύτερη ερώτηση στο ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις 3-10 δημιουργήθηκαν λαμβάνοντας υπόψιν την θεωρία για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω των παραμέτρων του μοντέλου SERVQUAL, που δημιουργήθηκε από τους Parasuraman A, Zeithaml V.A., και Berry L.L. Από τις ερωτήσεις αυτές διερευνάται, μέσα από την ικανοποίηση των πελατών, η συμβολή του προσωπικού του Aphrodite Hotel, στην ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβε το δείγμα. Και τέλος διατυπώνονται ερωτήσεις συμπεριφοράς που αφορούν την γενικότερη στάση και συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι οποίες προέκυψαν σύμφωνα με τα δικά μου κριτήρια.

#### 4.1.9 Τρόπος Ανάλυσης

Ο τρόπος ανάλυσης και η ποσοτικοποίηση των πληροφοριών που θα προέλθουν από την ποσοτική προσέγγιση θα είναι το S.P.S.S. και αν υπάρξουν προβλήματα το Excel.



## 5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς Έρευνας

Μετά την μεθοδολογία, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας.

Το ερευνητικό ερώτημα σε μορφή υπόθεσης είναι **«Αν το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, και ειδικότερα του Aphrodite Hotel, συμβάλλει στην διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας, με έμφαση στους παράγοντες αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, εν συναίσθηση».**

Το μέγεθος του συνολικού δείγματος της έρευνας είναι **N=60**. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται – ομαδοποιείται σε δυο μέρη. Παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, που πρωτίστως μας ενδιαφέρουν.

Μετρώντας την ικανοποίηση των πελατών του δείγματος, μέσω των διαστάσεων του **μοντέλου SERVQUAL**, και που ήταν εστιασμένες στο προσωπικό, προκύπτει συνολικός βαθμός ικανοποίησης **6,8** στην κλίμακα 1-7. Η ικανοποίησή τους προκύπτει εν πολλοίς από τον παράγοντα **καλές τιμές**, και από τον παράγοντα **φήμη**, και διαφαίνεται μια μικρή τάση ότι δεν τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα ο ρόλος του προσωπικού. Στις απαντήσεις τους όμως, για τη συνολική τους ικανοποίηση (Ερώτηση 1: Πόσο έμειναν συνολικά ικανοποιημένοι) σε κλίμακα 1-7, δεν προκύπτει υψηλή ικανοποίηση.

Συνεπώς, άλλοι λόγοι πέραν του παράγοντα **προσωπικού**, επηρέασαν αρνητικά τη συνολική τους ικανοποίηση. Αυτό προκύπτει από την έρευνα (Ερώτηση 12: Ποιοι ήταν οι 3 κυριότεροι λόγοι ικανοποίησης ή δυσαρέσκειάς τους) απαντώντας ότι οι 3 πρώτοι λόγοι δυσαρέσκειάς τους είναι:

- Η παρουσία –εμφάνιση δεν ήταν η καλύτερη δυνατή.
- Ελλειμματική επικοινωνία.

## 5.1 Μέρος Πρώτο του Ερωτηματολογίου

Στο πρώτο και σημαντικότερο μέρος, όπου διερευνάται, μέσα από την ικανοποίηση των πελατών, η συμβολή του προσωπικού του Aphrodite Hotel, μέσω των παραμέτρων του μοντέλου **SERVQUAL**, στην ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβε το δείγμα, οι λόγοι ικανοποίησης ή δυσαρέσκειά τους, καθώς και ο βαθμός πιστότητάς.

Οι πελάτες της εταιρίας βαθμολόγησαν τις 8 ερωτήσεις -δηλώσεις, όπως είχαν προσαρμοστεί στις πέντε (5) διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου Servqual, και που είχαν εστιασθεί στο προσωπικό. Η κλίμακα βαθμολόγησης – μέτρησης είναι από το 1 – 7, όπου: **1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Μάλλον Διαφωνώ, 4: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 5: Μάλλον Συμφωνώ, 6: Συμφωνώ, 7: Συμφωνώ απόλυτα.**

Όσων πελατών η συνολική τους αντίληψη είναι **πάνω από το 4** (δηλαδή 5,6,7) είναι **ευχαριστημένοι** για την ποιότητα, και από την συνολική έκφραση και στάση του προσωπικού του Aphrodite Hotel, ενώ όσων πελατών η συνολική αντίληψή τους είναι **κάτω από 4** (δηλαδή 1,2,3) είναι **δυσαρεστημένοι**.

Η συνολική αντίληψη των πελατών για τον βαθμό της ποιοτικής τους εξυπηρέτησης, προκύπτει από το άθροισμα της αξιολόγησης, που μετράει το βαθμό ικανοποίησης (1-7), διαιρώντας με το σύνολο των διαστάσεων .

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα συνολικά αποτελέσματα όλων των ικανοποιημένων πελατών (60), για την κάθε δήλωση, καθώς και το τελικό αποτέλεσμα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΟΥ APHRODITE HOTEL								N=60
	Διαφωνώ  Απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον  Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ  Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον  Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ  Απόλυτα	M.O.
	1	2	3	4	5	6	7	
<b><u>ΑΠΤΟΤΗΤΑ</u></b> (Ερωτ. 3: Η υποδοχή (πρώτη εντύπωση) κατά την άφιξη σας στο ξενοδοχείο σε σχέση με το προσωπικό υποδοχής ήταν η καλύτερη δυνατή)				1	4	8	47	6.7
<b><u>ΑΠΤΟΤΗΤΑ</u></b> (Ερωτ. 4: Η παρουσία - εμφάνιση του προσωπικού ήταν η καλύτερη δυνατή)				1	5	12	43	6.7
<b><u>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</u></b> (Ερωτ. 5: Το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας που λάβατε ήταν αυτό που θέλατε, αυτό δηλαδή που είχατε συμφωνήσει εξ αρχής)				1	2	7	50	6.8
<b><u>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</u></b> (Ερωτ. 10: Το προσωπικό που συνεργάστηκε μαζί σας έδειξε αξιοπιστία και τήρησε τις υποσχέσεις του για την υψηλή ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας)					1	9	50	6.8
<b><u>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ</u></b> (Ερωτ. 7: Το προσωπικό που συνεργάστηκε μαζί σας αφιέρωσε τον απαραίτητο χρόνο στη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας)					1	6	53	6.9
<b><u>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ</u></b> (Ερωτ. 9: Ήταν απόλυτα συνεπής, σχετικά με την ανταπόκριση, το προσωπικό που ήρθε σε επαφή μαζί σας)						3	57	7
<b><u>ΑΣΦΑΛΕΙΑ</u></b> (Ερωτ. 6: Οι παρεχόμενες υπηρεσίες ήταν από άριστα καταρτισμένο προσωπικό)				1	2	5	52	6.8
<b><u>ΣΥΝΑΙΣΘΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ</u></b> (Ερωτ. 8: Καθ' όλη την διάρκεια της διαμονή σας, το προσωπικό που συνεργάστηκε μαζί σας, ήταν προσιτό, φιλικό και πάντα πρόθυμο να βοηθήσει)					1	3	56	6.9
							Συν. M.O	6.8

Για την κάθε ερώτηση – δήλωση πολλαπλασιάσαμε τον αριθμό των ατόμων, με την κλίμακα μέτρησης (1-7), ανάλογα με την επιλογή, και προσθέσαμε το σύνολο. Στη συνέχεια διαιρέσαμε με τον αριθμό των ατόμων για να προκύψει το τελικό αποτέλεσμα (σκορ) της κάθε ερώτησης – δήλωσης.

Για το τελικό αποτέλεσμα, προσθέσαμε το αποτέλεσμα της κάθε δήλωσης μεταξύ τους και διαιρέσαμε με το 8, όσες είναι οι δηλώσεις. Το **τελικό αποτέλεσμα (6,8)** δηλώνει το **συνολικό βαθμό ικανοποίησης των πελατών**.

Πελάτες που να έχουν απαντήσει – βαθμολογήσει στην περιοχή της κλίμακας κάτω από 4 (1,2 και 3), οι οποίοι θα ήταν **δυσανεστημένοι δεν υπάρχουν**, ενώ **4 πελάτες** από το δείγμα (N=60) έχουν **ουδέτερη άποψη**.

Εκτιμάται ότι το τελευταίο από τα παραπάνω ευρήματα, πρέπει η εταιρία να το υπολογίσει και να το διερευνήσει σε περισσότερο βάθος, για τις ανάγκες των πολιτικών της στην αγορά.

#### 1. Πόσο ικανοποιημένος μείνατε συνολικά:

1	Πολύ Δυσανεστημένος		
2	Κάπως Δυσανεστημένος		
3	Ελάχιστα Δυσανεστημένος	1	1.6%
4	Τίποτα από τα δυο	2	3.3%
5	Ελάχιστα Ικανοποιημένος	7	11.6%
6	Κάπως Ικανοποιημένος	20	33.3%
7	Πολύ Ικανοποιημένος	30	50%

Η συνολική ικανοποίηση των πελατών του Aphrodite Hotel είναι υψηλή και αυτό προκύπτει από τον προσανατολισμό που έχει στην ποιότητα των υπηρεσιών της και από το υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό.

**12.** Αναφέρετε ιεραρχικά τους 3 κυριότερους λόγους της ικανοποίησής ή της δυσαρέσκειας σας, από την διαμονή σας στο Aphrodite Hotel.

Ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις του δείγματος και προέκυψαν ιεραρχικά οι τρεις πρώτοι λόγοι ικανοποίησης.

	Λόγοι Ικανοποίησης	Πλήθος Απαντήσεων	Ποσοστό
1	Αξιοπιστία	56	93.3%
2	Φήμη	54	90%
3	Άμεση Ανταπόκριση	54	90%

	Λόγοι Δυσαρέσκειας	Πλήθος Απαντήσεων	Ποσοστό
1	Εμφάνιση	8	13.3%
2			
3			

Στους λόγους δυσαρέσκειας υπήρχε η παραπάνω μοναδική απάντηση, που δείχνει ότι ίσως η διοίκηση του Aphrodite Hotel πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη εξωτερική εμφάνιση του προσωπικού της.

2. Το προσωπικό «πρώτης γραμμής»-επαφής που παρέχει υπηρεσίες σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ο κυριότερος παράγοντας στη διαμόρφωση της ποιότητας του τελικού αποτελέσματος της υπηρεσίας

Διαφωνώ Απόλυτα <b>1</b>	Διαφωνώ <b>2</b>	Μάλλον Διαφωνώ <b>3</b>	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ <b>4</b>	Μάλλον Συμφωνώ <b>5</b>	Συμφωνώ <b>6</b>	Συμφωνώ Απόλυτα <b>7</b>
	4		7		6	43
	6.6%		11.7%		10%	71.7%

Ποσοστό υψηλό (71%) του δείγματος πιστεύει ότι το προσωπικό του Aphrodite Hotel είναι ο κυριότερος παράγοντας που διαμορφώνει την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος της υπηρεσίας.

11. Θα επιλέγατε το ίδιο ξενοδοχείο για την διαμονή σας ;

Σε Καμία Περίπτωση						Σίγουρα
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
3	3		10	3	6	35
5%	5%		16.7%	5%	10%	58.3%

Το μεγαλύτερο ποσοστό (**58.3%**), **θα επιλέξουν** ξανά και **σίγουρα** το **ίδιο ξενοδοχείο**. Μικρό σχετικά ποσοστό (**5%**) θα επιλέξει **σίγουρα διαφορετικό**.

Συνεπώς, εάν η ποιοτική εξυπηρέτηση, όπως εκφράζεται και μέσα από το προσωπικό, ξεπερνά τις αντιλήψεις των πελατών, ο πελάτης επαναλαμβάνει την αγορά γιατί είναι ευχαριστημένος. Γίνεται **εμφανής η σύνδεση – σχέση της ικανοποίησης με την πρόθεση επανάληψης της αγοράς**.

## 5.2 Μέρος Δεύτερο του Ερωτηματολογίου

Στο τρίτο μέρος, όπου ερευνώνται απόψεις των μελών του δείγματος, τα κριτήρια επιλογής ξενοδοχείου, και η αντίληψή τους για την ιδανική ξενοδοχειακή επιχείρησης.

- 13.** Τι από τα παρακάτω σας επηρεάζει περισσότερο στην επιλογή του ξενοδοχείου για την διαμονή σας (σημειώστε ιεραρχικά τα 3 σημαντικότερα, δηλ., (α) το πρώτο, (β) το δεύτερο, (γ) το τρίτο)

		<b>α.</b>	<b>β.</b>	<b>γ.</b>	<b>N=60</b>
1.	Η φήμη του ξενοδοχείου	12	26	7	25%
2.	Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή μαζί σας	11	7	21	21.66%
3.	Οι τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών	19	12	12	23,9%
4.	Η αξιοπιστία	9	10	12	17.22%
5.	Η προηγούμενη εμπειρία	9	5	8	12.22%

Τα ποσοστά των απαντήσεων όσο αφορά το προσωπικό, ως κριτήριο επιλογής ξενοδοχείου, από τους πελάτες, δεν εναρμονίζεται με τις απαντήσεις της ερώτησης – δήλωσης (No2), ότι το προσωπικό είναι ο κυριότερος παράγοντας διαμόρφωσης της ποιότητας της υπηρεσίας.

Εκτιμάται ότι σχετικοί παράμετροι, όπως η φήμη και το κύρος της εταιρίας, κατά κανόνα εκφράζονται μέσα από το προσωπικό της κάθε εταιρίας. Χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση.

**13. Ποια θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι τα 3 κύρια χαρακτηριστικά μιας ιδανικής ξενοδοχειακής επιχείρησης**

Χαρακτηριστικά ιδανικής ξενοδοχειακής επιχείρησης	Πλήθος Απαντήσεων	N=60
		%
Αξιοπιστία	54	90,0%
Απτότητα	46	76,7%
Ανταπόκριση	38	63,3%

Όπως προκύπτει συνολικά από την έρευνα, το Aphrodite Hotel έχει σε υψηλό βαθμό και τα τρία χαρακτηριστικά μιας ιδανικής ξενοδοχειακής επιχείρησης, σύμφωνα με την άποψη των πελατών της.



### 5.3 Συμπεράσματα της Πρωτογενούς Έρευνας

**Βασικός στόχος** της ερευνητικής διαδικασίας, όπως έχει αναφερθεί, είναι να απαντήσουμε στο «αν και σε ποιο βαθμό οι συμπεριφορές και στάσεις του προσωπικού του Aphrodite Hotel, που συμμετέχει στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, όπως εκφράζονται μέσα από τις διαστάσεις του **μοντέλου Servqual**, συμβάλλουν στην διαμόρφωση της ποιότητας των υπηρεσιών». Προσεγγίσθηκε το θέμα με βάση την ικανοποίηση των πελατών.

Η ανάλυση των ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας, έδειξε ότι υπάρχει υψηλός βαθμός ικανοποίησης (6,8 στη κλίμακα 1-7) των πελατών του Aphrodite Hotel, από τις υπηρεσίες που τους έχουν παρασχεθεί.

Οι ερωτήσεις - δηλώσεις που βαθμολογήθηκαν από τους πελάτες με κλίμακα (1-7) ήταν προσαρμοσμένες, έτσι ώστε οι διαστάσεις της ποιότητας του μοντέλου του Servqual, εύστοχα και ευδιάκριτα να εκφράζονται μέσα από το προσωπικό της εταιρίας.

Επαληθεύτηκε ότι η συνολική συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας (ειδικά του προσωπικού επαφής), συμβάλλει ουσιαστικά και καθοριστικά στην διαμόρφωση της ποιότητας της τελικής υπηρεσίας που παρέχεται από την εταιρία.

Επιβεβαιώθηκε ότι ο κρισιμότερος παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Δίκαια το Aphrodite Hotel έχει εστιαστεί, μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στους εργαζομένους της, ορθά τους αντιμετωπίζει ως «νοητικό κεφάλαιο» και έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύσκολα αντιγράψιμο από τον ανταγωνισμό.

## 6 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα βασικά συμπεράσματα από τα θέματα που προσεγγίσθηκαν στην παρούσα μελέτη.

**Στόχος της μελέτης – έρευνας ήταν** η διερεύνηση της σχέσης που έχουν οι ανθρωπίνοι πόροι του Aphrodite Hotel, με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που παρέχει στου πελάτες του. Η διερεύνηση αυτή έγινε με πρωτογενή έρευνα σε πελάτες του ξενοδοχείου. Το Aphrodite Hotel, λειτουργεί σ' ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Πολλές μικρές, αλλά και μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι ανταγωνιστές του.

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, στην Ελλάδα, παρουσιάζει περιθώρια ανάπτυξης, τόσο γιατί οι ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοσθούν στις νέες οικονομικές και επιχειρηματικές συνθήκες, όσο και σε σχέση με τον κύκλο εργασιών του κλάδου, σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γενικότερα, αλλά και από τη σχετική βιβλιογραφία των ανθρωπίνων πόρων και των θεμάτων της ποιότητας των υπηρεσιών προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες είναι, ή θα πρέπει να είναι, ο σημαντικότερος πόρος τους.
- Οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων έναντι της ίδιας της επιχείρησης που εργάζονται, αλλά και προς την αγορά, είναι ιδιαίτερης σημασίας και παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Η γνώση είναι παράγοντας καθοριστικός στο σημερινό απαιτητικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Υιοθετώντας τα παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις και ειδικά σε επιχειρήσεις όπου το προσωπικό είναι «μέρος» της υπηρεσίας που παρέχεται, αποκτά ιδιαίτερη σημασία και αξία. Νέες σύγχρονες προσεγγίσεις διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να υιοθετηθούν για την πλήρη αξιοποίησή τους.

Σχετικά με τα θέματα που αφορούν στην ποιότητα των υπηρεσιών οι επιχειρήσεις χρειάζονται μόνιμο και έντονο προσανατολισμό. Ο σημερινός καταναλωτής είναι ενήμερος και έχει απαιτήσεις. Η δυνατότητά του να αγοράσει είναι σε παγκόσμιο επίπεδο. Η κάθε επιχειρηματική επιτυχία είναι στενά δεμένη με την εστίαση στον πελάτη, παρέχοντάς του όμως υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Παρά την τεχνολογική τυποποίηση χρειάζονται υπηρεσίες υψηλής εξατομίκευσης.

Από την ανάλυση των ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας, στις επιχειρήσεις του δείγματος, προέκυψαν τα παρακάτω:

- Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της, μετρούμενη μέσα από τις διαστάσεις του μοντέλου Servqual (αξιοπιστία, ασφάλεια, απτά, εν συναίσθηση) είναι πολύ υψηλός (6,8 στην κλίμακα 1-7).
- Αναγνωρίζουν ότι το προσωπικό του Aphrodite Hotel είναι από τους κρισιμότερους παράγοντες στη διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας.
- Ακόμη, η πρόθεση χρησιμοποίησης ξανά των υπηρεσιών του Aphrodite Hotel είναι πολύ υψηλή.

Και από την παρούσα ερευνητική προσέγγιση επιβεβαιώθηκε ότι τα θέματα του προσωπικού των επιχειρήσεων, καθώς και τα θέματα ποιότητας των υπηρεσιών, και η άρρηκτη μεταξύ τους σχέση, είναι υψηλού ενδιαφέροντος από τους πελάτες.

Με δεδομένο αυτό, οι επιχειρήσεις στο μέλλον για να εξασφαλίσουν τη ύπαρξή τους, χρειάζεται να εστιασθούν στη σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων τους, να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στη γνώση, και να παρέχουν υψηλή ποιότητα και εξατομικευμένη σε κάθε πελάτη υπηρεσία.

## 7 Προτάσεις

Από την ερευνητική διαδικασία (πρωτογενής έρευνα) προκύπτει ότι οι πελάτες του τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών του Aphrodite Hotel είναι σε υψηλό βαθμό ικανοποιημένοι. Αυτό συμβαίνει και ως προς το συνολικό αποτέλεσμα για τις υπηρεσίες τις οποίες έλαβαν, αλλά και ως προς το βαθμό που συνέβαλε το προσωπικό της εταιρίας στη διαμόρφωση της τελικής ποιότητας των υπηρεσιών.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η εταιρία διαχειρίζεται ικανοποιητικά, τόσο τα θέματα που έχουν να κάνουν με την ποιότητα των υπηρεσιών της, όσο και τα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τουλάχιστον όπως και όσα εκφράζονται στις επαφές με τους πελάτες της.

Η παραπάνω διαπίστωση σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εκληφθεί ως παράγοντας εφησυχασμού από την εταιρία και το προσωπικό της.

Αντιθέτως, χρειάζεται επιμονή και υψηλή προσήλωση, ώστε να διατηρηθούν τα παραπάνω επίπεδα, για το προσωπικό και την ποιότητα των υπηρεσιών, και να εκσυγχρονίζονται οι τρόποι προσέγγισής τους, για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της.

Περισσότερο συγκεκριμένα:

- Χρειάζεται **μεγαλύτερη εξωστρέφεια** της εταιρίας για επέκταση και εμπλουτισμό του χαρτοφυλακίου των πελατών.
- Απαιτείται **συνεχής ποιοτική αναβάθμιση** των υπηρεσιών, και ενθάρρυνση της συμμετοχής των πελατών, στις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών της.
- **Μεγαλύτερη επικοινωνιακή πολιτική** και προς την αγορά, αλλά και προς το εσωτερικό της εταιρίας.
- **Πολλαπλώς «φιλτραρισμένη» επιλογή προσωπικού** για προσλήψεις των «καλύτερων» από την αγορά εργασίας, διεύρυνση των συμμετοχικών διαδικασιών, ενθάρρυνση των αυτοδιοικούμενων ομαδικών εργασίας, και ενδυνάμωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων με ειδικά προγράμματα για την αντιμετώπιση των, όλο και περισσότερο, εξατομικευμένων αναγκών των πελατών.

- **Υιοθέτηση ως κουλτούρα**, και όχι μόνο ως εργαλείο, **του συστήματος C.R.M.** (Customer Relation Management) για την ολοκληρωμένη διαχείριση των πληροφοριών των πελατών.

## 8 Κώδικας Έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη με πνεύμα απόλυτης αμεροληψίας για τη συλλογή των πληροφοριών, ώστε το αποτέλεσμα της πρωτογενούς πληροφόρησης με τη σωστή επεξεργασία να δώσει ορθά στοιχεία για λήψη αποφάσεων, οι οποίες θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών.

Οι ερωτώμενοι δεν επηρεάστηκαν και δεν κατευθύνθηκαν προς κάποια απάντηση με κανέναν τρόπο. Δεν έγινε καμία σύσταση για κανένα θέμα.

Στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή των στοιχείων λήφθηκε υπόψη ο **Κώδικας Δεοντολογίας της ESOMAR/ ΣΕΔΕΑ** καθώς και ο **ν. 2472/97**.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επαναλαμβάνεται κατά διαστήματα στο μέλλον, προκειμένου να εντοπίζονται οι αλλαγές στις στάσεις και στις συμπεριφορές των πελατών, ώστε να υπάρχει ανάλογη προσαρμογή των αποφάσεων, στις στρατηγικές επιλογές από την εταιρία.

Στην παρούσα έρευνα θα μπορούσε το μέγεθος του δείγματος να ήταν περισσότερο διευρυμένο, όμως το θεωρώ ικανό για να καλύψει τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Ο χρόνος που αφιερώθηκε στην έρευνα δεν ήταν ο ιδανικότερος, χωρίς όμως να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα.

Η έρευνα έγινε μόνο σε ένα από τα ξενοδοχεία του συγκροτήματος και μόνο στην περιφέρεια Κρήτης. Τα συμπεράσματά της δεν πρέπει να γενικευθούν για ολόκληρη την ελληνική αγορά, λόγω των πιθανών ιδιομορφιών της κάθε περιφερειακής αγοράς (κουλτούρα, βαθμός ανάπτυξης κ.α.).

Η παρούσα έρευνα θα μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για την εταιρία να διερευνήσει διεξοδικότερα τα στοιχεία του στόχου της έρευνας, ώστε να προσανατολιστούν ευστοχότερα οι αποφάσεις της για τα θέματα προσέγγισης και διαχείρισης της αγοράς.

## Χρονοδιάγραμμα Διπλωματικής

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΦΕΒ.	ΜΑΡ.	ΑΠΡ.	ΜΑΙ.	ΙΟΥΝ.	ΙΟΥΛ.	ΑΥΓ.	ΣΕΠ.	ΟΚΤ.	ΝΟΕ.
Επιλογή θέματος διατριβής	✓									
Πρωτογενής έρευνα		✓	✓							
Βιβλιογραφική επισκόπηση				✓	✓	✓				
Πρωτογενής έρευνα						✓	✓	✓		
Ανάλυση στοιχείων Πρωτογενούς έρευνας									✓	✓
Παρουσίαση διπλωματικής										✓

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας

#### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**Φύλο:** Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

**Ηλικία:** 18-20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ >50 ☐

**Τόπος Καταγωγής:** \_\_\_\_\_

**Μορφωτικό Επίπεδο:** Απόφοιτος Δημοτικού ☐ Απόφοιτος Γυμνασίου ☐

Απόφοιτος Λυκείου ☐ Ανώτερη Μόρφωση(AEI/TEI) ☐

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό ☐ Τίποτα από αυτά ☐

#### B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΗΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Πόσο ικανοποιημένος μείνατε συνολικά:

Πολύ δυσανεστημένος	Κάπως δυσανεστημένος	Ελάχιστα δυσανεστημένος	Τίποτα από τα δυο	Ελάχιστα ικανοποιημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7



2. Το προσωπικό «πρώτης γραμμής»-επαφής που παρέχει υπηρεσίες σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ο κυριότερος παράγοντας στη διαμόρφωση της ποιότητας του τελικού αποτελέσματος της υπηρεσίας

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

3. Η υποδοχή (πρώτη εντύπωση) κατά την άφιξη σας στο ξενοδοχείο σε σχέση με το προσωπικό υποδοχής ήταν η καλύτερη δυνατή

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

4. Η παρουσία - εμφάνιση του προσωπικού ήταν η καλύτερη δυνατή

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

5. Το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας που λάβατε ήταν αυτό που θέλατε, αυτό δηλαδή που είχατε συμφωνήσει εξ αρχής

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

6. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες ήταν από άριστα καταρτισμένο προσωπικό

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

7. Το προσωπικό που συνεργάστηκε μαζί σας αφιέρωσε τον απαραίτητο χρόνο στη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

8. Καθ' όλη την διάρκεια της διαμονή σας, το προσωπικό που συνεργάστηκε μαζί σας ήταν προσιτό, φιλικό και πάντα πρόθυμο να βοηθήσει

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

9. Ήταν απόλυτα συνεπής, σχετικά με την ανταπόκριση, το προσωπικό που ήρθε σε επαφή μαζί σας

Διαφωνώ απόλυτα	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="7"/>	Συμφωνώ απολυτά
--------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

**10.** Το προσωπικό που συνεργάστηκε μαζί σας έδειξε αξιοπιστία και τήρησε τις υποσχέσεις του για την υψηλή ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας

Διαφωνώ  
απόλυτα

1	2	4	3	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Συμφωνώ  
απολυτά

**11.** Θα επιλέγατε το ίδιο ξενοδοχείο για την διαμονή σας ;

Σε καμία  
Περίπτωση

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Σίγουρα

**12.** Αναφέρετε ιεραρχικά τους 3 κυριότερους λόγους της ικανοποίησής ή της δυσαρέσκειας σας, από την διαμονή σας στο Aphrodite Hotel.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ	
A.		A.	
B.		B.	
Γ.		Γ.	

**13.** Τι από τα παρακάτω σας επηρεάζει περισσότερο στην επιλογή του ξενοδοχείου για την διαμονή σας (σημειώστε ιεραρχικά τα 3 σημαντικότερα, δηλ., (α) το πρώτο, (β) το δεύτερο, (γ) το τρίτο)

- i) Η φήμη του ξενοδοχείου
- ii) Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή μαζί σας
- iii) Οι τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών
- iv) Η αξιοπιστία
- v) Η προηγούμενη εμπειρία
- vi) Άλλο \_\_\_\_\_


**14.** Ποια θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι τα 3 κύρια χαρακτηριστικά μιας ιδανικής ξενοδοχειακής επιχείρησης

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

**Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας.**

## Βιβλιογραφία

Beer et. al., 1984, Το πλαίσιο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σύμφωνα με την προσέγγιση Harvard, όπως παρουσιάζεται στο Berdwell J. – L. Holden, 1994

FEACO, Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (Χριστίνα Δαμουλιάνου), 28/11/2004, Αθήνα, 2004

Greenspan Alan, Διοικητής Ομοσπονδιακής Κεντρικής Τράπεζας Η.Π.Α., Περιοδικό Νέα Οικονομία, Τεύχος 1, 2001

Hammer M., and Champy J., Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης, Εκδόσεις ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα, 1995

Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, vol. 49, no. 4, pp. 41-50, 1985

Shim Jae and Siegel Joel, Διοίκηση Εκμετάλλευσης, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα, 2002

Αθανασούλης Χρήστος, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Τόμος α', Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 1996

Γούναρης Σπύρος, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2003

Michie J. and Sheehan M., HRM practices, R & D Expenditure and Innovation Investment: Evidence from the UK' 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS), Industrial and Corporate Change, 8, 2, p.p. 211-234, 1999

Μακρίδης Κων., Όλοι οι σωστοί ελιγμοί, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, 2001

Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Marketing, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 2001

Ξηροτύρη - Κουφίδου Στέλλα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Έκδοση 3η, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2001

Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999

Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία,

Έκδοση 4η, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002

Πετράκης Μιχάλης, Έρευνα Marketing - Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 1999

Πετράκης Μιχάλης, Ικανοποίηση για τον Πελάτη, Άρθρο στην εφημερίδα "Τα Νέα της Κρήτης", Φύλλο 35/5, Κρήτη, 2002

Juran, 1998, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πετράκης Μ., Athens Graduate School of Management, Αθήνα, 2004

Σιώμκος Γ., Συμπεριφορά καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 2002

Σταθακόπουλος Β., Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 2001

Φωτόπουλος Παναγιώτης, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις "Athens Graduate School of Management", Αθήνα 2004

Giles E., and Williams R., Can the personnel department service quality management, Personnel Management, April, p.p.28-33, 1991

Pfeffer J., Competitive advantage through people, Harvard Business School Press, Boston M.A., 1994

Cook R., et. al., The search for strategic HRM, Personnel Management, December, p.p.:31-33, 1990