



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
TECHNICAL UNIVERSITY
OF CRETE

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε
ξενοδοχείο 5 αστερών**

(Measuring service quality at a 5 star hotel)

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
KRISTINA KOSTIC

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΧΑΝΙΑ, ΚΡΗΤΗ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή Ευάγγελο Γρηγορούδη, τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας. Είμαι πολύ ευγνώμων για την καθοδήγηση, τις διεξοδικές εξηγήσεις, την μεγάλη υποστήριξη και την αξιόλογη βοήθεια κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και κατά την διάρκεια των μαθημάτων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει την ικανοποίηση των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται σε ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων στη Ρόδο. Για τον σκοπό αυτό, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από τους πελάτες του ξενοδοχείου. Για τη διεξοδική μελέτη των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος MUSA, και για την εξέταση των διαστάσεων ποιότητας και του χάσματος μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο SERVQUAL. Το συμπέρασμα της εργασίας αυτής είναι ότι η βασική μεταβλητή που επηρεάζει με μεγαλύτερο βαθμό την ικανοποίηση των πελατών στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο πέντε αστέρων στη Ρόδο είναι το προσωπικό, η συμπεριφορά του και οι υπηρεσίες που προσφέρει. Έπονται οι υπόλοιποι παράγοντες, όπως η αξιοπιστία, η ασφάλεια, το φαγητό και το ποτό, οι εγκαταστάσεις και τα υλικά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Περίληψη</i>	3
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	5
1.1 Μάρκετινγκ τουριστικών υπηρεσιών.....	5
1.2 Ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών.....	12
1.3 Δομή και στόχοι εργασίας.....	16
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΕΙΑ</i>	19
2.1 Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών.....	19
2.2 Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών.....	34
2.3 Εφαρμογές SERVQUAL.....	44
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	51
3.1 Γενική μεθοδολογία.....	51
3.2 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	53
3.3 Παρουσίαση ξενοδοχείου και προφίλ δείγματος.....	53
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</i>	58
4.1 Μοντέλο SERVQUAL.....	58
4.2 Μέθοδος MUSA.....	63
4.3 Αφοσίωση πελατών.....	66
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΕΠΙΛΟΓΟΣ</i>	68
5.1 Συμπεράσματα.....	68
5.2 Προτάσεις.....	70
5.3 Μελλοντικές επεκτάσεις.....	70
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	72
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</i>	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Μάρκετινγκ τουριστικών υπηρεσιών

Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ έχει οριστεί πολλές φορές, με πολλούς διαφορετικούς τρόπους από πολλούς διαφορετικούς συγγραφείς και επιστήμονες, και κάθε ένας από τους ορισμούς είναι σωστός. Εξ αυτού συμπεραίνουμε ότι το μάρκετινγκ έχει μια πολύ ευρεία έννοια και είναι πολύ περισσότερο από απλή πώληση και διαφήμιση. Συμπεριλαμβάνει σύνθετες διαδικασίες και λειτουργίες. Επομένως, εάν αξιοποιηθεί σωστά, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την εξέλιξη, την προώθηση, και την πώληση του προϊόντος, και όχι μόνο. Μπορεί εύκολα να προσθέσει και αξία.

Ο Philip Kotler, ένας από τους πιο σπουδαίους επιστήμονες στο πλαίσιο του μάρκετινγκ, δίνει τον εξής ορισμό: *«Η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης, της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, που θα προκαλέσουν ανταλλαγές, οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών»* (Kotler, 2001, σελ.25).

Σύμφωνα με το British Chartered Institute of Marketing, το μάρκετινγκ ορίζεται ως: *«Διαδικασία διαχείρισης υπεύθυνη για την αναγνώριση, πρόβλεψη, αξιολόγηση, και ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με κερδοφόρο τρόπο»*.

Τουριστικό μάρκετινγκ

Η έννοια του τουριστικού μάρκετινγκ δεν είναι πολύ παλιά. Μπήκε στη σκηνή το 2ο μισό του 20ού αιώνα. Στην αρχή, συνδέθηκε με τον αριθμό των στενά συνδεδεμένων παραγόντων για την επίτευξη όγκου πωλήσεων. Η ανάπτυξη της έννοιας του μάρκετινγκ, στην πραγματικότητα, είναι το αποτέλεσμα πολιτικών, τεχνολογικών, κοινωνικών, οικονομικών και επιχειρηματικών πιέσεων. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν επίσης στην κατασκευή υποδομών, καταλυμάτων, μεταφορών και άλλων εγκαταστάσεων αναψυχής. Μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, τα ταξίδια και ο τουρισμός έχουν γίνει ένας από τους σημαντικότερους και κορυφαίους κλάδους στον κόσμο.

Τα ταξιδιωτικά γραφεία στην εποχή πριν από την απελευθέρωση, την φιλελευθεροποίηση, και την παγκοσμιοποίηση συχνά υποστήριζαν ότι έπαιρναν όποιες επιχειρήσεις προέκυπταν και τις πουλούσαν με ποσοστά, χωρίς να ασχολούνται με το εκτεταμένο μάρκετινγκ. Επιπλέον, το εύρος της λειτουργίας τους ήταν μικρό και δεν ήταν πολύ περίπλοκο, εκλεπτισμένο και ανταγωνιστικό.

Εντούτοις, σήμερα οι ταξιδιωτικές εταιρείες γίνονται μεγαλύτερες, πιο εξελιγμένες και πιο αυτοματοποιημένες στη διαχείριση. Ομοίως, οι πελάτες/τουρίστες γίνονται επίσης πιο εκπαιδευμένοι, έμπειροι, μορφωμένοι και απαιτούν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες και πακέτα.

Επομένως, σε αυτό το ασταθές ταξιδιωτικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι γνώσεις και οι δεξιότητες μάρκετινγκ είναι πιο απαραίτητα συστατικά από τη γνώση του προϊόντος, για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη ενός ταξιδιωτικού γραφείου. Συνεπώς, αυτό οδήγησε στη χρήση του τουριστικού μάρκετινγκ, το οποίο είναι πρόσφατο φαινόμενο.

Η σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των πελατών. Είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει έρευνα και ανάλυση των αναγκών της κοινωνίας, καθώς και των καταναλωτών, διεκδικεί τους πόρους και την αγορά της εταιρείας και παρέχει τα προϊόντα/τις υπηρεσίες σε όσους η εμπειρία παρέχει ένα σύνολο ικανοποιήσεων που είναι προτιμότερες από αυτές των ανταγωνιστών.

Ο Krippendorf ορίζει το τουριστικό μάρκετινγκ ως τη *«Συστηματική και συντονισμένη εκτέλεση επιχειρηματικών πολιτικών από τουριστικούς οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα που λειτουργούν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο για την επίτευξη της βέλτιστης ικανοποίησης των αναγκών αναγνωρίσιμων τουριστικών ομάδων και, πράττοντάς το, την επίτευξη της κατάλληλης απόδοσης»*.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), στο Σεμινάριο της Οττάβα, έχει ορίσει το τουριστικό μάρκετινγκ ως *«μια φιλοσοφία διαχείρισης που, υπό το πρίσμα της τουριστικής ζήτησης, καθιστά δυνατή μέσω έρευνας, πρόβλεψης και επιλογής τουριστικών προϊόντων/υπηρεσιών από προμηθευτές, στη γραμμή με τον σκοπό του οργανισμού και την τουριστική ικανοποίηση»*.

Στρατηγικές τουριστικού μάρκετινγκ

Βασικό κυρίως σε τεχνικές ψηφιακού μάρκετινγκ, το τουριστικό μάρκετινγκ έχει συγκεκριμένες στρατηγικές, μέσα και κανάλια που λειτουργούν καλύτερα στον ταξιδιωτικό τομέα, όπως;

- *Μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης* — Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι πολύ σημαντική στο τουριστικό μάρκετινγκ. Εκεί οι ταξιδιώτες αναζητούν έμπνευση, συστάσεις και κριτικές όταν σκέφτονται διακοπές. Επηρεάζονται επίσης όταν πρόκειται για την επιλογή ενός ξενοδοχείου, ενός εστιατορίου ή μιας εκδρομής. Μετά το ταξίδι, είναι σύνηθες να μοιράζονται τις εμπειρίες τους και τις πιο ωραίες στιγμές, εμπνέοντας κάποιον άλλον να κάνει το ίδιο.

Στην εποχή μας, η κατοχή στρατηγικής μέσω κοινωνικής δικτύωσης είναι απαραίτητη για τις ταξιδιωτικές επωνυμίες και οι πελάτες αναμένουν να βρουν περιεχόμενο που αντιπροσωπεύει προϊόντα και υπηρεσίες. Όσο περισσότερη παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει η επωνυμία, τόσο καλύτερο.

- *Email Marketing* - Το email marketing συνεχίζει να είναι ένα έγκυρο εργαλείο για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ στον τουριστικό τομέα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διαφορετικούς σκοπούς, π.χ. προγράμματα αφοσίωσης. Το email marketing βοηθά τις επωνυμίες να παραμένουν σε συνεχή επαφή με τους υποψήφιους πελάτες και τους πελάτες τους και να βοηθούν τη σχέση να εξελιχθεί.
- *Εργαλεία CRM για τον τουρισμό* - Έχουν μεγάλη ζήτηση όταν πρόκειται για τουριστικό μάρκετινγκ. Οι ειδικοί του μάρκετινγκ κλάδου θεωρούν ότι είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει όχι μόνο τη διατήρηση της βάσης δεδομένων των πελατών τακτοποιημένη και οργανωμένη, αλλά και τη δημιουργία καμπανιών με βάση την τμηματοποίηση των επαφών και την παρακολούθηση της προόδου κάθε επαφής. Η αυτοματοποίηση που προσφέρουν πολλά εργαλεία CRM επιτρέπει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών μάρκετινγκ, ενώ μειώνει τον χρόνο και τους πόρους που δαπανώνται.
- *HubSpot* – Δίνει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια εταιρεία συναρπαστικές πληροφορίες, να τις διαδώσει στο Διαδίκτυο και να γίνει εύκολα προσβάσιμη. Είναι ένας μη παρεμβατικός τρόπος μάρκετινγκ που προσθέτει αξία στον πελάτη. Ωστόσο, όλα συγκλίνουν στο ίδιο πράγμα: τη δημιουργία περιεχομένου και την κοινή χρήση του. Το περιεχόμενο πρέπει να είναι ενδιαφέρον και το σχέδιο πρέπει να είναι ελκυστικό. Αυτή η μεθοδολογία έχει πάντα κατά νου τον δυνητικό πελάτη. Το HubSpot είναι το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για τις στρατηγικές μάρκετινγκ και έχει συμβάλει σημαντικά στην τουριστική βιομηχανία. Είναι ένα λογισμικό all-in-one που διαθέτει email, SEO, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σελίδες προορισμού, blogging ή ιστότοπους, δημοσιεύσεις και παρακολούθηση κοινωνικών δικτύων, κτλ.

Μείγμα μάρκετινγκ (7Π)

Το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στις τακτικές (ή τις δραστηριότητες μάρκετινγκ) που έχει μια επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και να τοποθετήσει την προσφορά της καθαρά στο μυαλό του πελάτη. Περιλαμβάνει τα 7Π - Προϊόν, Τιμή, Τόπος και Προώθηση (McCarthy, 1960) και τρία επιπλέον στοιχεία που μας βοηθούν να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις των υπηρεσιών μάρκετινγκ – Ανθρωποι, Διαδικασία και Φυσικές Αποδείξεις (Booms & Bitner, 1982).

- *Προϊόν* - Αποτελεί παράδειγμα των αγαθών και των υπηρεσιών που πουλά μια επιχείρηση στον δυνητικό πελάτη της. Για να πουλήσει κανείς τη συμφωνία, θα πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες και επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα συγκεκριμένα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στον καθορισμένο πελάτη. Το αντικείμενο πρέπει να

είναι κατάλληλο για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Μέρος της πώλησης των προϊόντων περιλαμβάνει την ταξινόμηση των πιθανών αγοραστών στην αγορά.

- *Τιμή* - Αυτό είναι το μόνο στοιχείο του μείγματος που δημιουργεί έσοδα – όλες οι άλλες δραστηριότητες μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν κόστος. Επομένως, είναι σημαντικό να έχει μια εταιρεία τη σωστή τιμή όχι μόνο για να καλύψει το κόστος, αλλά και να δημιουργήσει κέρδος. Πριν ορίσει τις τιμές, πρέπει να ερευνήσει πληροφορίες σχετικά με το τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες και να κατανοήσει τη ζήτηση για αυτό το προϊόν/υπηρεσία στην αγορά. Δεδομένου ότι η τιμή είναι επίσης μια ισχυρή ένδειξη της θέσης στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών (χαμηλές τιμές = επωνυμία αξίας), οι τιμές πρέπει να καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη και τους ανταγωνιστές.
- *Τοποθέτηση* - Αυτό είναι το «μέρος» όπου οι πελάτες κάνουν μια αγορά. Αυτό μπορεί να είναι σε φυσικό κατάστημα, μέσω εφαρμογής ή μέσω ιστότοπου. Ορισμένοι οργανισμοί έχουν τον φυσικό χώρο ή την παρουσία στο διαδίκτυο για να μεταφέρουν το προϊόν/την υπηρεσία τους απευθείας στον πελάτη, ενώ άλλοι πρέπει να συνεργαστούν με μεσάζοντες για τις τοποθεσίες, την αποθήκευση και/ή τις πωλήσεις για να επιτύχουν αυτήν τη διανομή. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε αυτό το στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ αφορούν ποιοι μεσάζοντες (εάν υπάρχουν) θα εμπλακούν στην αλυσίδα διανομής και επίσης τα λογιστικά πίσω από την παράδοση του προϊόντος/υπηρεσίας στον τελικό πελάτη, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης και της μεταφοράς.
- *Προώθηση* - Η επικοινωνία με τους πελάτες για να δημιουργήσει συνειδητοποίηση, ενδιαφέρον, επιθυμία ή δράση. Υπάρχουνε διαφορετικά εργαλεία επικοινωνίας με ποικίλα οφέλη. Η διαφήμιση είναι καλή για την αύξηση της ευαισθητοποίησης και την προσέγγιση νέου κοινού, ενώ η προσωπική πώληση χρησιμοποιώντας μια ομάδα πωλητών είναι εξαιρετική για τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες και το κλείσιμο μιας πώλησης. Η πρόκληση είναι να επιλέξει μια εταιρεία το πιο ενδεδειγμένο τρόπο για εκείνη, το καλύτερο εργαλείο, τα πιο αποτελεσματικά μέσα για να προσεγγίσει το κοινό με βάση αυτά που γνωρίζει για αυτά.
- *Ανθρωποι* - Οι άνθρωποι μιας εταιρείας βρίσκονται στην πρώτη γραμμή όταν αλληλεπιδρούν με πελάτες, λαμβάνουν και διεκπεραιώνουν τις ερωτήσεις, τις παραγγελίες και τα παράπονά τους αυτοπροσώπως, μέσω διαδικτυακής συνομιλίας, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Αλληλεπιδρούν με τους πελάτες σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και γίνονται το «πρόσωπο» του οργανισμού για τον πελάτη. Οι γνώσεις τους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας και τον τρόπο χρήσης τους, η ικανότητά τους να έχουν πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και η καθημερινή τους προσέγγιση και στάση πρέπει να είναι στο μέγιστο επίπεδο.
- *Διαδικασία* - Όλες οι εταιρείες θέλουν να δημιουργήσουν μια ομαλή, αποτελεσματική και φιλική προς τον πελάτη εμπειρία, και αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τις κατάλληλες διαδικασίες στα παρασκήνια. Η κατανόηση των βημάτων της διαδικασίας, από την υποβολή ερωτήματος στο διαδίκτυο έως την αίτηση πληροφοριών και την

πραγματοποίηση μιας αγοράς μας βοηθά να εξετάσουμε ποιες διαδικασίες πρέπει να υπάρχουν για να διασφαλίσουμε ότι ο πελάτης έχει μια θετική εμπειρία. Όταν ένας πελάτης κάνει μια ερώτηση, η εταιρεία πρέπει να προσέχει το πόσο καιρό θα περιμένει ο πελάτης πριν λάβει μια απάντηση, πόσο καιρό θα περιμένει από την κράτηση μιας συνάντησης με την ομάδα πωλήσεων έως τη συνάντηση που θα πραγματοποιηθεί, τι θα συμβαίνει μόλις κάνει μια παραγγελία, πώς διασφαλίζει ότι δημιουργούνται κριτικές μετά από μια αγορά, πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία για να κάνει τις διαδικασίες πιο αποτελεσματικές, κτλ. Όλες αυτές οι σκέψεις βοηθούν στη δημιουργία μιας θετικής εμπειρίας πελάτη.

- *Φυσικές αποδείξεις* - Παρέχουν απτές ενδείξεις για την ποιότητα της εμπειρίας που προσφέρει μια εταιρεία. Μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν ένας πελάτης δεν έχει αγοράσει από τον οργανισμό στο παρελθόν και χρειάζεται κάποια διαβεβαίωση ή αναμένεται να πληρώσει για μια υπηρεσία προτού παραδοθεί. Για ένα εστιατόριο, οι φυσικές αποδείξεις θα μπορούσαν να είναι με τη μορφή του περιβάλλοντος χώρου, της στολής του προσωπικού, του μενού και των διαδικτυακών κριτικών που υποδεικνύουν την εμπειρία που θα μπορούσε να αναμένεται. Για ένα πρακτορείο, ο ίδιος ο ιστότοπος διαθέτει πολύτιμες φυσικές αποδείξεις, από μαρτυρίες έως μελέτες περιπτώσεων, καθώς και τις συμβάσεις που δίνονται στις εταιρείες για να αντιπροσωπεύουν τις υπηρεσίες που αναμένουν ότι θα παραδοθούν.

Ποιότητα υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών στον κλάδο της φιλοξενίας γίνεται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εμπιστοσύνη των πελατών στην άκρως ανταγωνιστική αγορά.

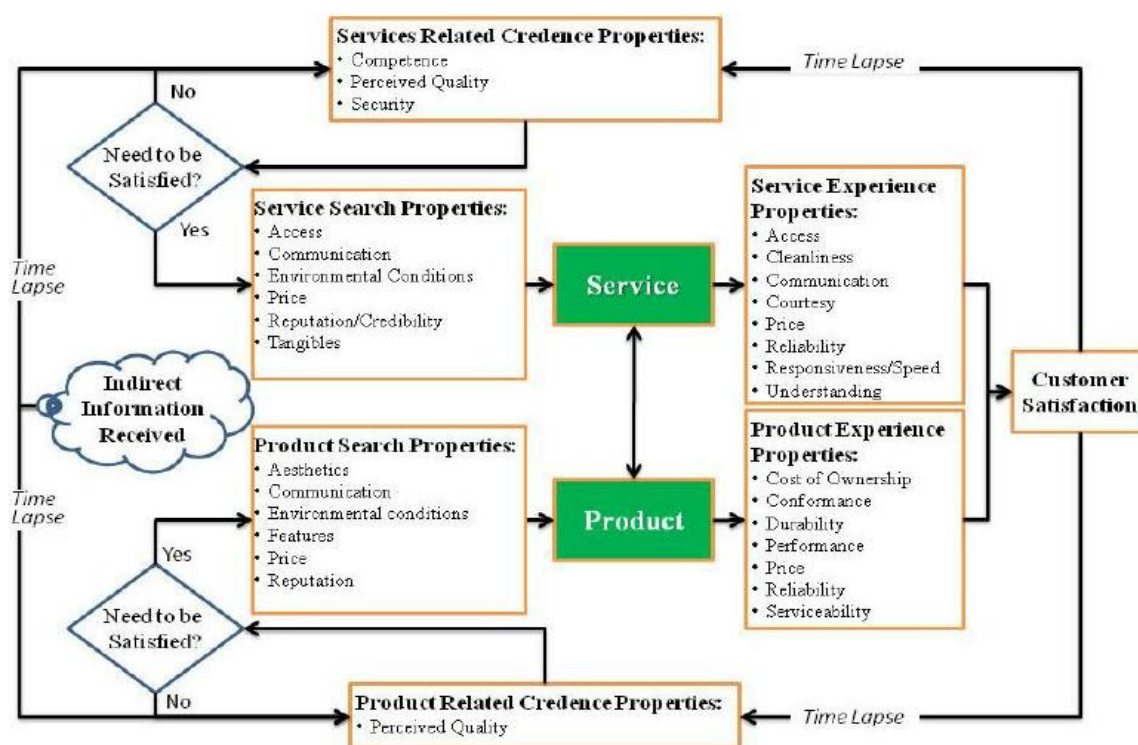
Επομένως η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να δώσει στον κλάδο της φιλοξενίας μια μεγάλη ευκαιρία να δημιουργήσει ανταγωνιστική διαφοροποίηση για τις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, θεωρείται μια σημαντική βασική ιδέα και ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στον κλάδο της φιλοξενίας. Ένα επιτυχημένο ξενοδοχείο προσφέρει άριστη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες και η ποιότητα εξυπηρέτησης θεωρείται η ζωή του ξενοδοχείου.

Πολλά οφέλη μπορούν να επιτευχθούν με την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η συμβολή στην εικόνα της επιχείρησης, η εδραίωση της αφοσίωσης των πελατών και η παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση.

Η απόδοση της ποιότητας υπηρεσίας έχει πολλές διαφορετικές έννοιες για διαφορετικούς ανθρώπους, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν υψηλότερες αντιλήψεις για την ποιότητα της υπηρεσίας από ό,τι αντιλαμβάνονται οι πελάτες, και έτσι οι διευθυντές και οι υπάλληλοί τους δεν επιθυμούν ποτέ να εντοπίζουν ελλείψεις στην ποιότητα της υπηρεσίας.

Σε ορισμένες προηγούμενες μελέτες, η ποιότητα της υπηρεσίας ορίστηκε ως ο βαθμός στον οποίο η υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πελατών ή την αντιλαμβάνεται ως τη συνολική εντύπωση των πελατών όσον αφορά την αδυναμία ή την αριστεία της υπηρεσίας. Ωστόσο, η ποιότητα της υπηρεσίας ορίζεται ως «αυτό που παίρνει ο πελάτης και είναι διατεθειμένος να πληρώσει» και όχι ως «αυτό που βάζει ο προμηθευτής». Επομένως, η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως το χάσμα μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας και της πραγματικής αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας.

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελείται από τρεις διαστάσεις: φυσικές εγκαταστάσεις, προσωπικό και υλικά. Χωρίζεται επίσης σε δύο πτυχές: λειτουργική ποιότητα και τεχνική ποιότητα. Μια παρόμοια προσέγγιση υποστήριξε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: λειτουργική ποιότητα, περιβάλλον και τεχνική ποιότητα. Μια άλλη προσέγγιση επιβεβαίωσε ότι η ποιότητα της υπηρεσίας έχει πέντε διαστάσεις και συγκεκριμένα: ασφάλεια, αξιοπιστία, ενσυναίσθηση, απόδοση και ανταπόκριση (Σχήμα 1.1).



Σχήμα 1.1 Η σχέση μεταξύ αντίληψης και των διαστάσεων της ποιότητας

(https://www.researchgate.net/figure/Proposed-Relationship-between-the-Perceptions-and-the-Dimensions-of-Quality_fig1_266549233)

Παρόλο που υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ερευνητών σχετικά με τις μετρήσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία για την μέτρηση, όπως τα SERVQUAL, SERVPERF, INTSERVQUAL και INSQPLUS. Πολλές μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί στον

τουριστικό κλάδο για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως HOLSERV, DINESERV, CASERV και LODGSERV. Πιο συγκεκριμένα, το DINESERV χρησιμοποιείται σε εστιατόρια, το CASERV χρησιμοποιείται στον τομέα του καζίνο, ενώ τα LODGSERV και HOLSERV χρησιμοποιούνται στον τομέα της διαμονής. Άλλες μετρήσεις όπως το INTQUAL και το INTERSERVQUAL χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών.

Λόγω των ιδιοτήτων των υπηρεσιών στον κλάδο της φιλοξενίας (δηλαδή φθαρτότητα, αδιαρετότητα και ετερογένεια), ένα συγκεκριμένο μοντέλο (SERVices QUALity) που ονομάζεται SERVQUAL εισήχθη για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η κλίμακα SERVQUAL έχει γίνει το πιο δημοφιλές εργαλείο για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Το μοντέλο έχει εφαρμοστεί σε διάφορους κλάδους υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του τουρισμού και της φιλοξενίας. Το μοντέλο SERVQUAL αποτελείται από πέντε διαστάσεις, και συγκεκριμένα: ενσυναίσθηση, αξιοπιστία, ασφάλεια, ανταπόκριση και απτότητα. Αξιολογεί τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών και αυτές με βάση το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους. Δεδομένου ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια πολυδιάστατη έννοια, κάθε διάσταση του SERVQUAL έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά για την αξιολόγηση των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών στον κλάδο της φιλοξενίας.

Αμέτρητες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η μακροπρόθεσμη αριστεία μιας εταιρείας σχετίζεται άμεσα με τη δυνατότητά της να παρακολουθεί τις αδιαλείπτως μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και να προσαρμόζεται σε αυτές. Στην εποχή μας, όλο και περισσότερες εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να ακολουθούν μια στρατηγική προσανατολισμένη στον πελάτη προκειμένου να συνεχίσουν να βελτιώνονται. Το κίνητρο και ο βασικός στόχος είναι πάντα η απόδοση των υπηρεσιών και προϊόντων που ικανοποιεί τις ανάγκες ποιότητας των πελατών.

Οι μελετητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν διαπιστώσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών πρέπει να βασίζεται στα δεδομένα που πηγαίνουν από τους πελάτες, και όχι αποκλειστικά από τους εσωτερικούς δείκτες (Vavra, 1997).

Ο Garvin (1987) προτείνει οκτώ κρίσιμες διαστάσεις ή κατηγορίες ποιότητας που μπορούν να χρησιμεύσουν ως πλαίσιο για στρατηγική ανάλυση:

- *Η απόδοση* - Η απόδοση είναι μια από τις κορυφαίες διαστάσεις της ποιότητας και οι περισσότεροι πελάτες κρίνουν την ποιότητα του προϊόντος με βάση την απόδοση.
- *Τα χαρακτηριστικά* - Τα χαρακτηριστικά είναι η δεύτερη διάσταση της ποιότητας και συχνά θεωρούνται ως η δεύτερη πτυχή της απόδοσης. Τα χαρακτηριστικά είναι τα χαρακτηριστικά που υποστηρίζουν τη βασική απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- *Η αξιοπιστία* - Αυτή η διάσταση της ποιότητας σχετίζεται επίσης με τη λειτουργία του προϊόντος και με το πόσο πιθανό είναι να αποτύχει ή να δυσλειτουργήσει κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο Garvin έχει επισημάνει τρία μέτρα

αξιοπιστίας τα οποία είναι: ο μέσος χρόνος για την πρώτη αποτυχία, ο μέσος χρόνος μεταξύ των αποτυχιών και το ποσοστό αποτυχίας ανά μονάδα χρόνου. Τώρα, αυτά τα μέτρα αξιοπιστίας απαιτούν από ένα προϊόν να παραμείνει λειτουργικό για μια δεδομένη χρονική περίοδο και επομένως ισχύουν κυρίως για διαρκή αγαθά αντί για προϊόντα που καταναλώνονται άμεσα. Εάν ο χρόνος διακοπής λειτουργίας και η συντήρηση είναι δαπανηρές, η αξιοπιστία γίνεται πιο σημαντική για τους πελάτες.

- *Η συμμόρφωση* - Συμμόρφωση σημαίνει τον βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού και λειτουργίας ενός προϊόντος πληρούν τα καθιερωμένα πρότυπα ποιότητας.
- *Η ανθεκτικότητα* - Μια άλλη διάσταση της ποιότητας του προϊόντος αφορά τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Έχει τόσο οικονομικές όσο και τεχνικές διαστάσεις. Τεχνικά, μπορεί να οριστεί η ανθεκτικότητα ως την ποσότητα χρήσης που έχει κάποιος από ένα προϊόν προτού αλλοιωθεί.
- *Η επισκευασιμότητα* - Η έκτη διάσταση της ποιότητας είναι η δυνατότητα συντήρησης που συνεπάγεται την ευκολία συντήρησης ή επισκευής. Ωστόσο, εκτός από την ευκολία επισκευής, η ταχύτητα, η ευγένεια και η ικανότητα έχουν επίσης σημασία. Η ανησυχία του καταναλωτή είναι τι θα γίνει εάν το προϊόν καταστεί μη λειτουργικό και πόσος χρόνος θα χρειαστεί για την αποκατάσταση.
- *Η αισθητική* - Οι δύο τελευταίες διαστάσεις της ποιότητας είναι οι πιο υποκειμενικές. Η αισθητική είναι θέμα προσωπικής κρίσης και ατομικής προτίμησης. Το πόσο αρέσει σε έναν πελάτη η εμφάνιση, η αίσθηση, ο ήχος, η γεύση ή η μυρωδιά ενός προϊόντος είναι θέμα ατομικής προτίμησης.
- *Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας* - Οι καταναλωτές δεν έχουν πάντα πλήρεις πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιούν έμμεσα μέτρα για να κάνουν μια σύγκριση. Δεν μπορεί κανείς να παρατηρήσει άμεσα την ανθεκτικότητα, αλλά μπορεί να την συμπεράνει από τις διάφορες υλικές ή άυλες πτυχές του προϊόντος. Σε μια τέτοια κατάσταση, το εμπορικό σήμα, η διαφήμιση και οι εικόνες είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα. Η φήμη είναι η κύρια βάση για την αντιληπτή ποιότητα. Επηρεάζει βαθιά την αντίληψη των ανθρώπων για ένα προϊόν.).

1.2 Ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία σήμερα έχει αναγνωριστεί ως μια παγκόσμια βιομηχανία, με παραγωγούς και καταναλωτές διασκορπισμένους σε όλο τον κόσμο. Η χρήση ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων όπως δωμάτιο, εστιατόριο, μπαρ, νυχτερινό κέντρο ή κέντρο ευεξίας δεν θεωρείται πλέον πολυτέλεια. Για πολλούς ανθρώπους αυτές οι υπηρεσίες έχουν γίνει αναπόσπαστο συστατικό του τρόπου ζωής. Επιπλέον, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η ζήτηση και

η προσφορά υπηρεσιών φιλοξενίας, πέρα από αυτές των παραδοσιακών υπηρεσιών που προορίζονται για ταξιδιώτες, έχουν κλιμακώσει την ανάπτυξη του κλάδου της φιλοξενίας παγκοσμίως, οδηγώντας σε έντονο ανταγωνισμό στην αγορά. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές οργανώσεις σήμερα είναι ο συνεχώς αυξανόμενος όγκος και ο ρυθμός του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός είχε σημαντικές επιπτώσεις για τον πελάτη, παρέχοντας αυξημένη επιλογή και μεγαλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής, αλλά και αυξημένα επίπεδα υπηρεσιών.

Επιπλέον, ελάχιστα μπορεί να διακρίνει κανείς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου από ένα άλλο. Έτσι, έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν δύο στρατηγικές που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τους διευθυντές ξενοδοχείων για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

1. Ηγεσία χαμηλού κόστους μέσω της έκπτωσης τιμών και
2. Ανάπτυξη αφοσίωσης των πελατών παρέχοντας μοναδικά οφέλη στους πελάτες.

Τα ξενοδοχεία που προσπαθούν να βελτιώσουν το μερίδιο αγοράς τους μειώνοντας την τιμή, διατρέχουν σοβαρό κίνδυνο να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη κερδοφορία του ξενοδοχείου. Ως αποτέλεσμα, είναι η ποιότητα της υπηρεσίας και όχι η τιμή που έχει γίνει το κλειδί για την ικανότητα ενός ξενοδοχείου να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του και να κερδίσει την αφοσίωση των πελατών.

Πολλά παραδείγματα δείχνουν ότι είναι σημαντικό ο ξενοδοχειακός κλάδος να αναπτύξει την αφοσίωση των πελατών, σε αντίθεση με την αποκλειστική στρατηγική τιμολόγησης. Οι ερευνητές έχουν δείξει ότι μια αύξηση 5% στην αφοσίωση πελατών μπορεί να προκαλέσει αύξηση κερδών από 25 έως 85% (Reichheld and Sasser, 1990).

Είναι σημαντικό η ξενοδοχειακή βιομηχανία να αναπτύξει κάποιο πρόγραμμα για την αφοσίωση πελατών, σε αντίθεση με το να βασίζεται αποκλειστικά σε στρατηγικές τιμολόγησης. Η εστίαση στην αφοσίωση πελατών είναι πιθανό να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελλοντική επιβίωση των ξενοδοχειακών οργανισμών. Οι διευθυντές ξενοδοχείων πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα κέρδη τους ικανοποιώντας τους πελάτες.

Μελέτες δείχνουν, ωστόσο, ότι η ικανοποίηση πελατών από μόνη της δεν αρκεί, αφού δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θα επιστρέψουν στην ίδια εταιρεία. Γίνεται πλέον εμφανές ότι ο η αφοσίωση πελατών είναι πιο σημαντική από την ικανοποίηση πελατών στην επιτυχία ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των πελατειακών απαιτήσεων σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό της αγοράς έχει θέσει μια νέα πρόκληση για τους διευθυντές ξενοδοχείων. Ως εκ τούτου, οι μελετητές του μάρκετινγκ τονίζουν την επιρροή του σχεσιακού μάρκετινγκ ως ένα από τα στρατηγικά σημαντικά εργαλεία από το οποίο μπορεί να εξασφαλιστεί η αφοσίωση πελατών και, ως εκ τούτου, η επίτευξη υψηλότερης ανταγωνιστικότητας.

Σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και αφοσίωσης

Η ικανοποίηση πελατών θεωρείται ότι είναι ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα όλων των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην αγορά. Ο προφανής σκοπός της ανάγκης για την ικανοποίηση πελατών μιας εταιρείας είναι η επέκτασή της, η απόκτηση υψηλότερου μεριδίου αγοράς και η απόκτηση καλών κριτικών και επαναλαμβανόμενων πωλήσεων, που όλα οδηγούν σε βελτιωμένη κερδοφορία (Barsky, 1992). Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Cronin & Taylor (1992) σε τομείς υπηρεσιών διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση πελατών έχει σημαντική επίδραση στις προθέσεις αγοράς και στους τέσσερις τομείς. Οι Getty & Thompson (1994) μελέτησαν τις σχέσεις μεταξύ της ποιότητας της διαμονής, της ικανοποίησης και της επακόλουθης επίδρασης στις προθέσεις των πελατών να συστήσουν τη διαμονή σε υποψήφιους πελάτες. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι η πρόθεση πελατών να προτείνουν είναι η αντίληψή τους τόσο για την ικανοποίηση όσο και για την ποιότητα των υπηρεσιών τους μαζί με την εμπειρία διαμονής. Ως εκ τούτου, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και της αφοσίωσης πελατών.

Σχεσιακό μάρκετινγκ

Υπάρχει αναμφίβολα ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για το αντικείμενο του σχεσιακού μάρκετινγκ. Ο ισχυρός ανταγωνισμός που χαρακτηρίζει το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων επιχείρησης-πελάτη. Ο Webster (1992) σημείωσε ότι το φαινόμενο που περιγράφεται από αυτή την έννοια υποστηρίζεται έντονα από τις συνεχιζόμενες τάσεις στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο Ndubisi (2004) ανέφερε ότι όλο και περισσότερες εταιρείες κεφαλαιοποιούν την ισχυρή σχέση επιχείρησης-πελάτη για να αποκτήσουν ανεκτίμητες πληροφορίες σχετικά με τον καλύτερο τρόπο εξυπηρέτησης και διατήρησης πελατών.

Ως εκ τούτου, η δημιουργία πελατειακών σχέσεων εξασφαλίζει αμοιβαίες ανταμοιβές που ωφελούν τόσο την επιχείρηση όσο και τον πελάτη. Είναι σημαντικό, επομένως, να εξεταστεί εμπειρικά η πραγματική επίδραση των στοιχείων του σχεσιακού μάρκετινγκ στην αφοσίωση πελατών. Αυτή η κατανόηση θα βοηθήσει στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεων επιχείρησης-πελάτη και στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αφοσίωσης μεταξύ πελατών.

Υπάρχει γενική συμφωνία στη βιβλιογραφία του σχεσιακού μάρκετινγκ ότι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τη μονιμότητα και την ένταση της σχέσης και τη συνακόλουθη επιτυχία των πρακτικών μάρκετινγκ. Αν και οι ακαδημαϊκοί αναγνωρίζουν τη σημασία του σχεσιακού μάρκετινγκ,

υπάρχουν λίγα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τη φύση και την έκταση του συνολικού αντίκτυπου των πρακτικών σχεσιακού μάρκετινγκ στα αποτελέσματα ποιότητας σχέσης.

Πολλές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε αυτόν τον τομέα αποδεικνύουν ότι υπάρχει μια ισχυρή και θετική σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της συναισθηματικής δέσμευσης και της αφοσίωσης πελατών. Σύμφωνα με τα ευρήματα των Caceres & Pararoidami (2007), η εμπιστοσύνη και η συναισθηματική δέσμευση είναι ξεχωριστές δομές που συνδυάζονται για να επηρεάσουν την αφοσίωση πελατών. Βεβαίως, η ικανοποίηση των πελατών του ατόμου είναι σημαντικό προηγούμενο της εμπιστοσύνης και της συναισθηματικής και υπολογιστικής δέσμευσης. Από θεωρητική σκοπιά, φωτίζουν τη σχέση μεταξύ των διαρκών ατομικών διαφορών και των σημαντικών δομών που σχετίζονται με το εμπορικό σήμα. Από πρακτικής άποψης, εξηγούν γιατί ορισμένοι πελάτες έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και βιώνουν μεγαλύτερη επιρροή από άλλους. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την αφοσίωση της επωνυμίας στοχεύοντας σε περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες.

Η ικανοποίηση πελατών σχετίζεται επίσης με την αφοσίωση μέσω της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης. Έτσι, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση συμβάλλουν στην καλύτερη εξήγηση της αφοσίωσης στο εμπορικό σήμα στο πλαίσιο της ικανοποίησης πελατών. Συνεπώς, για να βελτιωθεί η αφοσίωση και η ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βελτιώσουν τη στρατηγική επωνυμίας ξενοδοχείων που σχετίζεται με πτυχές του τρόπου με τον οποίο το ξενοδοχείο μπορεί να δώσει λύση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους, την καλή εντύπωση από την επίσκεψη στο ξενοδοχείο τους, και την αποτελεσματικότητα της μάρκας.

Εν τω μεταξύ, τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επιστήμονες αναγνωρίζουν τη σημασία της δημιουργίας και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης της επωνυμίας προκειμένου να ενισχυθεί η αφοσίωση πελατών, καθώς θεωρούν την εμπιστοσύνη ως την ουσία της αξίας που παρέχει στους καταναλωτές μια ισχυρή επωνυμία. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και αφοσίωσης πελατών εξηγείται καλύτερα όταν λαμβάνεται υπόψη η δέσμευση και η εμπιστοσύνη της επωνυμίας, ενισχύουν την ιδέα ότι η πίστη στην επωνυμία είναι ένας σχεσιακός πόρος που βασίζεται στην αγορά που δεν μπορεί εύκολα να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές και από τον οποίο θα προκύψουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασισμένα σε πόρους.

Υπάρχουν και άλλοι καθοριστικοί παράγοντες της αφοσίωσης. Ορισμένες μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και αφοσίωσης, βασιζόμενη στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση παίζει βασικό ρόλο στην εξήγηση της πίστης των καταναλωτών. Άλλα χαρακτηριστικά των πελατών που μπορεί να επηρεάσουν την αφοσίωση στην επωνυμία είναι η συμμετοχή και η εμπειρία ενός πελάτη. Ο μάντζερ, οι εργαζόμενοι, η στάση του προσωπικού, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση, η ανταπόκριση, η σιγουριά, η αξιοπιστία, η προσβασιμότητα, η ευελιξία στην εργασία, η ισχυρή αίσθηση του σκοπού και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων μεμονωμένα, κτλ, μπορούν να είναι ένα κρίσιμο όφελος για κάθε πελάτη ξενοδοχείου, διεθνή ή ντόπιο. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία με υψηλό επίπεδο

ρύθμισης, διαχείρισης και φήμης εφαρμόζει όλες ή ορισμένες πτυχές της ολιστικής υπηρεσίας. Σε ένα τέτοιο ξενοδοχείο η διαπροσωπική σχέση γίνεται πιο δυνατή. Η αίσθηση της γενικής κατανόησης προφανώς αυξάνεται. Ίσως, η επίδραση του μάρκετινγκ στο ξενοδοχείο σε σύντομο χρονικό διάστημα να μην είναι σημαντική, αλλά μακροπρόθεσμα είναι απολύτως αισθητή.

Επομένως, εν συντομία, η ικανοποίηση πελατών σε ένα ξενοδοχείο ισοδυναμεί με τη διατήρηση πελατών. Συμφέρει πολύ περισσότερο σε σύγκριση με την προσπάθεια έλξης καινούργιων πελατών. Από στρατηγική άποψη, αυτή η μελέτη δείχνει πιθανούς τομείς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανάπτυξης στρατηγικών σχέσεων. Το σχεσιακό μάρκετινγκ και οι καθοριστικοί παράγοντές του (εμπιστοσύνη και δέσμευση) είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος καθώς μπορεί να βοηθήσει τα ξενοδοχεία να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά φαίνεται ότι δεν πρέπει να δίνουν έμφαση μόνο στην ίδια την πτυχή της σχέσης καθώς υπάρχει ένα σημαντικό ζήτημα που σχετίζεται με την ικανοποίηση των κέντρων αγοράς και τα επίπεδα αφοσίωσης. Σε αυτήν την αλληλουχία υπηρεσιών, οι διευθυντές πρέπει να καθορίσουν με σαφήνεια τις στρατηγικές ανάπτυξης σχέσεων, τις πολιτικές παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξουν ομοιογενή παροχή υπηρεσιών.

1.3 Δομή και στόχοι εργασίας

Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας στο νησί της Ρόδου αναπτύσσεται ταχύτερα από άλλους κλάδους. Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία για τις αφίξεις τουριστών και τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι αφίξεις τουριστών για το έτος 2021 ανέρχονται σε 3.318.205. Αυτό αντιπροσωπεύει αύξηση 115,6% έναντι του αριθμού των 1.538.735 το 2020. Η ποιότητα των υπηρεσιών κατέχει σημαντικό ρόλο στον ξενοδοχειακό κλάδο καθώς υπάρχει ανάγκη για σωστή παροχή υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς καλά και σωστά πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών. Επομένως, είναι σημαντικό να αμβλυνθούν όλες οι πτώσεις της ποιότητας των υπηρεσιών σε αυτόν τον τομέα για να διασφαλιστεί η ικανοποίηση πελατών. Επιπροσθέτως, είναι ευρέως γνωστό ότι το να γνωρίζει ένα ξενοδοχείο τις ανάγκες και το βαθμό ικανοποίησης πελατών το καθιστά ικανό να κατέχει ένα πανίσχυρο όπλο που θα του εξασφαλίζει επέκταση, μακροχρόνια κερδοφορία και καθιέρωση μεταξύ των ανταγωνιστών.

Αυτή η μελέτη πραγματοποιείται κυρίως διότι στη Ρόδο το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της φιλοξενίας στις μέρες μας είναι η αξιοσημείωτη αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας λόγω του ανταγωνισμού. Καθώς η Ελλάδα εστιάζει περισσότερο στον τουρισμό για μια καλύτερη οικονομία, είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστεί εάν η αναμενόμενη κατηγορία υπηρεσιών παρέχεται στους τουρίστες στα ξενοδοχεία. Αυτό θα επιτρέψει στη Ρόδο να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του επερχόμενου ανταγωνιστικού παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τα ξενοδοχεία μπορούν να απολαμβάνουν μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

Προσαρμόζοντάς το στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, είναι σημαντικό να υπάρχει επίγνωση για το εάν οι υπάλληλοι και η διοίκηση του ξενοδοχείου παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους επισκέπτες για να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των πελατών του.

Στόχος της εργασίας είναι η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρθηκε τον Οκτώβρη του 2021 σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στη Ρόδο, βασισμένη στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις των πελατών. Η μελέτη θα προσδιορίσει επίσης την τρέχουσα κατάσταση του ξενοδοχείου και αυτό θα βοηθήσει τη διοίκηση να αναπτύξει μελλοντικές στρατηγικές για τη βελτίωση των υπηρεσιών.

Η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί επίσης στους παρακάτω στόχους:

- Να αξιολογήσει τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών για το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο χρησιμοποιώντας ένα τροποποιημένο μοντέλο SERVQUAL και τη μέθοδο MUSA.
- Να εντοπίσει τις πτυχές της ποιότητας των υπηρεσιών που αποκαλύπτουν αδύναμα και ισχυρά σημεία (χάσμα 5).
- Να αξιολογήσει το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών στο ξενοδοχείο.
- Να προσδιορίσει κατάλληλες τεχνικές, στρατηγικές ή σχέδια δράσης για τη βελτίωση των υπηρεσιών στο ξενοδοχείο.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε επιμέρους κεφάλαια. Πιο αναλυτικά:

Στο πρώτο κεφάλαιο, στην εισαγωγή, δίνονται γενικά στοιχεία για το μάρκετινγκ, και πιο συγκεκριμένα, για το τουριστικό μάρκετινγκ. Περιγράφονται έννοιες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ υπηρεσιών, το μείγμα μάρκετινγκ, τις στρατηγικές, την ποιότητα υπηρεσιών, την ικανοποίηση και την αφοσίωση πελατών, και το σχεσιακό μάρκετινγκ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται θεωρητικά η ποιότητα υπηρεσιών σε ξενοδοχεία. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται η λεπτομερής αναφορά σε ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών, διαχείριση πελατειακών σχέσεων, αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών, το μοντέλο ACSI, το μοντέλο KANO, και τις εφαρμογές SERVQUAL.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην γενική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, στην μέθοδο MUSA και το μοντέλο SERVQUAL, έχοντας υπόψη ότι αποτέλεσαν βασικά εργαλεία για την ανάλυση των δεδομένων και την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Επίσης γίνεται παρουσίαση του ξενοδοχείου και του προφίλ του δείγματος.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται έμφαση στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών του ξενοδοχείου. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της μεθόδου SERVQUAL, η περιγραφική στατιστική και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης της μεθόδου MUSA, αλλά και η αφοσίωση των πελατών (συχνότητες των δύο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με την αφοσίωση πελατών).

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την μελέτη, δίνονται συστάσεις βελτίωσης, και προτείνονται μελλοντικές επεκτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Ποιότητα υπηρεσιών σε ξενοδοχεία

2.1 Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας επί πολλές δεκαετίες βιώνουν σκληρό ανταγωνισμό και τα επόμενα χρόνια η κατάσταση φαίνεται ότι θα είναι ακόμη πιο δύσκολη. Πολλές χώρες προσπαθούν να τραβήξουν την προσοχή επισκεπτών και τουριστών στους προορισμούς τους, καθώς αποτελεί μία από τις κύριες πηγές εισοδήματος, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν το επίπεδο ζωής τους. Τα ξενοδοχεία θεωρούνται ζωτικό στοιχείο της τουριστικής βιομηχανίας. Ο λόγος είναι ότι τα ξενοδοχεία ικανοποιούν την πιο βασική ανάγκη επισκεπτών, τη διαμονή. Επιπλέον, οι επισκέπτες δεν χρησιμοποιούν ξενοδοχεία μόνο για διαμονή, αλλά θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις άλλες υπηρεσίες τους, όπως παιδική χαρά, τένις, εστιατόρια, σάουνα, μπαρ, πισίνα και ούτω καθεξής. Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης επίσης, επειδή οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες στους επισκέπτες. Για παράδειγμα, εάν το προσωπικό του ξενοδοχείου δεν παρέχει τις σωστές υπηρεσίες στους επισκέπτες, θα έχει αρνητικό αποτέλεσμα, καθώς οι επισκέπτες ενδέχεται να μην επιστρέψουν στο ίδιο ξενοδοχείο. Από την άλλη πλευρά, εάν το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι σε θέση να προσφέρει τις σωστές υπηρεσίες στους επισκέπτες του, σε αυτήν την περίπτωση, οι επισκέπτες θα έχουν θετική εμπειρία και ενδέχεται να επιστρέψουν ξανά. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο η διοίκηση του ξενοδοχείου να προσέχει τους υπαλλήλους τους.

Ο Gardi (2021) ορίζει τη φιλοξενία ως έναν συγκεκριμένο τύπο σχέσης μεταξύ του ταξιδιώτη και του οικοδεσπότη. Επί του παρόντος, οι βιομηχανίες φιλοξενίας αναπτύσσονται ταχύτατα κάθε χρόνο στην περιοχή της Ρόδου. Η επένδυση στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει αναπτυχθεί με την αύξηση της κατασκευής νέων και βελτιωμένων ξενοδοχείων που έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης για τους επισκέπτες τους. Ως εκ τούτου, πολλοί ταξιδιώτες από όλο τον κόσμο έχουν ταξιδέψει στο συγκεκριμένο νησί που συνεχίζει να είναι, χρόνο με το χρόνο, στην κορυφή της λίστας των καλύτερων θερινών προορισμών σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο. Οι περισσότεροι διευθυντές ξενοδοχείων αναγνωρίζουν τον υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των ξενοδοχείων, επομένως οι διευθυντές επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Οι επισκέπτες, γενικά, δεν λαμβάνουν υπόψη την τιμή όταν συγκρίνουν τις υπηρεσίες - ο κύριος στόχος τους είναι η ποιότητα. Ως εκ τούτου, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να καθιερώσουν ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες πελατών και να αποδεικνύει αυτή την ποιότητα στην πράξη.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ικανοποίηση πελατών και η ποιότητα υπηρεσιών έχουν γίνει κύριος τομέας της προσοχής των επαγγελματιών και των ακαδημαϊκών ερευνητών. Και οι δύο έννοιες έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην επιχειρηματική απόδοση και στη συμπεριφορά των πελατών. Ένας

αριθμός εμπειρικών μελετών υποδεικνύει μια θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης πελατών, καθώς και μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και της θετικής επικοινωνίας από στόμα σε στόμα. Ως εκ τούτου, μία από τις βασικές στρατηγικές για εταιρείες που εστιάζουν στον πελάτη είναι η μέτρηση και η παρακολούθηση της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης πελατών.

Η αξιοπιστία και η αποδοχή ενός ακαδημαϊκού κλάδου εξαρτώνται από το σύνολο της γνώσης που αναπτύχθηκε από αυστηρή επιστημονική έρευνα, και ο τουρισμός και η φιλοξενία δεν αποτελούν εξαίρεση. Τα ερευνητικά περιοδικά αποτελούν ζωτική πηγή επικοινωνίας για την ανάπτυξη της γνώσης. Σύμφωνα με τον Weiner (2001), τα ακαδημαϊκά περιοδικά παράγουν, διαδίδουν και ανταλλάσσουν ακαδημαϊκή γνώση. Μια ανασκόπηση προηγούμενης ακαδημαϊκής έρευνας βοηθά στην κατανόηση της υπάρχουσας γνώσης σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Δημιουργεί μια σταθερή βάση για τη γνώση και την ανάπτυξη της θεωρίας. Οι επιστημονικές και εμπειρικές ανασκοπήσεις τουριστικών περιοδικών βοηθούν στον εντοπισμό της εξέλιξης του αντικείμενου τους και των αναδυόμενων τάσεων.

Η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση πελατών (SQCS) αναδείχθηκε ως ένα από τα κύρια θέματα στην έρευνα για τον τουρισμό και τη φιλοξενία που έχει λάβει μεγάλη προσοχή από μελετητές και ερευνητές. Υπήρξε σημαντικός αριθμός δημοσιεύσεων για το SQCS από τα αρχικά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών που δημοσιεύθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Grönroos, 1984; Oliver, 1981; Parasuraman et al., 1985) και συνεχίζει να αποτελεί μείζον θέμα ερευνών. Η διερεύνηση των προσδοκιών και των αντιλήψεων πελατών κυριάρχησε στην έρευνα που σχετίζεται με την ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση πελατών (SQCS) στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Η ικανοποίηση πελατών διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην κερδοφορία μιας επιχείρησης καθώς οδηγεί σε αφοσίωση πελατών μακροπρόθεσμα. Η ποιότητα και η ικανοποίηση πελατών παραμένουν επομένως μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας.

Πολλά εργαλεία είναι διαθέσιμα για τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών. Στα ξενοδοχεία, ένα από τα πιο δημοφιλή είναι η κάρτα σχολίων επισκεπτών (GCC). Τα GCC έχουν τα πλεονεκτήματα του μικρού μεγέθους, της εύκολης διανομής και της απλότητας. Κατά την ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται με αυτόν τον τρόπο, οι διαχειριστές μπορούν να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά που έχουν αντίκτυπο στην ικανοποίηση επισκεπτών.

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια στρατηγική προσέγγιση που επιτρέπει στους οργανισμούς να χρησιμοποιούν εσωτερικούς πόρους (δηλαδή τεχνολογία, ανθρώπους και διαδικασίες) για να διαχειρίζονται τη σχέση με τους πελάτες για ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού.

Αναμφίβολα, το CRM έχει γίνει πρόσφατα ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα ζητήματα και ένα σημείο εστίασης στον επιχειρηματικό τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το CRM βασίζεται κυρίως στην πεποίθηση ότι η δημιουργία μιας βιώσιμης σχέσης με τους πελάτες είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την απόκτηση αφοσιωμένων πελατών που είναι πολύ πιο κερδοφόροι από τους μη αφοσιωμένους.

Από αυτή την άποψη, η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής CRM θα έχει μεγάλο όφελος για τις επιχειρήσεις, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν το όφελος από την αύξηση των πωλήσεων μέσω καλύτερης τμηματοποίησης της αγοράς, προσαρμογής προϊόντων και υπηρεσιών, απόκτησης προϊόντων υψηλότερης ποιότητας, απόκτησης πρόσβασης σε πληροφόρηση και ικανοποίηση εργαζομένων, και πάνω απ' όλα, διασφάλιση μακροχρόνιας διατήρησης και αφοσίωσης πελατών.

Επιπλέον, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι πρόσφατες μελέτες για το CRM επικεντρώνονται επιλεκτικά σε ορισμένους τομείς υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, εξακολουθεί να υπάρχει έντονη έλλειψη έρευνας για το CRM στον κλάδο της φιλοξενίας. Αν και υπάρχει ολοένα αυξανόμενη χρήση του CRM στον τουριστικό τομέα, εξακολουθούν να υπάρχουν περιορισμένες έρευνες που διερευνούν την ποικιλία των εφαρμογών του σε τόσο σημαντική βιομηχανία.

Επιπλέον, αρκετές έρευνες αναφέρονται στη σημασία της διενέργειας μελετών σχετικά με τις διαστάσεις του CRM στον ξενοδοχειακό τομέα. Ως αποτέλεσμα αυτού, είναι λογικό να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι δεν έχει δοθεί πολύ προσοχή στις διαστάσεις του CRM στον ξενοδοχειακό κλάδο. Υπάρχουν επίσης και πολλές ευκαιρίες για επέκταση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις διαστάσεις του CRM και την απόδοση του ξενοδοχείου, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά.

Παρά το γεγονός ότι το CRM αποφέρει διαρκή οφέλη στους οργανισμούς γενικά, ορισμένοι από αυτούς κερδίζουν μόνο από την εφαρμογή του. Το CRM φέρνει οφέλη στους οργανισμούς που παράγουν πολλές πληροφορίες για τους πελάτες. Επιπλέον, ο Gronroos (2004) ανέφερε ότι στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών τα εγγενή χαρακτηριστικά της παραγωγής και της κατανάλωσης είναι αδιαχώριστα και απαραίτητα για την οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες.

Αντίστοιχα, το CRM θα είναι ιδανικό για τον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικά όταν το εφαρμόζουμε με επιτυχία, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ξενοδοχεία συλλέγουν πολλά δεδομένα σχετικά με τους πελάτες. Τέτοια δεδομένα μπορούν να μετατραπούν σε χρήσιμη γνώση για αυτά.

Αρκεί να πούμε ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπως κάθε επιχειρηματικός τομέας, πρέπει να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική για να μπορεί να τα πάει καλά στο επιχειρηματικό περιβάλλον, επομένως, είναι ζωτικής σημασίας να ενθαρρύνει πρότυπα συμπεριφοράς συνεχών επαναγορών και να διατηρεί πελάτες. Έτσι, είναι προφανές ότι τέτοιοι φιλόδοξοι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της εφαρμογής CRM, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία γόνιμων σχέσεων μεταξύ των οργανισμών και των πελατών τους.

Επιπλέον, είναι αυτονόητο ότι το αυξανόμενο κόστος απόκτησης πελατών, οι αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών, οι ευαίσθητοι ως προς τις τιμές ταξιδιώτες, οι πιο εξελιγμένοι πελάτες, η αβέβαιη αγορά και η λιγότερη αφοσίωση στην επωνυμία είναι όλοι βασικοί παράγοντες που προτρέπουν έντονα τα ξενοδοχεία να επικεντρωθούν στο CRM ως χρήσιμη στρατηγική. Περισσότερο να αναφερθεί ότι το CRM θεωρείται ευρέως ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης και επέκτασης της βάσης πελατών που, με τη σειρά του, θα βοηθήσει στην ενίσχυση της κερδοφορίας και της αφοσίωσης των επισκεπτών.

CRM διαστάσεις

Είναι αποδεδειγμένο γεγονός ότι η έννοια πολλαπλών διαστάσεων του CRM μπορεί να θεωρηθεί σχετικά νέα, λόγω των ελάχιστων μελετών που γίνονται, επομένως το εύρος των πληροφοριών σχετικά με αυτήν την έννοια είναι αρκετά περιορισμένο. Από τα δεδομένα που υπάρχουνε, μπορεί να ειπωθεί ότι το CRM αποτελείται από τέσσερις ευρείες διαστάσεις συμπεριφοράς (Sin et al., 2005):

- βασική εστίαση στον πελάτη,
- οργανισμοί CRM,
- διαχείριση γνώσης, και
- CRM βασισμένο στην τεχνολογία.

Είναι σημαντικό όλες αυτές οι διαστάσεις να λειτουργούν συστηματικά σε έναν οργανισμό για να εγγυηθούν τη βελτιωμένη απόδοσή του. Ο προσανατολισμός στον πελάτη, ως μία από τις διαστάσεις του CRM, είναι πιο ολοκληρωμένος από τον βασικό προσανατολισμό στον πελάτη.

Το γεγονός αυτό υποστηρίζεται από πολλές μελέτες που θεωρούν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη ως μία από τις πιο σημαντικές διαστάσεις του CRM. Επιπλέον, αρκετές έρευνες υπογραμμίζουν τις σημαντικές επιπτώσεις της διεξαγωγής μελετών στις διαστάσεις του CRM στον ξενοδοχειακό τομέα.



Σχήμα 2.1. Δομή CRM

(<https://www.business2community.com/small-business/crm-what-your-small-business-needs-to-know-about-customer-relationship-management-02361480>)

Είναι σημαντικό σε πρώτη φάση να επιβεβαιωθεί ότι ο κύριος σκοπός πίσω από συμπεριφορές προσανατολισμένες στον πελάτη είναι να αυξηθεί η μακροχρόνια ικανοποίηση πελατών και να δημιουργηθεί η αφοσίωση πελατών. Ως εκ τούτου, μελέτες έχουν δείξει ότι οι καλές πελατοκεντρικές συμπεριφορές σε έναν οργανισμό διασφαλίζουν σίγουρα έναν εξαιρετικά θετικό αντίκτυπο στην απόδοσή του. Ομοίως, οι King & Burgess (2008) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του CRM.

Επιπλέον, οι τρέχουσες έρευνες έχουν αποκαλύψει ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, όπως και τα ξενοδοχεία, απαιτούν καλύτερη κατανόηση του προσανατολισμού προς τον πελάτη. Όπως και στον οργανισμό που είναι προσανατολισμένος στις υπηρεσίες, η παροχή υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο συμβαίνει όταν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών και του πελάτη. Εκτός από την ευεργετική επιρροή της στρατηγικής προσανατολισμού προς τον πελάτη στις δυνατότητες μάρκετινγκ-σχεδιασμού, αυτή η στρατηγική επηρεάζει επίσης τις επιτυχείς υλοποιήσεις δράσεων ή καινοτομιών μάρκετινγκ.

Πρώτα και κύρια, για να ενισχύσουν τους υπαλλήλους της υπηρεσίας να εκτελούν συμπεριφορές προσανατολισμένες στον πελάτη, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ένα κατάλληλο περιβάλλον εργασίας για εξυπηρέτηση, για παράδειγμα, παρέχοντας στο προσωπικό τα σύγχρονα εργαλεία και τεχνολογία, παρακολουθώντας την ικανοποίηση πελατών και τα

συστήματα διαχείρισης παραπόνων, παρέχοντας εμπνευσμένη ηγεσία, αλλά και κατάλληλα συστήματα ανταμοιβής. Ως αποτέλεσμα των προηγούμενων υποστηρικτικών συνθηκών εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες πελατοκεντρικές συμπεριφορές των υπαλλήλων τους.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν επίσης ότι το CRM δεν μπορεί να είναι επιτυχές ακόμα κι αν οι οργανισμοί απολαμβάνουν την πιο προηγμένη τεχνολογία και προσαρμόζουν πελατοκεντρική προσέγγιση, εκτός εάν το έργο είναι πλήρως ενσωματωμένο από αυτούς. Περαιτέρω, ως επιβεβαίωση αυτού του σημείου, η επιτυχία του CRM δεν απαιτεί μόνο τεχνολογική ποιότητα ή συστήματα, αλλά απαιτεί επίσης μια ιδέα αποτελεσματικής υπηρεσίας καθώς και κατάλληλες διαδικασίες λειτουργίας. Έτσι, η επιτυχία της εφαρμογής CRM βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στον ίδιο τον οργανισμό.

Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η οργάνωση CRM πρέπει να είναι ένα ουσιαστικό μέσο μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο που οργανώνουν τις πραγματικές επιχειρηματικές διαδικασίες τους για τους υπαλλήλους και τους πελάτες.

Επιπλέον, οι Richards & Jones (2008) υποστηρίζουν ότι η οργάνωση CRM μπορεί να επηρεάσει μελλοντικές αποφάσεις μάρκετινγκ, όπως η διαφοροποίηση της επωνυμίας, η τιμή, η επικοινωνία και η διανομή. Από αυτή την άποψη, έχει επίσης αναφερθεί ότι πολλές αλυσίδες ξενοδοχείων αναφέρουν έξυπνα και ευέλικτα τις τιμές των δωματίων τους σύμφωνα με τα δεδομένα πελατών που συλλέχθηκαν προηγουμένως.

Περιττό να πούμε ότι χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες μπορούν να συλλεχθούν μέσω αλληλεπιδράσεων μαζί τους ή από διαφορετικά σημεία επαφής εντός του ίδιου του οργανισμού. Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η επιτυχία της διαχείρισης σχέσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συλλογή και την ανάλυση των πληροφοριών των πελατών, καθώς αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη εξαιρετικά εξατομικευμένων προσφορών.

Στην πραγματικότητα, είναι απαραίτητο για τους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και αυτός ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί εάν δεν λάβουν ευρεία γνώση για την αγορά τους, εξερευνήσουν και χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες γνώσεις για τους πελάτες τους. Εν τω μεταξύ, τα ξενοδοχεία που συλλέγουν δεδομένα πελατών, τα διαδίδουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, επομένως είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν επιτυχημένες δραστηριότητες μάρκετινγκ για την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους. Επιπλέον, οι Fan & Ku (2010) υποδεικνύουν ότι η διαχείριση της γνώσης των πελατών συνδέεται στενά με τις δυνατότητες μάρκετινγκ και δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Οι Dutu & Halmajan (2011) είναι της γνώμης ότι η στρατηγική CRM θα καταλήξει σε αποτυχία εάν η τεχνολογία της πληροφορίας δεν χρησιμοποιηθεί σωστά, επομένως η κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας στο μάρκετινγκ είναι μια από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες στον ξενοδοχειακό κλάδο, λόγω του γεγονότος ότι είναι σημαντικό να ληφθούν οι σωστές πληροφορίες από τα

σωστά άτομα τη σωστή στιγμή, έτσι ώστε να μπορούν να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις ή/και να παρέχονται οι υπηρεσίες.

Οι Kasim & Minai (2009) ανακάλυψαν ότι η διάσταση της τεχνολογίας CRM σχετίζεται σταθερά με την απόδοση του ξενοδοχείου, επειδή τα ξενοδοχεία πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφοριών για τη βελτίωση της απόδοσής τους λόγω της βάσης δεδομένων πελατών και άλλων συστημάτων αποθήκευσης πληροφοριών. Από αυτή την άποψη, οι νέες τεχνολογίες θεωρούνται οι βασικοί οδηγοί για αλλαγή.

Επιπλέον, αρκετές μελέτες που έγιναν σχετικά με τον αντίκτυπο της τεχνολογίας πληροφοριών στην απόδοση του οργανισμού αναφέρουν παρόμοια ευρήματα σχετικά με τον θετικό ρόλο της τεχνολογίας πληροφοριών στη στρατηγική CRM. Με άλλα λόγια, αυτές οι μελέτες αποκάλυψαν ότι πολλές πελατοκεντρικές στρατηγικές δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους, χωρίς τη βοήθεια της πληροφορικής .

Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών (service profit chain)

Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών ενισχύεται από ένα διαφορετικό είδος ηγεσίας που τονίζει τη σημασία κάθε εργαζομένου και κάθε πελάτη. Για τέτοιες ηγεσίες είναι σημαντική η κατανόηση των πελατών, βάσει μιας εξαιρετικά ανεπτυγμένης αλληλεπίδρασης με τους υπαλλήλους. Η πρόσληψη υπαλλήλων με τη σωστή στάση είναι απαραίτητη. Εάν ένας οργανισμός θέλει να αξιοποιήσει τον ενάρετο κύκλο της αλυσίδας κέρδους υπηρεσιών, πρέπει να ξεκινήσει με τη σωστή νοοτροπία ηγεσίας.

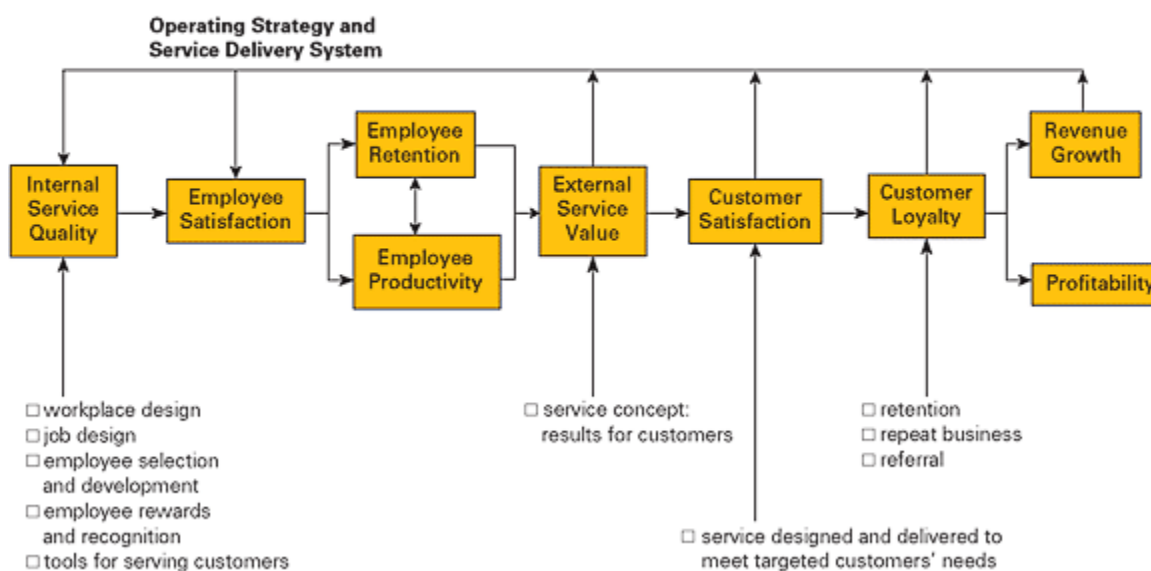
Ο απώτερος στόχος της ηγεσίας στις υπηρεσίες (Service Leadership) είναι η επίτευξη μιας πελατοκεντρικής, ευέλικτης οργάνωσης που αποτελείται από ένα αλληλοεξαρτώμενο και συνδεδεμένο δίκτυο μικρών ομάδων, επιδιώκοντας την αυξημένη αξία πελατών μέσω ταχέων κύκλων ανάπτυξης, χωρίς ιεραρχία ή γραφειοκρατία και με επικεφαλής στελέχη που προωθούν μια κουλτούρα συλλογικής εργασίας και επιβράβευσης των συλλογικών επιτευγμάτων.

Η ηγεσία υπηρεσιών περιλαμβάνει τη χρήση καινοτόμων τεχνικών μέτρησης. Αυτές είναι τεχνικές που μετρούν την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την παραγωγικότητα εργαζομένων με βάση την αξία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό επιτρέπει στην ηγεσία να βασιστεί στην ικανοποίηση πελατών καθώς και στην αφοσίωση, και να αξιολογήσει τον αντίκτυπο στην ανάπτυξη και την κερδοφορία της εταιρείας.

Η αφοσίωση πελατών και η ικανοποίηση εργαζομένων συνδέονται άμεσα. Σε τομείς όπου οι πελάτες αλληλεπιδρούν με διάφορους παρόχους υπηρεσιών, ιδίως με τον κλάδο των ξενοδοχείων και της φιλοξενίας, είναι προφανές ότι η ικανοποίηση πελατών είναι βασικός παράγοντας, που καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις εμπειρίες με πολλαπλό προσωπικό - από έναν υπάλληλο στάθμευσης με παρκαδόρο μέχρι τον υπάλληλο της υποδοχής και το προσωπικό

καθαριότητας. Ένα λιγότερο ικανοποιητικό περιστατικό μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη την εμπειρία μιας επίσκεψης σε ξενοδοχείο πολυτελείας. Το μοντέλο της αλυσίδας κέρδους υπηρεσιών επιδιώκει να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τους αδύναμους κρίκους με ανθρώπινους όρους (Σχήμα 2.2).

The Links in the Service-Profit Chain



Σχήμα 2.2. Αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών

(<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>)

Η ηγεσία υπηρεσιών ήταν το βασικό μήνυμα του Horst Schultze, συνιδρυτή της Ritz-Carlton Hotel Company. Αναγνωρίστηκε το 1991 από το περιοδικό HOTELS ως «ξενοδόχος του κόσμου» και ήταν υπό την ηγεσία του η αλυσίδα Ritz-Carlton τιμήθηκε με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, την πρώτη και μοναδική ξενοδοχειακή εταιρεία που κέρδισε ποτέ αυτή τη διάκριση. Με τον Schultze, η εταιρεία κέρδισε το βραβείο όχι μία, αλλά δύο φορές. Το μήνυμά του είναι εκπληκτικά απλό, λέει στους ηγέτες οποιουδήποτε τομέα να «υπηρετούν τους ανθρώπους τους οδηγώντας τους στην αριστεία, αυτό είναι ηγεσία.»

Ο Δρ. Achim Schmitt θεωρεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε όλα τα τμήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης όλου του κλάδου σήμερα έχει δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον που πολύ συχνά βασίζεται σε στατιστικά στοιχεία, μεγάλα δεδομένα (Big Data), τεχνητή νοημοσύνη (AI), εικονική πραγματικότητα (VR) και άλλα μέσα και εργαλεία ανάλυσης. Αλλά είναι οι διαπροσωπικές επαφές και σχέσεις, και οι «ανθρώπινες αντιλήψεις» που είναι πιο σημαντικές.

Είναι, όπως σημειώνει ο Δρ Schmitt, οι προϋποθέσεις για δημιουργικότητα, πίστη και ευελιξία και έγιναν πιο σημαντικά στο αβέβαιο περιβάλλον.

Πριν από τρεις δεκαετίες, μια ομάδα ερευνητών στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ ανέπτυξε μια θεωρία ότι το επιχειρηματικό κέρδος συνδέεται με την αφοσίωση πελατών και ότι υπάρχει μια αιτιώδης σχέση μεταξύ της ικανοποίησης εργαζομένων και της ανάπτυξης αυτής της αφοσίωσης. Σύμφωνα με το μοντέλο της αλυσίδας κέρδους υπηρεσιών, η αφοσίωση επηρεάζεται κυρίως από την αξία των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Αυτή η αξία δημιουργείται και διατηρείται από ικανοποιημένους, καλά αμειβόμενους, καλά εκπαιδευμένους, με κίνητρα, παραγωγικούς υπαλλήλους που πιστεύουν ότι οι συνεισφορές τους εκτιμώνται από τους ανωτέρους τους. Η αξία τους επιβεβαιώνεται με πολλούς τρόπους από τους άμεσους επόπτες και την ανώτατη διοίκηση. Σε μια κουλτούρα που βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, όλες οι ιδέες και οι προτάσεις για βελτίωση μπορούν να συζητηθούν και η επίλυση προβλημάτων είναι μια κοινή προσπάθεια.

Αντίθετα, οποιαδήποτε αδυναμία σε ολόκληρη την αλυσίδα αντηχεί και προς τις δύο κατευθύνσεις και, τελικά, επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα. Οι ισχυροί δεσμοί προάγουν την κατανόηση, ενθαρρύνουν την προσπάθεια και χτίζουν την αριστεία. Ολόκληρη η αλυσίδα γίνεται πιο δυνατή και αυτός είναι ο απώτερος στόχος.

Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών διαψεύδει αυτή την ιδέα, δημιουργώντας έναν άμεσο σύνδεσμο μεταξύ των εργαζομένων που απολαμβάνουν πραγματικά αυτό που κάνουν και των «ευτυχισμένων πελατών» που ξοδεύουν χρήματα.

Ως εκ τούτου, τα μεγαλύτερα οφέλη μπορούν να επιτευχθούν από τους εταιρικούς ηγέτες που δίνουν προσοχή στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους, όχι μόνο με γενική έννοια, αλλά και ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και την ανταλλαγή ιδεών. Ένα περιβάλλον που προσφέρει ανταμοιβές και αναγνώριση για εκείνους που πηγαίνουν «πάνω και πέρα» από αυτό που συνήθως αναμένεται, τόσο εντός του οργανισμού όσο και στην εξυπηρέτηση πελατών, αποτελεί έδαφος για επιτυχία. Χτίζοντας μια κουλτούρα φροντίδας, με στόχο την αριστεία σε κάθε επίπεδο, προκύπτει ότι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης, και κατ' επέκταση, κερδοφορία.

Για τον κλάδο των ξενοδοχείων και της φιλοξενίας, η έννοια της εξυπηρέτησης πελατών είναι πρωταρχικός πυλώνας της επιχείρησης. Η ενστάλαξη αυτής της έννοιας της υπηρεσίας από το κάτω μέρος προς την κορυφή της αλυσίδας των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας. Στην ορολογία της αλυσίδας κέρδους υπηρεσιών, η δημιουργία ενός βρόχου ανάδρασης εργαζομένων είναι κρίσιμης σημασίας.

Μια δεύτερη σκέψη είναι ότι τα παράπονα μερικές φορές δεν φτάνουν στην κορυφή της σκάλας. Τις περισσότερες φορές είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που ακούν παράπονα πελατών. Και η δυσaréσκεια των πελατών δεν μεταδίδεται απαραίτητα από τον πελάτη στη διοίκηση. Ένας βρόχος σχολίων πελατών είναι εξίσου ζωτικής σημασίας και θα πρέπει να γίνει ο μηχανισμός

που επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει και να αξιολογεί ιδέες για βελτίωση από τους υπαλλήλους σε κάθε επίπεδο.

Το τρίτο βασικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής αλυσίδας κέρδους υπηρεσιών είναι η δράση. Οι πληροφορίες είναι άχρηστες χωρίς τη δέσμευση για ανάληψη δράσης όταν δικαιολογείται για τη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών, της εκπαίδευσης και της εξυπηρέτησης πελατών.

Το επιχειρηματικό μοντέλο, ουσιαστικά, έχει αλληλένδετα βήματα, καθένα από τα οποία λειτουργεί ως πλατφόρμα που οδηγεί στο επόμενο, και μετά, στον πρωταρχικό στόχο που είναι φυσικά η επιτυχία και η κερδοφορία.

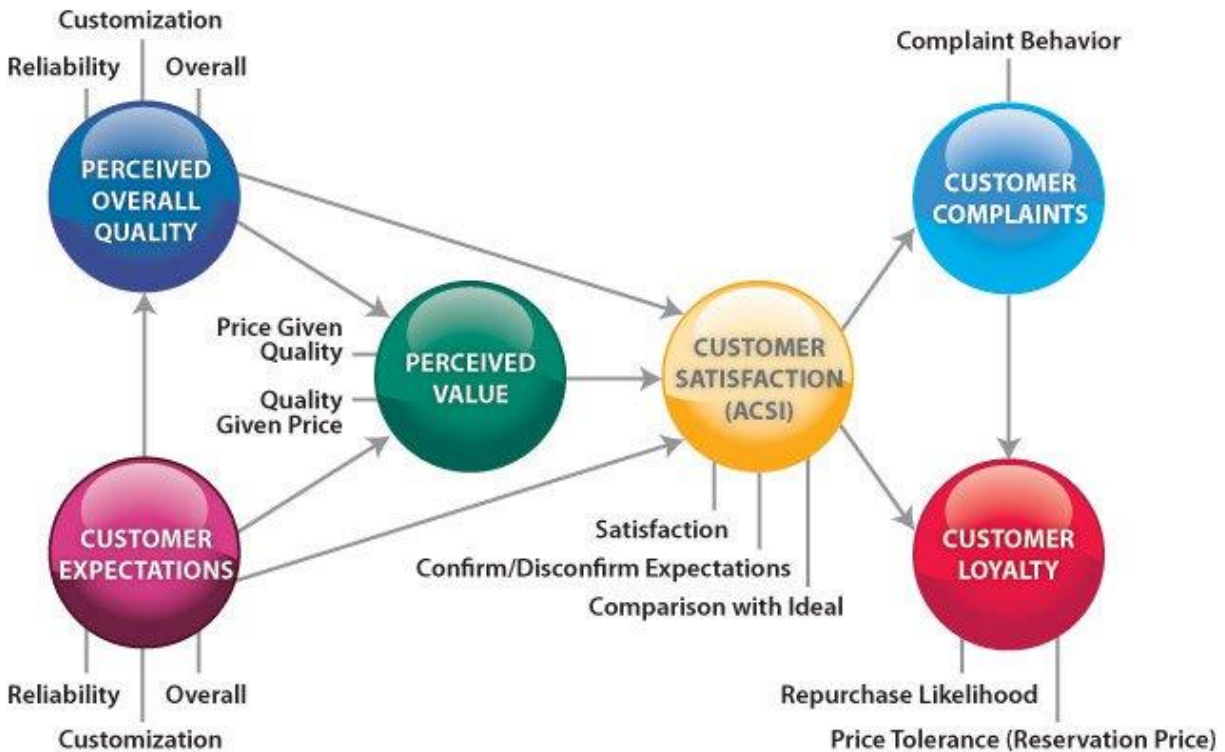
- *Υποστήριξη και ενεργοποίηση εργαζομένων* - Οι αμοιβές και τα οφέλη, οι βοηθητικές υπηρεσίες, οι γενικές πολιτικές, τα προγράμματα ανταμοιβής και άλλα εταιρικά προγράμματα που προσφέρουν αξία σε άτομα εμπίπτουν σε αυτήν τη γενική κατηγορία. Στην ιδανική περίπτωση, θα υπάρχει δέσμευση για ακρόαση προτάσεων, προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων και κινήτρων για πρόοδο και επίδοση, καθώς και μια προσπάθεια εντοπισμού και ενθάρρυνσης της αριστείας σε κάθε επίπεδο.
- *Ικανοποίηση εργαζομένων* - Το επίπεδο ικανοποίησης είναι μετρήσιμο. Τα αποτελέσματα είναι η υψηλή διατήρηση των εργαζομένων, η αφοσίωση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η προθυμία για ανάληψη πρόσθετης ευθύνης ή αποδοχής προόδου εντός του οργανισμού.
- *Παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας* - Η απόδοση σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από τον βαθμό υποστήριξης και ικανοποίησης που παρέχει η εταιρεία.
- *Αξία παρεχόμενων υπηρεσιών* - Ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό και ένα άκρως λειτουργικό περιβάλλον εργασίας θα προσφέρουν αξία όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε κάθε πελάτη. Με τους πιο βασικούς όρους, είναι «εξυπηρέτηση με χαμόγελο» και μια τέτοια κουλτούρα προσφέρει αξία στον καταναλωτή, ανεξάρτητα από την κατάσταση.
- *Αποδοχή πελατών* - Η ικανοποίηση είναι δεδομένη όταν ένας καταναλωτής λαμβάνει αξία για τα χρήματα που ξοδεύει. Οι υψηλότερες δαπάνες μπορεί να απαιτούν περισσότερες υπηρεσίες, καλύτερης ποιότητας υλικά και προϊόντα και πρόσθετα οφέλη, αλλά η βασική προϋπόθεση είναι η ίδια. Ένα φιλικό χαμόγελο και ένα ειλικρινές καλωσόρισμα μπορούν να δώσουν τον τόνο για οτιδήποτε άλλο συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας διαμονής στο ξενοδοχείο.
- *Αφοσίωση πελατών* - Η αφοσίωση αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και μέσω επαναλαμβανόμενων συναντήσεων. Ένας πελάτης που δεν έχει παράπονα μπορεί να μην επιστρέψει επειδή υπάρχουν άλλες διαθέσιμες επιλογές. Ένας πελάτης που λαμβάνει υποδειγματική εξυπηρέτηση μπορεί να μην αφήσει λαμπερά σχόλια, αλλά είναι πιο πιθανό να επιστρέψει ξανά.
- *Έσοδα/Κέρδος* - Τέλος, οι ικανοποιημένοι πελάτες θα επιστρέψουν ξανά, θα ξοδέψουν περισσότερα χρήματα και θα πουν στους φίλους και τους συνεργάτες τους τις εμπειρίες τους, οδηγώντας σε υψηλότερα έσοδα και κερδοφορία.

Το μοντέλο ACSI

Το μοντέλο ACSI είναι ένα μοντέλο αιτίας και αποτελέσματος με δείκτες για τους οδηγούς ικανοποίησης στην αριστερή πλευρά (προσδοκίες πελατών, αντιληπτή ποιότητα και αντιληπτή αξία), ικανοποίηση (ACSI) στο κέντρο και αποτελέσματα ικανοποίησης στη δεξιά πλευρά (παράπονα πελατών και αφοσίωση πελατών).

Οι δείκτες που φαίνονται στο Σχήμα 2.3 είναι πολυμεταβλητές συνιστώσες που μετρώνται από πολλές ερωτήσεις που σταθμίζονται εντός του μοντέλου. Οι ερωτήσεις βαθμολογούν τις αξιολογήσεις των πελατών για τους καθοριστικούς παράγοντες κάθε δείκτη. Οι δείκτες αναφέρονται σε μια κλίμακα από το 0 έως το 100. Η μεθοδολογία έρευνας και μοντελοποίησης ποσοτικοποιεί την ισχύ της επίδρασης του δείκτη στα αριστερά σε αυτόν προς τον οποίο δείχνει το βέλος στα δεξιά. Αυτά τα βέλη αντιπροσωπεύουν «επιπτώσεις». Το μοντέλο ACSI εξηγεί την ικανοποίηση πελατών (ACSI) στην αφοσίωση πελατών. Εξετάζοντας τους δείκτες και τις επιπτώσεις, οι χρήστες μπορούν να προσδιορίσουν ποιοι παράγοντες ικανοποίησης, εάν βελτιωθούν, θα είχαν τη μεγαλύτερη επίδραση στην αφοσίωση των πελατών (Σχήμα 2.3).

Τα παράπονα πελατών μετρώνται ως το ποσοστό των ερωτηθέντων που δηλώνουν ότι έχουν παραπονεθεί σε μια εταιρεία απευθείας για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Εάν οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι, τότε μπορεί να έχουν την επιλογή να αποχωρήσουν (π.χ. να πάνε σε έναν ανταγωνιστή) ή να εκφράσουν τα παράπονά τους σε μια προσπάθεια να λάβουν αποζημίωση. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση της συνολικής ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να μειώσει τη συχνότητα των παραπόνων. Η αυξημένη συνολική ικανοποίηση πελατών θα πρέπει επίσης να αυξήσει την αφοσίωση πελατών. Έτσι, η ικανοποίηση έχει αρνητική σχέση με τα παράπονα των πελατών, καθώς όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να παραπονεθούν.



Σχήμα 2.3. Μοντέλο ACSI

(<https://connect.verint.com/b/customer-engagement/posts/acsi-american-customer-satisfaction-index-model-strengths-and-weaknesses>)

Λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών

Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει τα έσοδα μέσω:

- διατήρησης υψηλότερου ποσοστού υπαρχόντων πελατών,
- προσέλκυσης περισσότερων πελατών μέσω θετικών σχολιασμών από στόμα σε στόμα, και
- αύξησης των ποσοστών χρήσης των υπαρχόντων πελατών.

Ενώ τα άμεσα οφέλη της ποιότητας υπηρεσιών (από τη διατήρηση πελατών) έχουν μελετηθεί εκτενώς, ουσιαστικά δεν έχει γίνει εμπειρική εργασία για τη διερεύνηση των έμμεσων οφελών της ποιότητας της υπηρεσίας (από την προσέλκυση πελατών και την επέκταση των ποσοστών χρήσης). Τα δεδομένα από μια αγορά για την οποία η διατήρηση πελατών δεν είναι ακόμη σημαντικός παράγοντας χρησιμοποιήθηκαν για να διερευνηθούν οι επιπτώσεις της ποιότητας υπηρεσιών στην προσέλκυση πελατών και στα ποσοστά χρήσης πελατών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών επηρεάζει την αρχική προσέλκυση πελατών μέσω του μηχανισμού από στόμα σε στόμα. Συγκεκριμένα, η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει την πιθανότητα να γίνει σύσταση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την προσέλκυση πελατών. Η

διαφήμιση έχει επίσης σημαντική επίδραση στην προσέλκυση πελατών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα πολυάριθμων προηγούμενων μελετών. Από την άλλη πλευρά, τα ποσοστά χρήσης πελατών καθορίζονται από την ποιότητα υπηρεσιών αλλά όχι από τη διαφήμιση. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι διαφορετικά στοιχεία του μεριδίου αγοράς μπορεί να προκύψουν από πολύ διαφορετικούς μηχανισμούς. Είναι προφανώς απαραίτητο να μοντελοποιηθούν τα στοιχεία του μεριδίου αγοράς χωριστά, αντί να υπάρχει μια ενιαία εξίσωση για την πρόβλεψη του μεριδίου αγοράς, όπως είναι επί του παρόντος κοινή πρακτική του κλάδου. Πρόσθετες διοικητικές θετικές συνέπειες είναι ότι οι διευθυντές μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές στρατηγικές, ανάλογα με το εάν ο στρατηγικός στόχος είναι η αυξημένη διατήρηση πελατών, η αυξημένη προσέλκυση πελατών ή τα αυξημένα ποσοστά χρήσης.

Κάποιοι από τους πιο διαδεδομένους λόγους μέτρησης είναι οι εξής:

- Η δυσαρέσκεια των πελατών είναι δαπανηρή

Ο οικονομικός αντίκτυπος της δυσαρέσκειας πελατών είναι σημαντικός καθώς δημιουργεί τόσο άμεσο όσο και έμμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος είναι το ότι το 91% των δυσαρεστημένων πελατών δεν θα κάνει άλλη αγορά και θα απευθυνθεί σε ανταγωνιστικά ξενοδοχεία. Αυτές οι καθαρές ζημιές επηρεάζουν άμεσα τον κύκλο εργασιών της εταιρείας. Αλλά η δυσαρέσκεια που προκαλείται προξενεί επίσης έμμεσο κόστος που συνδέεται, για παράδειγμα, με την αύξηση των παραπόνων στην εξυπηρέτηση πελατών.

Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να εντοπίσουν τους παράγοντες δυσαρέσκειας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να εφαρμόσουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες βελτίωσης προτού οι πελάτες εγκαταλείψουν το ξενοδοχείο.

- Είναι πιο εύκολο να διατηρήσεις πελάτες παρά να αποκτήσεις καινούργιους

Η απόκτηση νέων πελατών απαιτεί σημαντικές προσπάθειες μάρκετινγκ και αναζήτησης. Για πολλές εταιρείες, η μείωση του κόστους απόκτησης πελατών αποτελεί προτεραιότητα. Μία από τις λύσεις έγκειται στη βελτίωση της διατήρησης πελατών. Εάν ένας πελάτης επισκέπτεται το ξενοδοχείο περισσότερο από μία φορά, φέρνει περισσότερη αξία στην εταιρεία. Επιπλέον, η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει 6 έως 7 φορές λιγότερο από την απόκτηση ενός νέου.

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και διατήρησης είναι πιο περίπλοκη από όσο φαίνεται. Ωστόσο, ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι πιο πιθανό να γίνει αφοσιωμένος. Και εδώ, πρέπει να ξεκινήσει το ξενοδοχείο με τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών προκειμένου να ενεργήσει έγκαιρα.

- Η δυσαρέσκεια πελατών είναι επιζήμια για την εικόνα της επωνυμίας

Οι δυσαρεστημένοι πελάτες τείνουν να μοιράζονται τις κακές εμπειρίες τους στις καθημερινές τους συνομιλίες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

"Κατά μέσο όρο, ένα άτομο θα πει σε 9 άτομα για καλές εμπειρίες και σε 16 άτομα για κακές."
Έρευνα American Express

Η αρνητική από στόμα σε στόμα κριτική μπορεί να βλάψει μόνιμα την εικόνα ενός ξενοδοχείου. Και το να κάνεις τους ανθρώπους να ξεχάσουν τις δυσμενείς απόψεις ή κριτικές στο διαδίκτυο απαιτεί χρόνο. Ο καλύτερος τρόπος για να προστατευτεί η εικόνα της μάρκας είναι μέσω της πρόληψης, ή αντιδρώντας προτού ένα αρνητικό γεγονός αποκτήσει πολύ μεγάλη σημασία. Παραμένοντας σε εγρήγορση ως προς την ικανοποίηση πελατών βοηθάει. Για να γίνει αυτό, η ικανοποίηση πρέπει να μετρηθεί και να διορθωθεί πριν να είναι πολύ αργά.

- Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών επιτρέπει τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη

Η δυσαρέσκεια μπορεί να έχει διαφορετικές αιτίες: την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μια ελαττωματική σχέση με τον πελάτη, και πολλά άλλα. Με τη μέτρηση της ικανοποίησης και των διαφορετικών στοιχείων της, θα αποκαλυφθεί ένα πλήρες πανόραμα των κύριων περιοχών βελτίωσης. Αυτό θα επιτρέψει στην εταιρεία να βελτιώσει την προσφορά της και να προτείνει ένα προϊόν που ικανοποιεί καλύτερα τους καταναλωτές της. Η μέτρηση της ικανοποίησης θα παρέχει επίσης ιδέες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των σχέσεων με τους πελάτες.

Τέλος, η τακτική μέτρηση της ικανοποίησης πελατών χρησιμεύει επίσης για την αξιολόγηση του αντίκτυπου των προσπαθειών μιας εταιρείας να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες. Εάν η ικανοποίηση αυξηθεί, είναι σαφές ότι η εταιρεία κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η σημασία που αποδίδεται στην ικανοποίηση πελατών μεταφράζεται στην εφαρμογή στρατηγικών βελτίωσης. Αλλά για να λειτουργήσουν, αυτές οι στρατηγικές πρέπει να εστιάζονται σε μετρήσιμους στόχους - σε δείκτες απόδοσης.

Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Για να μετρηθεί αποτελεσματικά η ικανοποίηση πελατών, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διάφορες πτυχές της ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, οι μετρήσεις ικανοποίησης πελατών θα βασίζονται σε αρκετούς συμπληρωματικούς βασικούς δείκτες αποδοσης (Key Performance Indicators – KPI).

- Βαθμολογία CSAT ή Βαθμολογία ικανοποίησης πελατών

Το CSAT είναι ο κλασικός και ο πιο βασικός δείκτης για τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών. Η βαθμολογία CSAT βασίζεται στις απαντήσεις ερωτήσεων έρευνας όπως:

"Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος είσαι με το X;".

Σύμφωνα με κάθε περίπτωση, το X μπορεί να σημαίνει, για παράδειγμα, τη στάση του προσωπικού, ή την ανταπόκριση σε ένα παράπονο, ή την καθαριότητα ενός δωματίου ξενοδοχείου. Όλα εξαρτώνται από το τι θέλει κάποιος να αξιολογήσει.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχουν 4 κατηγορίες απαντήσεων: Πολύ ικανοποιημένος / Κάπως ικανοποιημένος / Κάπως δυσαρεστημένος / Πολύ δυσαρεστημένος.

Η βαθμολογία ικανοποίησης πελατών υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των θετικών απαντήσεων (πολύ και κάπως ικανοποιημένες) με τον συνολικό αριθμό των απαντήσεων, πολλαπλασιαζόμενο επί 100 για να μας δώσει ένα ποσοστό. Η βαθμολογία CSAT είναι ο πιο διαισθητικός δείκτης ικανοποίησης πελατών. Αλλά μετρά μόνο τη συναισθηματική διάσταση της ικανοποίησης. Από μόνο του, δεν δείχνει τίποτα για τη μελλοντική συμπεριφορά του καταναλωτή.

- NPS ή Net Promoter Score για ικανοποίηση πελατών

Μια έρευνα NPS μετρά τις συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις της ικανοποίησης και της αφοσίωσης πελατών. Αξιολογεί την πιθανότητα πελατών να προτείνουν την εταιρεία ή τις υπηρεσίες της, ενώ ταυτόχρονα παρέχει μια γενική ιδέα της αφοσίωσης πελατών προς μια επωνυμία. Στην πράξη, η βαθμολογία NPS βασίζεται στις απαντήσεις σε ερωτήματα έρευνας όπως:

«Σε κλίμακα από το 0 έως το 10, ποια είναι η πιθανότητα να προτείνετε την επωνυμία μας στους φίλους ή τους συναδέλφους σας;».

Λαμβάνουμε το NPS αφαιρώντας το ποσοστό των επικριτών (πελάτες που απαντούν 0 έως 6) από το ποσοστό των υποστηρικτών (αυτοί που απαντούν 9 ή 10). Το NPS είναι πολύτιμο γιατί επιτρέπει την αναγνώριση των υποστηρικτών (αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να υλοποιήσουμε ενέργειες για να τους κάνουμε πρεσβευτές της επωνυμίας) και τον εντοπισμό των επικριτών (αυτό μας επιτρέπει να σκεφτούμε μεθόδους βελτίωσης).

- CES ή Βαθμολογία Προσπάθειας Πελατών

Το CES είναι πιο πρόσφατος δείκτης από τους δύο προηγούμενους KPIs. Ο κύριος σκοπός του είναι να αξιολογήσει το επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών. Συγκεκριμένα, μετρά το επίπεδο προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει ένας πελάτης για να ικανοποιηθεί το αίτημά του. Μια χαμηλότερη μέση βαθμολογία σημαίνει ότι ο πελάτης έλαβε εύκολα μια ικανοποιητική απάντηση.

- CHI ή Δείκτης Ευτυχίας Πελατών

Μια νέα μέτρηση ικανοποίησης πελατών είναι ο Δείκτης Ευτυχίας Πελατών (CHI) που αναπτύχθηκε από το Hubspot. Αυτή η νέα μέτρηση αναπτύχθηκε για να μεγιστοποιήσει την αφοσίωση πελατών και να ελαχιστοποιήσει την απόκλιση. Ο δείκτης CHI λειτουργεί μετρώντας τρεις μετρήσεις που βοηθούν στον προσδιορισμό του πόσο πιθανό είναι ένας πελάτης να εγκαταλείψει μια υπηρεσία και να την αναζητήσει αλλού.

Ουσιαστικά, αυτός ο KPI προσδιορίζει τον αριθμό των πελατών που είναι πιθανό να απωλεσθούν και τον λόγο πίσω από αυτήν τη συμπεριφορά. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η μέτρηση δεν χρησιμοποιείται ευρέως και θα πρέπει να συνδυαστεί με άλλες μετρήσεις ικανοποίησης πελατών που αναφέρονται παραπάνω.

Εργαλεία μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Η έρευνα ικανοποίησης είναι το πιο κοινό εργαλείο για τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών. Επιτρέπει τη συλλογή σχολίων πελατών μετά από μια επίσκεψη ή επαφή με την εξυπηρέτηση πελατών. Ωστόσο, η έρευνα ικανοποίησης περιλαμβάνει πρακτικούς περιορισμούς. Καθώς δεν μπορούμε να ρωτήσουμε όλους τους πελάτες, πρέπει να ορίσουμε μια αντιπροσωπευτική δειγματοληψία. Και με βάση αυτή τη δειγματοληψία, μπορούμε να λάβουμε ποσοτικά και ποιοτικά μέτρα ικανοποίησης. Σε ένα μόνο ερωτηματολόγιο, μπορούμε να συμπεριλάβουμε ερωτήσεις για τη μέτρηση καθενός από τους δείκτες απόδοσης που παρουσιάζονται παραπάνω. Για να το πετύχουμε αυτό, θα κάνουμε ερωτήσεις τόσο κλειστού όσο και ανοιχτού τύπου. Πριν από την έναρξη, πρέπει να καθοριστούν τα ακόλουθα: το πλαίσιο της έρευνας (τι θέλουμε να μετρήσουμε), το κανάλι για τη διαχείριση των ερωτηματολογίων (ταχυδρομείο, τηλέφωνο, email, κοινωνικά δίκτυα), η συχνότητα της έρευνας, και η διατύπωση των ερωτήσεων (ερωτήσεις με κακή διατύπωση θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σφάλματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη σαφή ερμηνεία των αποτελεσμάτων).

Αν και οι έρευνες και τα ερωτηματολόγια πελατών είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για να ξεκινήσει η μέτρηση της ικανοποίησης, δεν θα πρέπει να είναι η μόνη μέθοδος για να ληφθούν σχόλια πελατών. Μερικά άτομα προτιμούν να μην συμπληρώνουν μακροσκελείς έρευνες ή δεν επιθυμούν πολύ να συμμετάσχουν σε άτυπες μεθόδους συλλογής δεδομένων. Όταν συμβεί αυτό, ενδέχεται να μην ληφθούν αρκετές απαντήσεις στην έρευνα για να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς το τι κάνει έναν ευχαριστημένο ή δυσαρεστημένο πελάτη.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν πλατφόρμες όπως: email, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κριτικές στο διαδίκτυο, τηλεφωνικές κλήσεις, κτλ.

2.2 Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών στον κλάδο της φιλοξενίας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εμπιστοσύνης πελατών στην άκρως ανταγωνιστική αγορά, και ως εκ τούτου η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να δώσει στη βιομηχανία φιλοξενίας μια μεγάλη ευκαιρία να δημιουργήσει διαφοροποίηση με τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, θεωρείται ως μια σημαντική βασική ιδέα και ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στον κλάδο της φιλοξενίας. Ένα επιτυχημένο ξενοδοχείο προσφέρει

άριστη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες και η ποιότητα υπηρεσιών θεωρείται η ζωή ενός ξενοδοχείου.

Η επιλογή ενός ξενοδοχείου από τη πλευρά των πελατών γίνεται ένα από τα κύρια θέματα συζήτησης: η ποικιλία των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η τιμή είναι σημαντικές. Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία στην αγορά που παρέχουν τις ίδιες ή παρόμοιες υπηρεσίες, είναι πολύ σημαντικό για ένα ξενοδοχείο να προσελκύσει, αλλά και να κρατήσει τον πελάτη μακροπρόθεσμα (γνωστό ως διατήρηση επισκεπτών). Προκειμένου να διατηρηθεί η θέση που κατέχει και να ανταγωνιστεί στο μέλλον, είναι απαραίτητο να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες με τις οποίες μπορούν να διατηρηθούν παλιοί πελάτες και να προσελκύονται νέοι πελάτες (συμπεριλαμβανομένων χιλιάδων ταξιδιωτών).

Η ποιότητα των υπηρεσιών ξενοδοχείου (HSQ – hotel service quality) είναι ένας όρος διοίκησης ξενοδοχείου που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την απόδοση στην ποιότητα υπηρεσιών των ξενοδοχείων και την ικανοποίηση πελατών. Η απόδοση του HSQ πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς με τεχνικές διαχείρισης και πρότυπα ποιότητας, όπως το σύστημα κατάταξης ξενοδοχείων με αστέρια. Καθώς οι διεθνείς ταξιδιώτες αναμένουν σταθερή κορυφαία ποιότητα υπηρεσιών, τα ξενοδοχεία απαιτούν την παροχή επαγγελματικών, αποτελεσματικών και διεθνών υπηρεσιών όπως συστήματα κρατήσεων, καθαρά και άνετα δωμάτια και καλή συμπεριφορά του προσωπικού.

Στην εποχή του αναπτυσσόμενου διεθνούς τουρισμού, η παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών στα ξενοδοχεία είναι όλο και πιο σημαντική. Οι Yang et al. (2011) καθιέρωσαν την αξιολόγηση HSQ, η οποία ενσωματώθηκε με το μοντέλο του Kano, βελτίωσε το μοντέλο του Kano, το μοντέλο ικανοποίησης-σημαντικότητας (importance-satisfaction) και τον δείκτη βελτίωσης για να αποκτήσουν πιο πολύτιμες πληροφορίες ποιότητας που επιτυγχάνουν την τυποποίηση της ποιότητας ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση πελατών έχουν σταδιακά αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διατήρηση πελατών. Οι περισσότερες εταιρείες διεξήγαγαν έρευνες ικανοποίησης πελατών, με σκοπό να χρησιμοποιήσουν τα αναλυμένα αποτελέσματα για να εντοπίσουν χαρακτηριστικά πιθανής βελτίωσης. Ωστόσο, αυτού του είδους οι αποφάσεις βελτίωσης σχετικά με τα χαρακτηριστικά με χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης δεν χρειάζεται να οικειοποιηθούν. Το κρίσιμο σημείο της ικανοποίησης πελατών είναι ο εντοπισμός των σημαντικών χαρακτηριστικών, που θεωρούνται από τους πελάτες ως ανάγκες και προσδοκίες τους. Στην πραγματικότητα, ο κλάδος των υπηρεσιών, ειδικά στα ξενοδοχεία, αντιμετωπίζει συχνά δύο εμπόδια. Πρώτον, υπάρχουν σχετικά λίγα αξιόπιστα και έγκυρα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αντιλήψεων ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών. Δεύτερον, δεν γνωρίζουν ποιες πτυχές θεωρούν σημαντικές οι πελάτες και πότε να αξιολογήσουν την εμπειρία του ξενοδοχείου.

Ορισμένες μελέτες πραγματοποιήθηκαν για την ανάπτυξη θεωρητικών πλαισίων και την εισαγωγή διαφόρων μεθοδολογιών για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε διαφορετικούς τύπους ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Αυτές οι μελέτες απέδειξαν ότι έχουν αντιμετωπιστεί διαφορετικά στοιχεία ποιότητας υπηρεσιών για τα ξενοδοχεία που εξυπηρετούν διαφορετικές αγορές στον κόσμο. Επιπλέον, έχει διεξαχθεί έρευνα σε διάφορους τύπους ξενοδοχειακής βιομηχανίας, όπως ξενοδοχεία για επιχειρήσεις, θέρετρα, μοτέλ, ξενοδοχεία αεροδρομίων και συνεδριακά ξενοδοχεία, και όλα έχουν διακριτικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, ορισμένες από αυτές τις μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί για τη μέτρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιλογή καταλύματος από τους πελάτες. Υπάρχουν σχετικά χαρακτηριστικά, όπως καθαριότητα του δωματίου, προσιτή τοποθεσία, ασφάλεια, αξία για την τιμή, πρόσθετες υπηρεσίες όπως εγκαταστάσεις διεθνών απευθείας κλήσεων (IDD), φιλικότητα του προσωπικού και εγκαταστάσεις αναψυχής ως μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην επιλογή καταλύματος.

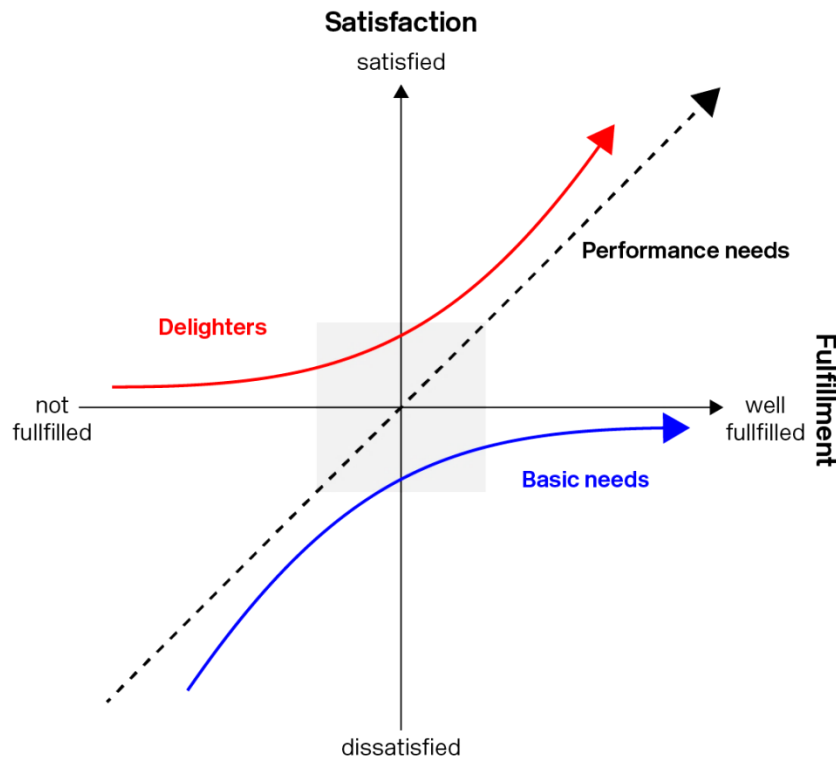
Πράγματι, σε μια άκρως ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, η ξενοδοχειακή βιομηχανία πρέπει να εφαρμόσει προληπτικές στρατηγικές και να δημιουργήσει εξαιρετικά στοχευμένα χαρακτηριστικά ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών έγινε αντιληπτή ως επιτακτική στρατηγική για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Το μοντέλο Kano

Το μοντέλο Kano για την ικανοποίηση πελατών που προτείνεται από τον Ιάπωνα καθηγητή Noriaki Kano και τους συνεργάτες του, χωρίζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σε τρεις κατηγορίες: αναμενόμενη, επιθυμητή και ελκυστική ποιότητα (Σχήμα2.4).

Ένα ανταγωνιστικό προϊόν πληροί αναμενόμενα (βασικά) χαρακτηριστικά, μεγιστοποιεί τα επιθυμητά χαρακτηριστικά (χαρακτηριστικά απόδοσης) και περιλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερα ελκυστικά χαρακτηριστικά (χαρακτηριστικά ενθουσιασμού). Το μοντέλο Kano χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των προσδοκιών πελατών σχετικά με το προϊόν, την ανάλυση των αναγκών πελατών και τον προσδιορισμό των απαιτήσεων του προϊόντος. Η κύρια εστίαση των αναγκών των πελατών προσδιορίζεται από τις ιδιότητες ποιότητας του προϊόντος. Οι πελάτες (ή οι πιθανοί πελάτες) προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία. Ωστόσο, είναι σημαντικό να οριστεί ένας διαχωρισμός των αναγκών, καθώς είναι γνωστό ότι όλες οι ανάγκες δεν είναι ίδιες, διαφορετικοί πελάτες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες που συνδέονται με τις ανάγκες τους.

Το μοντέλο Kano αναπτύχθηκε το 1984 από τον Noriaki Kano και την ομάδα του. Διατυπώθηκε για να ορίσει ένα μοντέλο που θα μπορούσε να κατηγοριοποιήσει και να ιεραρχήσει τις ανάγκες των πελατών και να παρέχει στον κατασκευαστή οδηγίες για τον κύκλο ζωής ανάπτυξης του προϊόντος και στον πελάτη διαρκή ικανοποίηση όταν επιστρέφει για τη νέα σειρά ενός προϊόντος από τον ίδιο κατασκευαστή.



Σχήμα 2.4. Μοντέλο Kano
(<https://dmexco.com/stories/kano-model/>)

Το ίδιο το μοντέλο μπορεί να παρουσιαστεί γραφικά ως ένας συνδυασμός δύο αξόνων: ο άξονας x και ο άξονας y, όπου ο άξονας x ορίζει εάν ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες πελατών και σε ποιο βαθμό (ο άξονας x μπορεί να γίνει κατανοητός ως η απόδοση των προϊόντων) και ο άξονας y που είναι το επίπεδο ανταπόκρισης του πελάτη στο προϊόν (ήταν ο πελάτης ευχαριστημένος ή απογοητευμένος). Η ανταπόκριση πελατών και το επίπεδο ικανοποίησης των προσδοκιών χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- *Αναμενόμενες (βασικές) ανάγκες* - Οι απαιτήσεις αυτής της κατηγορίας είναι απαραίτητες, εάν πληρούνται σημαίνει ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερη ευχαρίστηση για τον πελάτη, αποδίδουν αρκετά ουδέτερα. Αλλά εάν δεν πληρούνται αυτές οι απαιτήσεις, οι πελάτες απογοητεύονται και το προϊόν δεν είναι πιθανό να πουληθεί.
- *Επιθυμητές ανάγκες ή ανάγκες απόδοσης* - Αυτές είναι ανάγκες που ο πελάτης μπορεί να ορίσει και ο κατασκευαστής μπορεί να συζητήσει. Οι ανάγκες υπόκεινται στον κανόνα «όσο περισσότερο τόσο καλύτερα». Οι ανάγκες που καλύπτονται εδώ είναι αυτές που διαχωρίζουν ένα προϊόν (ή υπηρεσία) από ένα άλλο. Αυτή είναι η κατηγορία που παρέχει

το διαχωρισμό μεταξύ των ανταγωνιστών. Σε αυτή την κατηγορία το προϊόν ή η υπηρεσία δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: Ποιο είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης; Ποια είναι η απόδοση τιμής; Τι χαρακτηριστικά έχει ένα προϊόν;

- *Ελκυστικές (απόλαυση) ανάγκες* - Αυτές είναι κυρίως οι ανείπωτες ανάγκες που ο πελάτης δεν μπορεί να ορίσει. Αυτές οι ανάγκες δεν αναμένονται από τον πελάτη, επομένως εάν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν τις παρέχει, οι πελάτες είναι ουδέτεροι, αφού δεν τις περίμεναν εξ αρχής. Αλλά αν το προϊόν ή η υπηρεσία τα παρέχει, οι πελάτες ενθουσιάζονται.

Αυτές οι τρεις κατηγορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό των απαιτήσεων και του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κατά το σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, αναμένεται ότι πληρούνται όλες οι απαιτήσεις από την πρώτη κατηγορία, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα παράλειψής τους. Όταν λαμβάνεται υπόψη η δεύτερη κατηγορία (επιθυμητές ανάγκες), είναι σαφές ότι σ' αυτήν την κατηγορία ορίζεται το προϊόν ή η υπηρεσία και η θέση του μεταξύ ανταγωνιστών. Εδώ ορίζεται το σωστό επίπεδο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων για να διασφαλιστεί ένα ελκυστικό και ανταγωνιστικό προϊόν. Η τρίτη κατηγορία είναι όπου ορίζεται το φαινόμενο «ενθουσιασμός».

Κάθε προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να έχει τουλάχιστον ένα ή δύο τέτοια χαρακτηριστικά που ευχαριστούν τον πελάτη και επομένως παρέχουν την τελική διαφοροποίηση του προϊόντος από τον ανταγωνισμό. Με την ενσωμάτωση τέτοιων χαρακτηριστικών στο προϊόν ή την υπηρεσία, αυτό σημαίνει πραγματικά εξωραϊσμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας όταν το ορίζουμε.

Το μοντέλο Kano μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το θέμα στο οποίο εστιάζεται. Ωστόσο, είναι σημαντικό να παρέχεται πάντα η άποψη τριών κατηγοριών του πελάτη σχετικά με το θέμα που επικεντρώνεται. Εφόσον μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο για την ικανοποίηση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων που πρέπει να έχει το προϊόν, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο για τον καθορισμό και τη συγκριτική αξιολόγηση της βασικής ποιότητας του προϊόντος έναντι άλλων προϊόντων στην αγορά.

Το μοντέλο Kano μερικές φορές ονομάζεται «δισδιάστατο μοντέλο ποιότητας». Ο πελάτης βλέπει το μοντέλο Kano ως μια απλή ταξινόμηση των προϊόντων που συναντά, τα βλέπει ως βασικά, καλά ή εξαιρετικά προϊόντα. Εδώ η χρήση του μοντέλου Kano γίνεται πολύπλοκη. Κατά την παροχή λύσης σε μια παγκόσμια αγορά, μερικές φορές η κατανόηση της απόλαυσης μπορεί να διαφέρει από τη μια τοποθεσία στην άλλη, από τον έναν πολιτισμό στον άλλο, από το ένα σύνολο αξιών στο άλλο. Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι ο ορισμός της απόλαυσης κατά τη διάρκεια του χρόνου. Με την πάροδο του χρόνου, τα σύνολα λειτουργιών που προσφέρουν απόλαυση αλλάζουν. Έτσι, όταν ορίζουμε τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες από απόσταση, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη «στρατηγική» στη «λειτουργική» χρήση του μοντέλου Kano.

Εάν το μοντέλο Kano χρησιμοποιείται ως εργαλείο για τον καθορισμό των προϊόντων και της ποιότητάς τους, η κατανόηση της «απόλαυσης» και του «πρέπει να έχει» πρέπει να επαναπροσδιορίζεται μόνιμα και συνεχώς. Αυτός ο ορισμός πρέπει να είναι σχετικός τόσο με την αγορά όσο και με τον χρόνο κατά τον οποίο το προϊόν προορίζεται να συναντήσει την αγορά. Κάνοντας αυτό αποτελεσματικά, το μοντέλο Kano χρησιμοποιείται και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την επίτευξη της αφοσίωσης πελατών και μια επαναλαμβανόμενη, αλλά σταθερή, ανάπτυξη νέων πελατών που θέλουν να αγοράσουν το προϊόν.

Ο Yang (2005) πρότεινε ένα εκλεπτυσμένο μοντέλο του Kano το οποίο χρησιμοποιήθηκε σε μια πρόσφατη μελέτη με στόχο να βελτιώσει περαιτέρω την ακρίβειά του στην αξιολόγηση των επιρροών των ποιοτικών χαρακτηριστικών. Ο Yang (2003) είχε χρησιμοποιήσει ταυτόχρονες έρευνες ικανοποίησης πελατών και έρευνες για τη σημασία ορισμένων χαρακτηριστικών ποιότητας για να αναπτύξει ένα μοντέλο σημαντικότητας-ικανοποίησης (μοντέλο I-S). Η συνεχής βελτίωση θεωρείται μία από τις σημαντικές δραστηριότητες ποιότητας για έναν οργανισμό που επιδιώκει την καλύτερη ποιότητα για τις υπηρεσίες του. Ο Yang (2004) έδειξε ότι είναι δυνατό να οριστεί ένας δείκτης βελτίωσης για κάθε χαρακτηριστικό ως επίπεδο ικανοποίησης μείον τον βαθμό σημαντικότητας και μετά διαιρούμενος με το βαθμό σημαντικότητας.

Η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί, με άλλα λόγια, να περιγραφεί ως η κρίση του πελάτη για τη συνολική αριστεία της παρεχόμενης υπηρεσίας σε σχέση με την ποιότητα που αναμενόταν. Εδώ επίσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η αντίληψη. Η αντίληψη ενός πελάτη είναι ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύει την πραγματικότητα ή την ποιότητα του ξενοδοχείου.

Οι απαιτήσεις και οι απόψεις πελατών δίστανται, αλλά υπάρχουν μερικά βασικά σημεία τα οποία μπορεί να βρει κάποιος σε σχεδόν όλες τις περιπτώσεις:

- Ταχύτητα παράδοσης,
- Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές,
- Αξιοπιστία της υπηρεσίας,
- Γρήγορη ανταπόκριση σε ερωτήματα,
- Χαμηλό κόστος, και
- Συνέπεια προϊόντος και υπηρεσίας.

Τύποι ξενοδοχειακών πελατών

- Εξωτερικοί πελάτες – οι άνθρωποι οι οποίοι πληρώνουν την επιχείρηση για την διαμονή και τις υπηρεσίες της.
- Εσωτερικοί πελάτες – τα μέλη του προσωπικού εντός της επιχείρησης ή εξωτερικοί προμηθευτές οι οποίοι συνεισφέρουν στην υπηρεσία που προσφέρεται, για παράδειγμα, η

ομάδα διαχείρισης ή ο προϊστάμενος, οι οποίοι ανήκουν στην επιχείρηση. Ακόμα και οι καθαρίστριες είναι εσωτερικοί πελάτες.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά γνωρίζει ένα ξενοδοχείο το προφίλ των επισκεπτών του. Η πληροφορία αυτή μπορεί να βοηθήσει την τμηματοποίηση και την καλύτερη στόχευση της αγοράς. Η αποτυχία να ορίσει τα προφίλ επισκεπτών θα εμποδίσει τις προσπάθειές να δημιουργήσει περισσότερες κρατήσεις.

Τα προφίλ επισκεπτών, ουσιαστικά, είναι περιγραφές επισκεπτών που συνήθως προσελκύει κάποιο ξενοδοχείο. Όσο πιο αυτοματοποιημένη και εξελιγμένη είναι η διαδικασία, τόσο πιο αποδοτικά θα την αξιοποιήσουν οι διαχειρίστες για να τμηματοποιήσουν τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης συλλέγουν πολλές δημογραφικές πληροφορίες κατά τη διαδικασία κράτησης, από την ηλικία μέχρι τον σκοπό του ταξιδιού. Με τις απευθείας τηλεφωνικές κρατήσεις ή τα walk-in, το προσωπικό της υποδοχής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, επειδή είναι υπεύθυνο για την επιλογή της σωστής πληροφορίας στην κράτηση, έτσι ώστε η ομάδα μάρκετινγκ να μπορεί να εφαρμόσει επιτυχημένες στρατηγικές και σχέδια δράσης πωλήσεων.

Φυσικά, η τοποθεσία του ξενοδοχείου παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον τύπο επισκεπτών που προσελκύει. Για παράδειγμα, ο τύπος του επισκέπτη που θα προσελκύσει ένα ξενοδοχείο στο κέντρο της πόλης δεν είναι ο ίδιος όπως αν το ξενοδοχείο βρίσκεται στην παραλία ή κοντά σε ένα συνεδριακό κέντρο.

Ο καθορισμός του ιδανικού επισκέπτη του ξενοδοχείου θα επιτρέψει στους διαχειριστές να αναπτύξουν στρατηγικές, προσφορές και επικοινωνίες που απευθύνονται ειδικά σε αυτό το δημογραφικό τμήμα. Θα υπάρχουν πάντα ορισμένες προσωπικότητες επισκεπτών που έλκονται προς την εταιρεία περισσότερο από άλλες, είτε λόγω της τοποθεσίας είτε λόγω της εμφάνισης και της αίσθησης του ξενοδοχείου. Στόχος είναι να προσελκύσει τον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό ιδανικών επισκεπτών. Για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να μελετήσει το ιστορικό κρατήσεων για να προσδιορίσει τις τάσεις στην περιοχή, τον αριθμό των επισκεπτών ανά δωμάτιο και ηλικία και άλλα δεδομένα.

Αφού εντοπίσει τα σχετικά προφίλ των επισκεπτών, όλα τα άλλα γίνονται πιο εύκολα: οι προωθητικές προσπάθειες, η στρατηγική διανομής και η προσέγγιση στη διαχείριση εσόδων θα είναι ξεκάθαρα εστιασμένες. Η τμηματοποίηση είναι το κλειδί για να κατανοήσει ποιον πρέπει να στοχεύσει και να μπορεί να δημιουργήσει μηνύματα μάρκετινγκ, στρατηγικές τιμολόγησης και εξατομικευμένες εμπειρίες επισκεπτών που εντυπωσιάζουν τα σωστά άτομα.

- *Digital Nomads* - Ο Digital Nomad είναι ένας απομακρυσμένος εργαζόμενος που μπορεί να εργαστεί από οπουδήποτε, αρκεί να υπάρχει ευρυζωνική σύνδεση. Μερικοί νομάδες απασχολούνται σε εταιρείες, ενώ άλλοι εργάζονται για τον εαυτό τους. Αυτό που έχουν κοινό είναι η κινητή φύση τους. Από αυτή την άποψη, δεν πρέπει να συγχέονται με

άτομα που εργάζονται από το σπίτι. Είναι σπάνιο για αυτόν τον τύπο επισκέπτη να φτάσει σε μια μεγάλη ομάδα. Επίσης, λόγω του τρόπου λειτουργίας τους, τείνουν να αποφεύγουν τα ξενοδοχεία με αργό ή αναξιόπιστο Wi-Fi. Αντί να μένουν στα δωμάτια του ξενοδοχείου τους, τους αρέσει να συναναστρέφονται με άλλα άτομα σε κοινόχρηστους χώρους, για επαγγελματικούς σκοπούς ή για κοινωνικές συναναστροφές. Η τοποθεσία είναι επίσης σημαντική για αυτούς τους τύπους επισκεπτών. Επειδή οι ψηφιακοί νομάδες είναι ανεξάρτητοι από την τοποθεσία, ουσιαστικά επιλέγουν να πάνε σε ένα ξενοδοχείο με βάση την τοποθεσία του. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτή η κατανόηση του Digital Nomad προς όφελος ενός ξενοδοχείου για να τους στοχεύσει όχι μόνο με βάση τις εκπληκτικές υπηρεσίες που προσφέρει (όπως μια αξιόπιστη σύνδεση Wi-Fi), αλλά και επισημαίνοντας πού βρίσκεται, π.χ. κοντινές τοποθεσίες, απόσταση από την παραλία ή από σημαντικά μνημεία ή μπαρ και εστιατόρια.

- *Επαγγελματίες ταξιδιώτες* - Οι επαγγελματίες ταξιδιώτες έχουν ως επί το πλείστον ένα πράγμα στο μυαλό τους: τη δουλειά. Σε γενικές γραμμές, δε βρίσκονται στην πόλη για να επισκεφθούν τουριστικά αξιοθέατα και θα έχουν ώρες συναντήσεων κάθε μέρα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, επιστρέφουν στα δωμάτιά τους στο τέλος της ημέρας για να χαλαρώσουν και μετά έχουν κάτι να φάνε πριν αποσυρθούν για το βράδυ. Όταν ξυπνούν το επόμενο πρωί, κάνουν ακριβώς το ίδιο. Μερικοί από αυτούς τους επισκέπτες διαθέτουν χρόνο για ψυχαγωγικές δραστηριότητες λίγες μέρες πριν φύγουν. Εκτός από τις υπηρεσίες που απαιτούνται από άλλους επαγγελματίες ταξιδιώτες, αυτοί οι επισκέπτες χρειάζονται ανέσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν κατά τον ελεύθερο χρόνο τους. Για να εξυπηρετηθούν σωστά επαγγελματίες ταξιδιώτες, χρειάζονται λεπτομέρειες και φωτογραφίες σχετικά με τις εγκαταστάσεις του γραφείου στο δωμάτιο, για να σιγουρευτούν ότι υπάρχει άνεση του δωματίου τους για την εργασία. Η αναφορά στα τοπικά εστιατόρια ή χώρους συνεργασίας είναι αρκετά ωφέλιμο, όπου οι επαγγελματίες επισκέπτες θα μπορέσουν να συναντηθούν ή να εργαστούν. Επίσης, θα μπορούσε ένα ξενοδοχείο να προσφέρει ειδικά πακέτα για αυτούς τους επισκέπτες, που περιλαμβάνουν πράγματα όπως προσαρμοσμένη υπηρεσία δωματίου, μενού γευσιγνωσίας εστιατορίων ξενοδοχείου και θεραπείες σπα με έκπτωση.
- *Συμβατικοί Τουρίστες* - Οι συμβατικοί τουρίστες είναι περιστασιακοί ταξιδιώτες που κάνουν κράτηση για διακοπές μία ή δύο φορές κάθε χρόνο, όταν μπορούν να πάρουν άδεια από τη δουλειά τους. Αυτοί οι επισκέπτες δεν έχουν την τάση να ταξιδεύουν μόνοι τους και συνήθως συνοδεύονται από τους συνεργάτες, τους συγγενείς ή τους φίλους τους. Έχουν ένα λογικό ποσό δαπανών χρημάτων, αν και συνήθως δεν θα κάνουν παρορμητικές αγορές. Οι επισκέπτες αυτής της κατηγορίας απολαμβάνουν να επισκέπτονται τα πιο διάσημα τουριστικά αξιοθέατα. Συχνά, συμμετέχουν σε ομαδικές δραστηριότητες και κάνουν ξεναγήσεις σε διάφορες περιοχές. Για να προσελκύσει ένα ξενοδοχείο συμβατικούς τουρίστες, είναι καλό να τους κατατοπίσει με μερικές συμβουλές και συστάσεις για την περιοχή. Αυτοί οι επισκέπτες μπορεί να μην το ζητήσουν, αλλά θα το εκτιμήσουν εάν τις παρέχετε. Συνήθως, θα έχουν ερευνήσει τον

προορισμό, οπότε δίνοντάς τους συμβουλές θα τους βοηθήσει να ξεκαθαρίσουν τα σχέδιά τους ή να τα αλλάξουν εν μέρει. Μια συνιστώμενη προσέγγιση είναι να τους δοθεί ένας τοπικός οδηγός κατά το check-in, μαζί με έναν χάρτη που επισημαίνει σημαντικά αξιοθέατα. Για τον συμβατικό τουρίστα είναι σημαντικό να επισημανθούν τα χαρακτηριστικά της τοποθεσίας του ξενοδοχείου που θα ήταν πιο ελκυστικά για ένα άτομο που επισκέπτεται μια τοποθεσία για λίγες μέρες, δηλαδή «κοντά στα κύρια αξιοθέατα», «μόλις δέκα λεπτά από το αεροδρόμιο», « στο κέντρο της πόλης». Θέλουν μια βολική τοποθεσία που να είναι εύκολη η πρόσβαση και κοντά σε όλα.

- *Οικογενειακές Ομάδες* - Αυτοί οι άνθρωποι θέλουν να ζήσουν τη συγκίνηση των οικογενειακών διακοπών. Έρευνες δείχνουν ότι τα ταξίδια πολλών γενεών έχουν γίνει επίσης πολύ δημοφιλή. Το 2019, τα ταξίδια πολλών γενεών ήταν μεταξύ των κορυφαίων κατηγοριών ταξιδιών που είχαν προγραμματίσει οι οικογένειες. Οι επισκέπτες με παιδιά απολαμβάνουν δραστηριότητες με επίκεντρο την οικογένεια, εκπαιδευτικά κουπόνια για μουσεία, το ενυδρείο ή τον ζωολογικό κήπο. Η παροχή μιας λίστας με τοπικές οικογενειακές υπηρεσίες ή με μια ξενοδοχειακή υπηρεσία φύλαξης παιδιών είναι επίσης πολύ χρήσιμη. Είναι απαραίτητο να γίνει και η επισήμανση των ανέσεων του ξενοδοχείου που θα αρέσουν στα παιδιά, όπως η πισίνα και τα κοντινά πάρκα ή παραλίες, βιβλία, παιχνίδια, κ.λπ.
- *Ταξιδιώτες πολυτελείας* - Οι ταξιδιώτες πολυτελείας περιμένουν περισσότερα για τα χρήματά τους και είναι έτοιμοι να πληρώσουν για μια αποκλειστική εμπειρία. Αυτοί οι επισκέπτες τείνουν να ερευνούν τις διακοπές τους, συχνά με τη βοήθεια ενός ταξιδιωτικού πράκτορα, και γνωρίζουν περίπου τι θέλουν να κάνουν. Οι περισσότεροι ταξιδιώτες πολυτελείας είναι ηλικιωμένοι, αν και υπάρχουν εξαιρέσεις σε αυτόν τον κανόνα. Πάνω από τα τρία τέταρτα από αυτούς έχουν συζύγους, επομένως είναι σπάνιο να ταξιδεύουν μόνοι τους. Απαιτούν ανέσεις πρώτης κατηγορίας, εξαιρετική εξυπηρέτηση και σχολαστική παρουσίαση. Για να προσελκύσει ένα ξενοδοχείο αυτόν τον τύπο επισκεπτών στην ερευνητική φάση του σχεδιασμού του ταξιδιού τους, συνιστάται να τονίσει την αποκλειστικότητα του ξενοδοχείου, είτε αυτή είναι η απaráμιλλη τοποθεσία του, για παράδειγμα εάν βρίσκεται στην κορυφή του βουνού ή στην ιδιωτική παραλία. Θα θέλει να επισημάνει τι κάνει το ξενοδοχείο διαφορετικό και τις μοναδικές εμπειρίες που μπορεί να προσφέρει σε αυτούς τους επισκέπτες. Για να ικανοποιήσει αυτόν τον τύπο επισκεπτών μόλις φτάσουν, η υποδοχή μπορεί να προτείνει μερικά τοπικά καταστήματα και εστιατόρια, και να οργανώσει μερικές ιδιωτικές εκδρομές. Αυτοί οι επισκέπτες θέλουν προνομιακή πρόσβαση σε ελάχιστα γνωστές περιοχές πολιτιστικής σημασίας, που δεν συχνάζουν οι τουρίστες.

Τα προφίλ επισκεπτών επιτρέπουν να καθορίσει μία ξενοδοχειακή βιομηχανία τις καλύτερες στρατηγικές διαχείρισης εσόδων, διανομής και προώθησης. Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τη συμπεριφορά και τα δημογραφικά τους στοιχεία. Αν και, για να το κάνει αυτό, είναι σημαντικό να έχει σαφή κατανόηση του τι προσφέρει το ξενοδοχείο, πώς να μιλήσει καλύτερα για την τοποθεσία και ποια είναι η μοναδική πρόταση πώλησης,

προκειμένου να προσαρμόσει καλύτερα το μήνυμα μάρκετινγκ σε κάθε τμήμα. Σε τελική ανάλυση, όμως, τα πρόσωπα πρέπει να είναι ρεαλιστικά και ακριβή, ώστε να έχει μια ισχυρή βάση για να αναπτυχθεί η επιχείρηση.

Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών

- Αξιοπιστία - Είναι η ικανότητα της εκτέλεσης της υποσχόμενης υπηρεσίας αξιόπιστα και με ακρίβεια. Αξιοπιστία σημαίνει ότι η εταιρεία τηρεί τις υποσχέσεις της σχετικά με την παράδοση, την παροχή υπηρεσιών, την επίλυση προβλημάτων και την τιμολόγηση. Οι πελάτες θέλουν να συναλλάσσονται με εταιρείες που τηρούν τις υποσχέσεις τους.
- Ανταπόκριση - Είναι η προθυμία ενός ξενοδοχείου να βοηθήσει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση. Αυτή η διάσταση δίνει έμφαση στην προσοχή και την ταχύτητα στην αντιμετώπιση αιτημάτων, ερωτήσεων, παραπόνων, και προβλημάτων. Η ανταπόκριση κοινοποιείται στους πελάτες με το χρονικό διάστημα που πρέπει να περιμένουν για βοήθεια, απαντήσεις σε ερωτήσεις ή προσοχή σε προβλήματα. Η ανταπόκριση περιλαμβάνει επίσης την έννοια της ευελιξίας και της ικανότητας προσαρμογής της υπηρεσίας στις ανάγκες πελατών.
- Διασφάλιση - Η διασφάλιση ορίζεται ως η γνώση εργαζομένων για την ευγένεια και την ικανότητα της επιχείρησης και των εργαζομένων της να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά.
- Ενσυναίσθηση - Σημαίνει την παροχή φροντίδας και εξατομικευμένης προσοχής στους πελάτες της επιχείρησης.
- Απτότητα - Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες, πελάτες αντλούν την αντίληψή τους για την ποιότητα υπηρεσιών συγκρίνοντας τα υλικά που σχετίζονται με αυτές τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αφορά την εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού, καθώς και το υλικό επικοινωνίας.

Σκοπός ποιότητας υπηρεσιών

- Βελτιωμένη απόδοση υπηρεσιών
- Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών
- Βελτιωμένη διατήρηση πελατών
- Αυξημένο μερίδιο αγοράς
- Αυξημένη κερδοφορία

2.3 Εφαρμογές SERVQUAL

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία παρέχει πολλές μεθόδους μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών που προτείνονται από διάφορους ερευνητές. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως σε δύο ομάδες, ως μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας της υπηρεσίας που βασίζονται σε περιστατικά ή βασισμένες σε χαρακτηριστικά (Stauss & Weinlich, 1997). Οι μέθοδοι που βασίζονται σε περιστατικά χρησιμοποιούν τα περιστατικά που αντιμετωπίζουν οι πελάτες σε καταστάσεις επαφής με την υπηρεσία. Οι μέθοδοι που βασίζονται σε χαρακτηριστικά υπάρχουν σε ένα ευρύ φάσμα παραλλαγών. Μεταξύ αυτών των παραλλαγών, το μοντέλο SERVQUAL έχει προσελκύσει τη μεγαλύτερη προσοχή ως αποτέλεσμα του ισχυρισμού του ότι είναι σε θέση να μετρήσει τις σχετικές διαστάσεις της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσίας, ανεξάρτητα από το ποιος κλάδος υπηρεσιών εξετάζεται. Το μοντέλο SERVQUAL εξακολουθεί να είναι ελκυστικό τόσο σε ακαδημαϊκούς όσο και σε επαγγελματίες, παρά τις πολυάριθμες επικρίσεις για την κλίμακα (Caruana et al., 2000).

Τα τελευταία χρόνια, πολυάριθμες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην ποιότητα υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών έχουν συνεισφέρει στην κατανόηση της δομής της ποιότητας υπηρεσιών των ξενοδοχείων. Ταυτόχρονα, αυτές οι μελέτες απέδειξαν ότι μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές ποιοτικές διαστάσεις για τα ξενοδοχεία που εξυπηρετούν διαφορετικές αγορές και επομένως εμπίπτουν σε διαφορετικά τμήματα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, όπως ξενοδοχεία θέρετρων, μοτέλ, ξενοδοχεία αεροδρομίων, συνεδριακά ξενοδοχεία, κ.λπ.. Αυτές οι μελέτες έδειξαν επίσης ότι στο περιβάλλον του ξενοδοχείου, ορισμένες διαστάσεις ποιότητας ήταν διαφορετικές από τις πέντε διαστάσεις που περιέγραψαν οι αρχικοί ερευνητές του SERVQUAL. Ο Akan (1995) ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο προσαρμοσμένο στο εργαλείο SERVQUAL και διερεύνησε την εφαρμογή του SERVQUAL σε ένα διεθνές περιβάλλον. Ο συγγραφέας είχε ως στόχο να εξετάσει τις διαστάσεις του SERVQUAL και να μετρήσει το επίπεδο σημαντικότητας των διαστάσεων για τους χρήστες των τουρκικών ξενοδοχείων τεσσάρων και πέντε αστέρων. Η μελέτη προσδιόρισε επτά διαστάσεις, που ονομάστηκαν «ευγένεια και ικανότητα του προσωπικού», «επικοινωνία και συναλλαγές», «απτά στοιχεία», «γνώση και κατανόηση του πελάτη», «ακρίβεια και ταχύτητα εξυπηρέτησης», «λύσεις σε προβλήματα», και «ακρίβεια κρατήσεων ξενοδοχείων». Μεταξύ αυτών, η «ευγένεια και ικανότητα προσωπικού του ξενοδοχείου» ήταν το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που επηρέασε την αντίληψη της ποιότητας.

Η κλίμακα SERVQUAL είναι ένα εργαλείο έρευνας που μετράει την ποιότητα υπηρεσιών σε κάθε τύπο οργανισμού παροχής υπηρεσιών σε πέντε διαστάσεις: απτότητα, αξιοπιστία, ασφάλεια, ανταπόκριση και ενσυναίσθηση (Parasuraman et al., 1988). Η κλίμακα SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Parasuraman et al. το 1985 και βελτιώθηκε το 1988, 1991 και 1994. Συνειδητοποιώντας τη σημασία της ποιότητας υπηρεσιών για την επιβίωση και την επιτυχία των εταιρειών παροχής υπηρεσιών και την ανάγκη για ένα γενικό μοντέλο που θα χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών σε ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών υπηρεσιών, οι Parasuraman et al. (1985) ξεκίνησαν ένα ερευνητικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη ενός τέτοιου

εργαλείου. Το ερευνητικό πρόγραμμα ξεκίνησε με μια σειρά από συνεντεύξεις σε βάθος που διεξήχθησαν με στελέχη από αναγνωρισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών σε επιλεγμένες κατηγορίες υπηρεσιών. Οι κατηγορίες υπηρεσιών που επιλέχθηκαν περιελάμβαναν την επισκευή και συντήρηση συσκευών, τις τηλεφωνικές υπαραστικές υπηρεσίες, την λιανική τραπεζική και τις πιστωτικές κάρτες. Σε συνδυασμό με τις συνεντεύξεις στελεχών, οι ερευνητές πραγματοποίησαν συνεντεύξεις με ομάδες εστίασης πελατών για κάθε μία από τις επιλεγμένες κατηγορίες υπηρεσιών.

Η διερευνητική μελέτη περιελάμβανε συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης με στόχο τον ορισμό της ποιότητας της υπηρεσίας ως η ασυμφωνία μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών και τον προσδιορισμό των γενικών διαστάσεων που αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι πελάτες για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι ερευνητές ονόμασαν αυτές τις διαστάσεις ως απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ικανότητα, ευγένεια, ασφάλεια, ευκολία, επικοινωνία και κατανόηση του πελάτη.

Χρησιμοποιώντας ως βάση τον εννοιολογικό ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών και τις γενικές αξιολογικές διαστάσεις από την διερευνητική έρευνα, οι Parasuraman et al. ξεκίνησαν μια ποσοτική ερευνητική φάση για την ανάπτυξη ενός εργαλείου για τη μέτρηση των αντιλήψεων πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών. Το στάδιο της ποσοτικής έρευνας περιλάμβανε έρευνες πελατών σε πέντε διαφορετικούς τομείς υπηρεσιών: επισκευή προϊόντων, συντήρηση προϊόντων, λιανική τραπεζική, τηλεφωνικές υπαραστικές υπηρεσίες και πιστωτικές κάρτες. Στην εργασία τους του 1988, οι ερευνητές περιγράφουν την ανάπτυξη του SERVQUAL και την προκύπτουσα δομή του εργαλείου. Μετά από δύο στάδια τροποποιήσεων, το αρχικό μοντέλο που αποτελούνταν από 97 μεταβλητές, αναθεωρήθηκε σε ένα τελικό μοντέλο με 22 σετ μεταβλητές μέτρησης προσδοκίας και αντίληψης και πέντε διαστάσεις. Οι πέντε διαστάσεις που προέκυψαν και οι ορισμοί τους είναι:

- Απτότητα: Φυσικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και εμφάνιση του προσωπικού.
- Αξιοπιστία: Δυνατότητα εκτέλεσης της υποσχεθείσας υπηρεσίας με αξιοπιστία και ακρίβεια.
- Ανταπόκριση: Προθυμία να βοηθήσουμε τους πελάτες και να παρέχουμε άμεση εξυπηρέτηση.
- Ασφάλεια: Γνώση και ευγένεια των εργαζομένων και ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά.
- Ενσυναίσθηση: Φροντίδα, εξατομικευμένη προσοχή που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Αυτό το εργαλείο αποτελούνταν από δύο τμήματα, μια ενότητα προσδοκιών που περιέχει 22 δηλώσεις για να εξακριβωθούν οι γενικές προσδοκίες πελατών σχετικά με μια υπηρεσία και μια ενότητα αντιλήψεων που περιέχει ένα αντίστοιχο σύνολο 22 δηλώσεων για τη μέτρηση των αξιολογήσεων πελατών για μια συγκεκριμένη εταιρεία. Οι δηλώσεις και στις δύο ενότητες

χρησιμοποίησαν μια κλίμακα Likert επτά βαθμών που κυμαίνεται από "Συμφωνώ απόλυτα" (7) έως "Διαφωνώ απόλυτα" (1).

Το 1991, οι Parasuraman et al. δημοσίευσε ένα άρθρο που περιγράφει τις πρόσφατες τροποποιήσεις που έγιναν στην έκδοση του 1988 της κλίμακας SERVQUAL (Parasuraman et al., 1991). Στο SERVQUAL του 1988, τα εννέα από τα 22 σημεία ήταν αρνητικά διατυπωμένα. Σκοπός ήταν να κρατηθούν σε εγρήγορση οι ερωτηθέντες και να τους ενθαρρύνουν να διαβάζουν προσεκτικά τις δηλώσεις. Ωστόσο, δεδομένου ότι πολλοί ερευνητές έχουν εκφράσει ανησυχία για τις αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις, οι Parasuraman et al. άλλαξε όλες αυτές τις αρνητικές δηλώσεις σε θετική μορφή. Η έκδοση του 1988 είχε προσπαθήσει να συλλάβει τις κανονιστικές προσδοκίες των ερωτηθέντων.

Αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι η ορολογία «πρέπει» που χρησιμοποιείται στην ενότητα προσδοκιών μπορεί να συμβάλλει σε μη ρεαλιστικά υψηλές βαθμολογίες προσδοκιών, οι Parasuraman et al. άλλαξε τη διατύπωση όλων των δηλώσεων προσδοκιών.

Τροποποιήθηκε επίσης η λεπτομερής διατύπωση πολλών δηλώσεων αντίληψης. Δύο νέες δηλώσεις, η καθεμία με τις λέξεις «ενσώματες» και «διαβεβαίωση», αντικαταστάθηκαν από δύο αρχικές δηλώσεις για να αποτυπωθούν πληρέστερα οι διαστάσεις. Η «απτή» δήλωση αναφερόταν στην εμφάνιση επικοινωνιακού υλικού, ενώ η δήλωση «διασφάλιση» αναφερόταν στη γνώση των εργαζομένων.

Στην έκδοση του 1988, όλες οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών θεωρήθηκαν εξίσου σημαντικές. Αυτό μπορεί να είναι ακατάλληλο καθώς η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών διαφέρουν ως προς τη σημασία τους για τους μεμονωμένους ερωτηθέντες και σε διαφορετικά περιβάλλοντα υπηρεσιών.

Για το λόγο αυτό, οι Parasuraman et al. βελτίωσε την έκδοση του 1988 και συμπεριέλαβε μια πρόσθετη ενότητα για να εξακριβωθεί η σχετική σημασία των πέντε διαστάσεων. Σε αυτήν την ενότητα, δίνονται στους ερωτηθέντες συνολικά 100 πόντους για να κατανεμηθούν στις πέντε διαστάσεις ανάλογα με το πόσο σημαντικό θεωρούν την καθεμία.

Παρά τη σημαντική βελτίωση και τροποποίηση που έχουν εφαρμοστεί στο αρχικό μοντέλο SERVQUAL, πολλοί ερευνητές εξακολουθούν να εκφράζουν ανησυχίες για την τροποποιημένη κλίμακα. Λαμβάνοντας υπόψη τις επικρίσεις, το 1994, οι Parasuraman et al. ανέπτυξαν και διερεύνησαν τρεις εναλλακτικές μορφές SERVQUAL, ως μορφή SERVQUAL μιας στήλης, δύο στηλών και τριών στηλών. Από την εμπειρική τους έρευνα, οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το ερωτηματολόγιο με μορφή τριών στηλών ήταν το πιο χρήσιμο.

Η μορφή τριών στηλών ενσωμάτωσε την εκ νέου εννοιολόγηση των προσδοκιών στα δύο στοιχεία της και επέτρεψε την ταυτόχρονη συλλογή των επιθυμητών προσδοκιών, ελάχιστων προσδοκιών και δεδομένων απόδοσης. Έχουν επίσης γίνει προσαρμογές στο εργαλείο για να διευκολυνθεί η εξάλειψη μιας από τις αρχικές δηλώσεις, μειώνοντας έτσι τον αριθμό των

δηλώσεων από 22 σε 21 και μια αναδιάταξη της σειράς ορισμένων από τις δηλώσεις. Η επταβάθμια κλίμακα Likert του SERVQUAL του 1988 έχει επίσης προσελκύσει κριτική από πολλούς ερευνητές. Για να απαντήσουν σε αυτές τις επικρίσεις, το 1994, οι Parasuraman et al. επέκτεινε αυτή την κλίμακα σε μια κλίμακα εννέα σημείων (Parasuraman et al., 1994a, b).

Το εργαλείο SERVQUAL έχει αναδειχθεί ως το πιο δημοφιλές τυποποιημένο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών. Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι το εργαλείο SERVQUAL συνεχίζει να τραβά την προσοχή τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες. Ωστόσο, από τη δημιουργία της, η κλίμακα έχει αποτελέσει αντικείμενο ποικίλων επικρίσεων που εγείρονται από διάφορες μελέτες.

Θεωρητικές κριτικές:

- Παραδειγματικές αντιρρήσεις - Το SERVQUAL βασίζεται σε ένα παράδειγμα παραμόρφωσης και όχι σε ένα παράδειγμα συμπεριφοράς. και η SERVQUAL αποτυγχάνει να βασιστεί σε καθιερωμένη οικονομική, στατιστική και ψυχολογική θεωρία.
- Μοντέλο χασμάτων - Υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα της υπηρεσίας ως προς τα χάσματα ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις.
- Προσανατολισμός της διαδικασίας - Το SERVQUAL εστιάζει στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, όχι στα αποτελέσματα της υπηρεσίας.
- Διαστάσεις - Οι πέντε διαστάσεις της SERVQUAL δεν είναι καθολικές. Ο αριθμός των διαστάσεων που περιλαμβάνουν την ποιότητα της υπηρεσίας προσαρμόζεται στα συμφραζόμενα. Τα στοιχεία δεν αντιστοιχούν πάντα στους παράγοντες που θα περίμενε κανείς *a priori* και υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλοσυσχέτισης μεταξύ των πέντε διαστάσεων.

Λειτουργικές κριτικές:

- Προσδοκίες - Ο όρος προσδοκίες είναι πολυσημικός. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν πρότυπα άλλα από τις προσδοκίες για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών, και το SERVQUAL αποτυγχάνει να μετρήσει τις απόλυτες προσδοκίες για την ποιότητα υπηρεσιών.
- Σύνθεση αντικειμένου - Τέσσερα ή πέντε στοιχεία δεν μπορούν να καταγράψουν τη μεταβλητότητα σε κάθε διάσταση ποιότητας υπηρεσίας.
- Στιγμές αλήθειας (MOT) - Οι αξιολογήσεις πελατών για την ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να διαφέρουν από MOT σε MOT.

- Πολικότητα - Η αντίστροφη πολικότητα των στοιχείων στην κλίμακα προκαλεί σφάλμα του ερωτώμενου.
- Πόντοι κλίμακας - Η κλίμακα Likert των επτά βαθμών είναι εσφαλμένη.
- Διπλή συμπλήρωση – Η διπλή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μια για τις αντιλήψεις και μια για τις προσδοκίες, προκαλούν πλήξη και σύγχυση.
- Εξαγόμενη διακύμανση - Το επίπεδο διακύμανσης που εξάγεται είναι ένα μέτρο της εγκυρότητας κατασκευής. Όσο μεγαλύτερη είναι η διακύμανση που εξάγεται, τόσο πιο έγκυρο είναι το μέτρο. Γενικά, οι τροποποιημένες κλίμακες έτειναν να παράγουν υψηλότερα επίπεδα διακύμανσης που εξήχθησαν από το αρχικό SERVQUAL.

Παρά τις επικρίσεις που ασκούνται στην κλίμακα, το SERVQUAL εξακολουθεί να θεωρείται ως ο κορυφαίος δείκτης μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών (Lam & Woo, 1997; Mittal & Lassar, 1996).

Χάσμα 5 - Προσδοκώμενη υπηρεσία - αντιληπτό κενό υπηρεσίας

Σ' αυτή την εργασία θα εξεταστεί το χάσμα 5, το πιο σημαντικό χάσμα από τα πέντε, που μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση των τεσσάρων πρώτων. Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ένας πελάτης για μια υπηρεσία είναι συνάρτηση του μεγέθους και της κατεύθυνσης του χάσματος μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας και της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας (Parasuraman et al., 1985:46).

Για τη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών, θα είναι επομένως σημαντικό μια επιχείρηση να διαχειριστεί το χάσμα 5 μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων από την πλευρά της διοίκησης, των εργοδοτών και των πελατών. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες για να γεφυρώσει το χάσμα 5 προκειμένου να βελτιώσει την συνολική ικανοποίηση πελατών.

Δεδομένου ότι η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται πολυδιάστατο στοιχείο, οι Parasuraman et al. (1985:46-47) προσδιόρισαν επίσης δέκα βασικές διαστάσεις υπηρεσίας. Αναγνώρισαν ότι ανεξάρτητα από το είδος της υπηρεσίας, οι πελάτες βασικά χρησιμοποιούν παρόμοια κριτήρια για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών (Σχήμα 2.5).

Determinants 		Qualities Required 
Reliability		Consistency of performance and dependability
Responsiveness		Willingness or readiness of employee
Competence		Required skills and knowledge
Access		Approachability and ease of contact
Courtesy		Politeness, respect, consideration, friendliness
Communication		Keeping customer informed
Credibility		Trustworthiness, believability, honesty
Security		Freedom from danger, risk or doubt
Understanding/knowing customer		Understand the customer's needs
Tangibles		Physical evidence of the service

Σχήμα 2.5. Προδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών

(<https://www.slidegeeks.com/business/product/determinants-of-service-quality-ppt-powerpoint-presentation-layouts-show>)

Όπως φαίνεται, μόνο δύο από τους καθοριστικούς παράγοντες, συγκεκριμένα η απτότητα και η αξιοπιστία, μπορούν να είναι γνωστά πριν από την επίσκεψη στο ξενοδοχείο. Η πρόσβαση, η ευγένεια, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η κατανόηση του πελάτη και η επικοινωνία θεωρούνται ιδιότητες εμπειρίας και αναφέρθηκαν από τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Μόνο όταν ο πελάτης αγοράζει ή καταναλώνει την υπηρεσία, μπορεί καθεμία από αυτές τις ιδιότητες να είναι γνωστή σε αυτόν (Parasuraman et al., 1985:48). Σημειώθηκε επίσης ότι δύο από τους καθοριστικούς παράγοντες που εμφανίστηκαν στις συνεντεύξεις της ομάδας εστίασης θα εμπίπτουν πιθανότατα στην κατηγορία των ιδιοτήτων αξιοπιστίας (ιδιοκτησίες που οι πελάτες δεν μπορούν να αξιολογήσουν ακόμη και μετά την αγορά και την κατανάλωση). Αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα (την κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων για την εκτέλεση της υπηρεσίας) και την ασφάλεια (απαλλαγή από κίνδυνο ή αμφιβολία). Οι Parasuraman et al. (1985:48) υποδεικνύουν ότι οι πελάτες τυπικά θα βασίζονται σε ιδιότητες εμπειρίας κατά την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών, επειδή οι ιδιότητες αξιοπιστίας είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν και υπάρχουν μόνο λίγες δυνατότητες αναζήτησης σχετικών πληροφοριών.

Με πληροφορίες από τη μελέτη τους, οι Parasuraman et al. (1985:48) δηλώνουν ότι η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να τοποθετηθεί κατά μήκος μιας συνέχειας που κυμαίνεται από την ιδανική ποιότητα έως την εντελώς απαράδεκτη ποιότητα. Η ικανοποιητική ποιότητα θα βρίσκεται σε κάποιο σημείο κατά μήκος αυτής της συνέχειας.

Η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται από τη φύση της διαφοράς μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας (ES) και της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας (PS) (Parasuraman et al., 1985:48):

- όταν $ES > PS$, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι χαμηλότερη από ικανοποιητική και τείνει προς εντελώς μη αποδεκτή ποιότητα, με αυξημένη ασυμφωνία μεταξύ ES και PS.
- όταν $ES = PS$, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι ικανοποιητική.
- όταν $ES < PS$, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι κάτι παραπάνω από ικανοποιητική και τείνει προς την ιδανική ποιότητα, με αυξημένη απόκλιση μεταξύ ES και PS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Γενική μεθοδολογία

Σ'αυτή τη εργασία χρησιμοποιήθηκαν ένα αυτοδιαχειριζόμενο ερωτηματολόγιο, μια προσαρμοσμένη/τροποποιημένη έκδοση του SERVQUAL, και η μέθοδος MUSA για να μετρηθεί η ικανοποίηση και να αναλυθούν οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών των επισκεπτών ενός ξενοδοχείου πέντε αστέρων στη Ρόδο.

Το εργαλείο SERVQUAL χρησίμευσε ως βάση για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Ορισμένα χαρακτηριστικά αναδιατυπώθηκαν για να προσαρμοστούν στο ξενοδοχειακό περιβάλλον και προστέθηκαν επιπλέον χαρακτηριστικά για την καταγραφή συγκεκριμένων πτυχών του ξενοδοχείου. Η κλίμακα βαθμολογίας ήταν διαφορετική από το πρωτότυπο μοντέλο SERVQUAL που είχε κλίμακες επτά σημείων. Ζητήθηκε από τους πελάτες να βαθμολογήσουν τα χαρακτηριστικά σε μια 5βάθμια κλίμακα από (-2) «worse than expected», μέχρι(+2) «better than expected».

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιείχε ερωτήσεις σχετικά με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών. Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αξιολόγησε τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων για τη συνολική ικανοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε μια 5βάθμια κλίμακα από (1) «dissatisfied», μέχρι (5) «satisfied».

Η έρευνα διεξήχθη σε ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται στη Ρόδο και διήρκησε 3 εβδομάδες τον Οκτώβρη του 2021. Ο πληθυσμός στόχος της έρευνας ήταν όλοι οι ταξιδιώτες που έμειναν στο ξενοδοχείο. Χρησιμοποιήθηκε μια προσέγγιση τυχαίας δειγματοληψίας και διανεμήθηκαν 200 ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους επισκέπτες που είχαν τη διάθεση να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Οι επισκέπτες του ξενοδοχείου που έκαναν check-out από το ξενοδοχείο και ήταν έτοιμοι να φύγουν ρωτήθηκαν εάν θα ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε όσους ήταν πρόθυμοι να τα συμπληρώσουν. Με τη χρήση αυτής της μεθόδου συγκεντρώθηκαν συνολικά 114 ερωτηματολόγια.

Μέθοδος MUSA

Το μοντέλο της Πολυκριτηριακής Ανάλυσης Ικανοποίησης (MUSA) στοχεύει στη συγκέντρωση των επιμέρους προτιμήσεων του ερωτηθέντος πληθυσμού σε μια αθροιστική συνάρτηση χρησιμότητας, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση του πληθυσμού εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων ικανοποίησης ή μεταβλητών που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένες διαστάσεις. Αυτή η μέθοδος αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης του ερωτώμενου, τόσο συνολικά όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης και παρέχει ένα πλήρες σύνολο αποτελεσμάτων που

εξηγεί το επίπεδο ικανοποίησής του και αναλύει σε βάθος τη συμπεριφορά και τις προσδοκίες του ερωτώμενου. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο MUSA, οι πελάτες καλούνται να δώσουν ένα συνολικό επίπεδο ικανοποίησης για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν που εξετάζεται, αλλά και ένα επίπεδο ικανοποίησης για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά του (κριτήρια αξιολόγησης). Η μέθοδος MUSA έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών μοντέλων ικανοποίησης πελατών, αφού λαμβάνει πλήρως υπόψη την ποιοτική μορφή των κρίσεων και των προτιμήσεων των πελατών που συνήθως εκφράζονται με αυτόν τον τρόπο στα ερωτηματολόγια των πελατών.

Σύμφωνα με τους Grigoroudis & Siskos (2010), οι κύριοι στόχοι της μεθόδου MUSA είναι:

- Η αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης πελατών, τόσο συνολικά όσο και για καθένα από τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Η παροχή ενός πλήρους συνόλου αποτελεσμάτων που αναλύει σε βάθος τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες πελατών και εξηγεί το επίπεδο ικανοποίησής τους.
- Η ανάπτυξη ενός εργαλείου λήψης αποφάσεων με έμφαση στην κατανόηση και τη δυνατότητα εφαρμογής των παρεχόμενων αποτελεσμάτων.

Υπάρχουν 4 κύρια στάδια της μεθοδολογίας MUSA. Το πρώτο είναι η προκαταρκτική έρευνα, με την οποία ορίζονται οι στόχοι και πραγματοποιείται ο σχεδιασμός της έρευνας. Το δεύτερο είναι η διεξαγωγή της έρευνας ικανοποίησης και περιλαμβάνει την σύνταξη και την οργάνωση του ερωτηματολογίου, όπως και τη διεξαγωγή της έρευνας σε ένα δείγμα πελατών. Το τρίτο είναι η ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιώντας την περιγραφική στατιστική και τη μέθοδο MUSA. Τελευταίο στάδιο είναι τα αποτελέσματα, όπου εκτιμάται το πόσο έγκυρα είναι τα αποτελέσματα και γίνεται η μορφοποίηση των προτάσεων για βελτίωση της ικανοποίησης πελατών.

Μέθοδος SERVQUAL

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη σχεδιάστηκε σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL και εν μέρει τροποποιήθηκαν για να ταιριάζει με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τις καταστάσεις του ξενοδοχείου. Συνολικά 22 μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Αυτή η αλλαγή ήταν απαραίτητη για να ληφθούν υπόψη οι συγκεκριμένες προσδοκίες των πελατών στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στη μέτρηση των προσδοκιών και της ικανοποίησης των επισκεπτών από την ποιότητα των υπηρεσιών στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο στη Ρόδο. Χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών αντί της κλίμακας 7 βαθμών του αρχικού μοντέλου. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε για να αποτυπώσει τα δημογραφικά και ταξιδιωτικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

3.2 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Συνολικά τέθηκαν 38 ερωτήσεις στην έρευνα για τη συλλογή των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη και συντάχθηκε στα αγγλικά προκειμένου να γίνει κατανοητό σε όλους. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις και επικεντρώνεται στη συλλογή δημογραφικών πληροφοριών σχετικά με τους ερωτηθέντες, όπως η εθνικότητα, η ηλικία, το επάγγελμα, το ετήσιο εισόδημα (προαιρετικό), το επίπεδο μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, και η παρέα για το ταξίδι. Το δεύτερο μέρος περιέχει τέσσερις ενότητες: προσωπικό (10 ερωτήσεις), εγκαταστάσεις και υλικά (3 ερωτήσεις), υπηρεσίες (3 ερωτήσεις), και πολιτική προσανατολισμένη στον πελάτη (5 ερωτήσεις). Το τρίτο μέρος στοχεύει στην απόκτηση της συνολικής ικανοποίησης πελατών για διαφορετικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου ξεχωριστά και περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Προστέθηκαν και 2 ερωτήσεις αφοσίωσης πελατών.

- How likely is it that you will visit the hotel again in the near future?
- How likely is it that you will suggest to friends/relatives to visit the hotel?

Η έρευνα στάλθηκε διαδικτυακά σε 200 άτομα από όλο τον κόσμο που διέμεναν στο ξενοδοχείο. Μετά τον αρχικό έλεγχο των απαντήσεων, το τελικό δείγμα αποτελείται από 114 ορθά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

3.3 Παρουσίαση ξενοδοχείου και προφίλ δείγματος

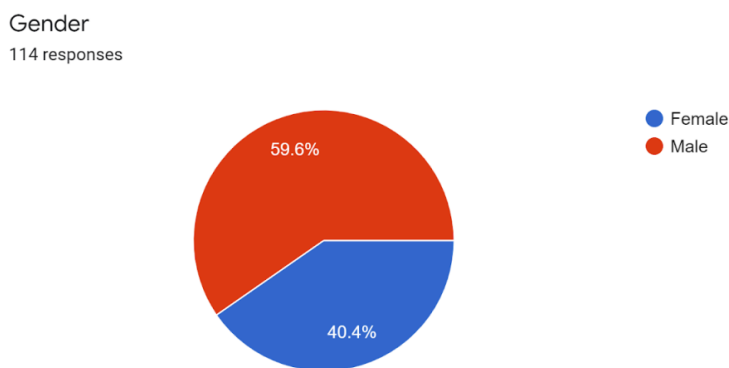
Το ξενοδοχείο που επιλέχθηκε για να πραγματοποιηθεί η έρευνα είναι ξενοδοχείο πέντε αστέρων στη Ρόδο, είναι ένα θέρετρο στον κόλπο γεμάτο με ευχάριστα χαρακτηριστικά κατάλληλο για ταξιδιώτες όλων των ηλικιών. Το νησί της Ρόδου ήταν αναγνωρισμένο για την ομορφιά του από την αρχαιότητα. Σήμερα εκατομμύρια ταξιδιώτες ανακηρύσσουν αυτό το νησί ως τον πιο αγαπημένο προορισμό διακοπών τους. Η Ρόδος υποδέχεται κάθε επισκέπτη με μια σειρά από μοναδικά και εντυπωσιακά αξιοθέατα, αμέτρητες εξωτικές παραλίες, ζεστές ηλιόλουστες μέρες και εξαιρετικές προτάσεις διαμονής.

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην ήρεμη νοτιοανατολική ακτή του νησιού, δίπλα σε μια αμμώδη παραλία. Συνδυάζει όλα όσα θα μπορούσε να ζητήσει κάποιος από τις διακοπές του στα ελληνικά νησιά. Κομψά δωμάτια και σουίτες με θέα στη θάλασσα, γαστρονομικές απολαύσεις από κάθε γωνιά του κόσμου, και ευρύχωρο σπα με πολλές υπηρεσίες. Προσφέρει 5 εξωτερικές πισίνες, 1 γήπεδο τένις και 3 θεματικά μέρη.

Τα δωμάτια είναι μεγάλα, φωτεινά και καλαίσθητα και έχουν θέα στη θάλασσα, στους ορμίσκους της περιοχής, στον κήπο και στις πισίνες. Τα εστιατόρια σερβίρουν μπουφέ με μεσογειακές, ασιατικές και διεθνείς σπεσιαλιτέ. Πραγματοποιούνται, επίσης και θεματικές βραδιές πέντε φορές την εβδομάδα. Απέχει 45 χλμ. από την πρωτεύουσα του νησιού. Παρέχεται

επίσης και δωρεάν WiFi σε όλους τους χώρους, δωρεάν χώρος στάθμευσης και πρόγραμμα ψυχαγωγίας για όλες τις ηλικίες.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και οι συχνότητες των δημογραφικών ερωτήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, θα ελεγχθεί η αντιπροσωπευτικότητα και το προφίλ του δείγματος. Το φύλο του δείγματος παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1, όπου φαίνεται και το ποσοστό των απαντήσεων. Συνολικά, στην έρευνα συμμετείχαν 68 (59.6%) άντρες και 46 (40.4%) γυναίκες.



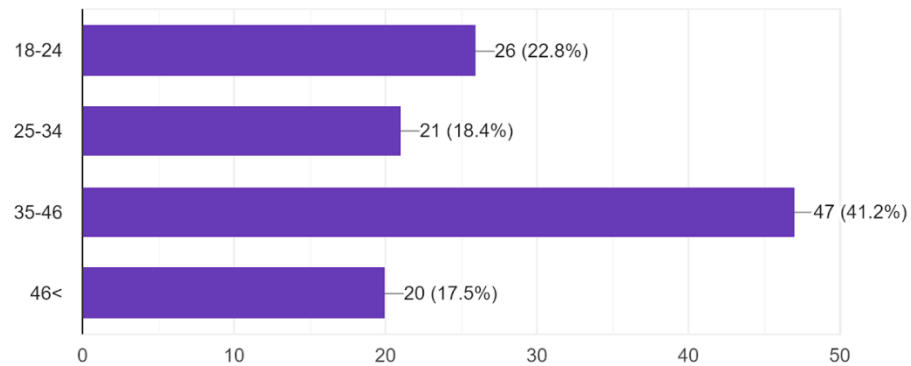
Σχήμα 3.1. Φύλο δείγματος

Όσον αφορά την ηλικία, 26 (22.8%) βρίσκονται στην ηλικία 18-24, 21 (18.4%) βρίσκονται στην ηλικία 25-34, 47 (41.2%) βρίσκονται στην ηλικία 35-46, και 20 (17.5%) βρίσκονται στην ηλικία 46< (Σχήμα 3.2).

Έπειτα, παρουσιάζεται η καταγωγή των ερωτώμενων. Δεδομένου ότι στο ξενοδοχείο έρχονται πελάτες από όλον τον κόσμο, υπάρχει μεγάλη γκάμα χωρών και πολλές εθνικότητες που συμμετείχαν στην έρευνα. Το μεγαλύτερο ποσοστό (19.3%) κατάγεται από το Ηνωμένο Βασίλειο. Μετά έρχονται η Γερμανία με 11.4% και η Πολωνία με 8.8%. Οι υπόλοιπες χώρες είναι το Βέλγιο, η Αγγλία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Μαδαγασκάρη, η Ολλανδία, η Σερβία, η Ισπανία, η Βουλγαρία, η Κροατία, η Γαλλία, η Μεγάλη Βρετανία, η Ισραήλ, η Λιθουανία, η Μαυροβούνιο, η Ρουμανία, η Ρωσία, η Σερβία, η Σουηδία, και η Ελβετία (Σχήμα 3.3).

Age

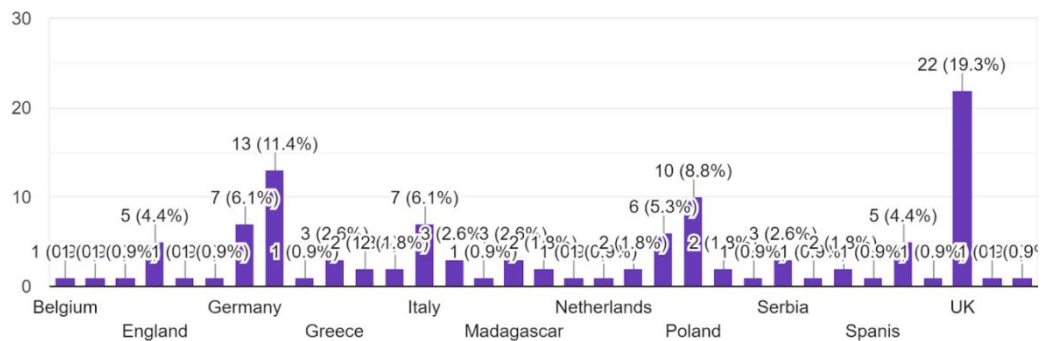
114 responses



Σχήμα 3.2. Ηλικία δείγματος

Which country are you from?

114 responses

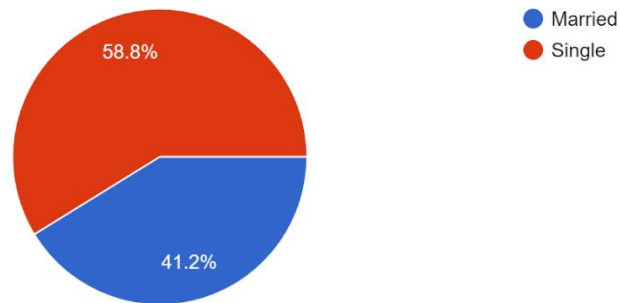


Σχήμα 3.3. Εθνικότητες δείγματος

Η επόμενη ερώτηση ήταν η οικογενειακή κατάσταση. Το 58.8% (67) δήλωσε ότι είναι ελεύθερο, ενώ το 41.2% (47) δήλωσε ότι είναι παντρεμένο (Σχήμα 3.4).

What is your marital status?

114 responses

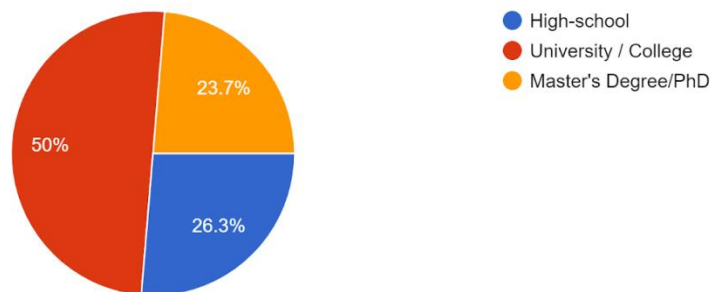


Σχήμα 3.4. Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Όσον αφορά στη μόρφωση, οι μισοί (57) έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση, 27 (23.7%) έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, ενώ το 26.3% (30) βρίσκεται στο επίπεδο λύκειο/γυμνάσιο. Ουσιαστικά, το δείγμα αποτελείται από αρκετά νέους και μορφωμένους ανθρώπους (Σχήμα 3.5).

What is your level of education?

114 responses

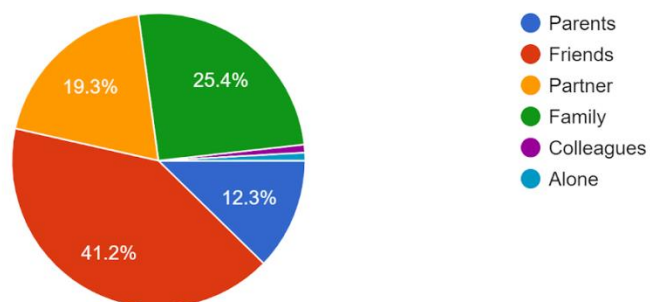


Σχήμα 3.5. Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

Μόνο ένας στους 114 είχε επισκεφτεί το ξενοδοχείο μόνος του, και ένας δήλωσε ότι είχε μαζί του και έναν συνεργάτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό 41.2% (47) επισκέφτηκε το ξενοδοχείο με φίλους, μετά το 25,4% (29) με οικογένεια, 19.3% (22) με σύντροφο, και 12.3% (14) με γονείς (Σχήμα 3.6).

With whom are you visiting the hotel?

114 responses



Σχήμα 3.6. Συνοδεία κατά τις διακοπές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Μοντέλο SERVQUAL

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του μοντέλου SERVQUAL εστιάζοντας στα χάσματα ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών για τις διαστάσεις και τις μεταβλητές που έχουν καθοριστεί. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο SERVQUAL που έχει υιοθετηθεί στη συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από 4 βασικές διαστάσεις και 22 επιμέρους μεταβλητές:

1. Προσωπικό
 - 1.1. Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι ελκυστική
 - 1.2. Οι εργαζόμενοι λένε πότε ακριβώς θα παρασχεθούν οι υπηρεσίες
 - 1.3. Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεσα τις υπηρεσίες
 - 1.4. Οι εργαζόμενοι είναι πάντα διαθέσιμοι να βοηθήσουν
 - 1.5. Οι εργαζόμενοι δεν είναι ποτέ πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών
 - 1.6. Η συμπεριφορά των εργαζομένων δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες
 - 1.7. Οι εργαζόμενοι είναι συνεχώς ευγενικοί
 - 1.8. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν γνώσεις για να απαντούν σε ερωτήσεις
 - 1.9. Οι εργαζόμενοι δίνουν προσωπική προσοχή στους πελάτες
 - 1.10. Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών
2. Εγκαταστάσεις και υλικά
 - 2.1. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός με σύγχρονη εμφάνιση
 - 2.2. Ελκυστικότητα εγκαταστάσεων
 - 2.3. Ελκυστικότητα υλικών
3. Υπηρεσίες
 - 3.1. Παροχή υπηρεσιών σωστά από την πρώτη φορά
 - 3.2. Παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις υποσχέσεις
 - 3.3. Επιμονή σε έγγραφα χωρίς σφάλματα
 - 3.4. Οι ώρες λειτουργίας είναι βολικές για όλους του πελάτες
4. Πελατοκεντρική πολιτική
 - 4.1. Τήρηση υποσχέσεων
 - 4.2. Επίδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος στην επίλυση προβλημάτων των πελατών
 - 4.3. Αίσθηση ασφάλειας στις συναλλαγές με το ξενοδοχείο
 - 4.4. Προσωποποιημένη προσοχή από το ξενοδοχείο
 - 4.5. Το ξενοδοχείο φροντίζει για το συμφέρον του πελάτη

Οι προηγούμενες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με βάση μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και

προσαρμόστηκε για να ταιριάζει στα ειδικά χαρακτηριστικά μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών (χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες και την αντίληψη) μετρήθηκαν σε μια κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμών που κυμαίνεται από -2 έως +2: +2 = better than expected, +1 = somehow better than expected, 0 = more or less as expected, -1 = somehow worse than expected, και -2 = worse than expected. Οι συχνότητες των απαντήσεων στις συγκεκριμένες ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1. Συχνότητες ερωτήσεων SERVQUAL

Μεταβλητές	worse than expected	somehow worse than expected	more or less as expected	somehow better than expected	better than expected
Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι ελκυστική	0%	3%	10%	38%	50%
Οι εργαζόμενοι λένε πότε ακριβώς θα παρασχεθούν οι υπηρεσίες	0%	3%	14%	33%	50%
Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεσα τις υπηρεσίες	1%	1%	11%	40%	47%
Οι εργαζόμενοι είναι πάντα διαθέσιμοι να βοηθήσουν	0%	3%	9%	31%	58%
Οι εργαζόμενοι δεν είναι ποτέ πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών	0%	4%	11%	34%	51%
Η συμπεριφορά των εργαζομένων δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες	0%	3%	11%	34%	53%
Οι εργαζόμενοι είναι συνεχώς ευγενικοί	0%	4%	12%	33%	50%
Οι εργαζόμενοι διαθέτουν γνώσεις για να απαντούν σε ερωτήσεις	1%	1%	11%	35%	52%
Οι εργαζόμενοι δίνουν προσωπική προσοχή στους πελάτες	0%	4%	12%	29%	54%
Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών	0%	6%	10%	33%	52%
Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός με σύγχρονη εμφάνιση	0%	2%	9%	40%	50%
Ελκυστικότητα εγκαταστάσεων	0%	4%	11%	39%	47%
Ελκυστικότητα υλικών	1%	2%	11%	36%	51%
Παροχή υπηρεσιών σωστά από την πρώτη φορά	0%	6%	10%	38%	47%
Παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις υποσχέσεις	0%	4%	13%	33%	51%
Επιμονή σε έγγραφα χωρίς σφάλματα	0%	4%	17%	32%	47%
Οι ώρες λειτουργίας είναι βολικές για όλους του πελάτες	1%	6%	14%	35%	44%
Τήρηση υποσχέσεων	0%	3%	18%	32%	47%
Επίδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος στην επίλυση προβλημάτων των πελατών	0%	1%	12%	43%	44%
Αίσθηση ασφάλειας στις συναλλαγές με το ξενοδοχείο	1%	4%	10%	34%	52%
Προσωποποιημένη προσοχή από το ξενοδοχείο	0%	4%	15%	39%	43%
Το ξενοδοχείο φροντίζει για το συμφέρον του πελάτη	0%	6%	9%	36%	49%

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα υψηλότερα νούμερα υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης και προσδοκώμενης ποιότητας. Όσο πιο κοντά έρχονται τα νούμερα των προσδοκώμενων και των αντιλαμβανόμενων υπηρεσιών, τόσο πιο υψηλό είναι το αντιλαμβανόμενο επίπεδο των υπηρεσιών. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι αντιλήψεις ξεπέρασαν τις προσδοκίες των πελατών που διέμεναν στο ξενοδοχείο, έχοντας ως αποτέλεσμα την εμφάνιση μόνο του θετικού χάσματος για όλες τις μεταβλητές. Συνήθως οι προσδοκίες ξεπερνούν τις αντιλήψεις των πελατών. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι το αντίθετο, και σημαίνει ότι το ξενοδοχείο έχει κάνει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στις υπηρεσίες που προσφέρει σε σύγκριση με το παρελθόν και ότι βρίσκεται στην ανοδική πορεία. Οι τομείς στους οποίους υπάρχει το μεγαλύτερο περιθώριο βελτίωσης είναι η ενσυναίσθηση και η απτότητα.

Η υψηλότερη θετική αντίληψη έχει η μεταβλητή «Οι εργαζόμενοι είναι πάντα διαθέσιμοι να βοηθήσουν», ακολουθούμενη από την «Οι εργαζόμενοι δίνουν προσωπική προσοχή στους πελάτες». Η ασφάλεια υποδηλώνει την προσδοκία των πελατών από τους εργαζόμενους στο ξενοδοχείο να είναι φιλικοί, ευγενικοί, να τους κάνουν να αισθάνονται ασφαλείς και να έχουν εμπιστοσύνη στο ξενοδοχείο, κάτι που, βάσει αποτελεσμάτων, οι πελάτες είχαν στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Λιγότερο θετικές αντιλήψεις συσχετίζονται με την άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση, πιο συγκεκριμένα, με τις μεταβλητές «Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεσα τις υπηρεσίες», «Οι εργαζόμενοι διαθέτουν γνώσεις για να απαντούν σε ερωτήσεις», και με την «Αίσθηση ασφάλειας στις συναλλαγές με το ξενοδοχείο». Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να διορθωθεί με την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού. Άλλο ένα κριτήριο το οποίο είχε λιγότερο θετικό αποτέλεσμα ήταν το «Ελκυστικότητα υλικών». Πάντως, αυτά τα σχετικά αρνητικά αποτελέσματα ήταν 1% και δεν αντιπροσωπεύουν μεγάλη απειλή για την εταιρεία.

Τα εκτιμώμενα χάσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2 και έχουν υπολογιστεί με βάση τη μέση τιμή του συνόλου των πελατών του δείγματος. Αρνητικό αποτέλεσμα σημαίνει ότι η αντιλαμβανόμενη υπηρεσία ήταν χαμηλότερη της προσδοκώμενης. Η αποτελεσματικότητα των τμημάτων του ξενοδοχείου εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο ταιριάζει η προσδοκία των επισκεπτών με την αντίληψή τους της απόδοσης. Το 'χάσμα 5', ή η ζώνη ανοχής, σε αυτήν την περίπτωση, εξαρτάται από τη ποιότητα που οι επισκέπτες του ξενοδοχείου θεωρούν ότι θα έπρεπε να λάβουν, καθώς και από το επίπεδο ελάχιστης ποιότητας που οι ίδιοι επισκέπτες θέλουν να δεχθούν.

Τα αποτελέσματα σε σχέση με την ανάλυση του χάσματος ανακάλυψαν ότι οι πελάτες αντιλήφθηκαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρείχε το συγκεκριμένο ξενοδοχείο στη Ρόδο ικανοποιούσε τις ανάγκες τους, παράλληλα υποδεικνύοντας ότι οι προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών ικανοποιήθηκαν τόσο σε υλικές όσο και σε άυλες υπηρεσίες.

Σχεδόν όλες οι διαστάσεις έχουν σημαντική επιρροή στην ικανοποίηση των επισκεπτών. Διαπιστώθηκε ότι το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει την αντίληψη της ποιότητας. Οι αντιλήψεις των επισκεπτών έδειξαν ομοιότητα ως προς την αναγνώριση της σημασίας της κατοχής καλών εργασιακών δεξιοτήτων και

διαπροσωπικών δεξιοτήτων από το προσωπικό του ξενοδοχείου. Ωστόσο, προτιμούν επίσης να λαμβάνουν σε καλό βαθμό προσωπική αναγνώριση και προσοχή κατά τη διάρκεια της διαμονής τους στο ξενοδοχείο.

Πίνακας 4.2. Εκτιμώμενα χάσματα SERVQUAL

Μεταβλητές	Χάσμα 5
Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι ελκυστική	1.35
Οι εργαζόμενοι λένε πότε ακριβώς θα παρασχεθούν οι υπηρεσίες	1.31
Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεσα τις υπηρεσίες	1.32
Οι εργαζόμενοι είναι πάντα διαθέσιμοι να βοηθήσουν	1.44
Οι εργαζόμενοι δεν είναι ποτέ πολύ απασχολημένοι για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών	1.32
Η συμπεριφορά των εργαζομένων δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες	1.37
Οι εργαζόμενοι είναι συνεχώς ευγενικοί	1.29
Οι εργαζόμενοι διαθέτουν γνώσεις για να απαντούν σε ερωτήσεις	1.36
Οι εργαζόμενοι δίνουν προσωπική προσοχή στους πελάτες	1.33
Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών	1.30
Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός με σύγχρονη εμφάνιση	1.38
Ελκυστικότητα εγκαταστάσεων	1.28
Ελκυστικότητα υλικών	1.34
Παροχή υπηρεσιών σωστά από την πρώτη φορά	1.25
Παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις υποσχέσεις	1.31
Επιμονή σε έγγραφα χωρίς σφάλματα	1.23
Οι ώρες λειτουργίας είναι βολικές για όλους τους πελάτες	1.15
Τήρηση υποσχέσεων	1.25
Επίδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος στην επίλυση προβλημάτων των πελατών	1.30
Αίσθηση ασφάλειας στις συναλλαγές με το ξενοδοχείο	1.32
Προσωποποιημένη προσοχή από το ξενοδοχείο	1.21
Το ξενοδοχείο φροντίζει για το συμφέρον του πελάτη	1.28

Αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι επισκέπτες ήταν ευαίσθητοι τόσο σε υλικά όσο και σε άυλα αγαθά προτού κάνουν check in στο ξενοδοχείο. Οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν ένα μείγμα αξιοπιστίας, ασφάλειας και ανταπόκρισης ως το κύριο συστατικό που περίμεναν να παρέχει η ξενοδοχειακή μονάδα.

Το ξενοδοχείο 5 αστέρων στη Ρόδο πρέπει να κατανοήσει καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς δεν προσφέρει μόνο ένα κρεβάτι, αλλά και την ασφάλεια, την αξιοπιστία και την ανταπόκριση. Η τρέχουσα αντίληψη των ερωτηθέντων δείχνει ότι η κύρια συνιστώσα είναι η ασφάλεια και η άμεση εξυπηρέτηση, αλλά και τα υλικά.

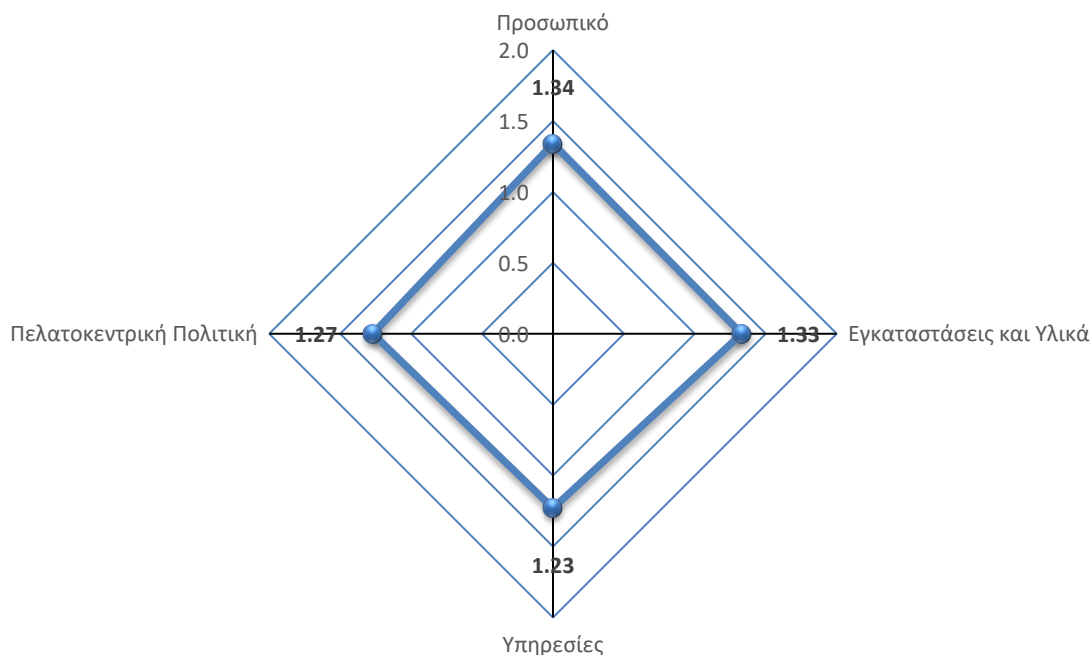
Πιο αναλυτικά, εάν επικεντρωθεί κανείς μόνο στο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά το προσωπικό, θα παρατηρούσε ότι οι μισοί που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν περισσότεροι από

ευχαριστημένοι με την εμφάνιση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι υπόλοιποι επίσης είναι ικανοποιημένοι, με σχεδόν ανύπαρκτες αρνητικές βαθμολογίες.

Το μέρος του ερωτηματολογίου που ερευνά τις υπηρεσίες δείχνει ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Οι πελάτες θεωρούν ότι θα μπορούσαν να εκτελεστούν οι απαιτήσεις τους πιο έγκαιρα, όπως υποσχέθηκε, με πιο ευέλικτο ωράριο λειτουργίας των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Όπως φαίνεται από την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων, υπάρχουν πολλοί τομείς στους οποίους το ξενοδοχείο λειτουργεί πολύ καλά από την οπτική γωνία των πελατών, αλλά πάντα με περιθώρια για βελτίωση. Θα πρέπει να συνεχίσει να αξιοποιεί την στρατηγική που έχει, αφού παρατηρούμε από τα αποτελέσματα ότι είναι περισσότερο από αποτελεσματική.

Το Σχήμα 4.1 παρουσιάζει το μέσο εκτιμώμενο χάσμα ανά βασική διάσταση του μοντέλου SERVQUAL. Όπως φαίνεται, το μέσο χάσμα κυμαίνεται από 1.23 ως 1.34 (σε μια κλίμακα από -2 ως +2). Οι υψηλές αυτές τιμές επιβεβαιώνουν την υψηλή παρεχόμενη ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, καθώς και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.



Σχήμα 4.1. Μέσο χάσμα ανά διάσταση SERVQUAL

4.2 Μέθοδος MUSA

Ο Πίνακας 4.3 παρουσιάζει τις συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις ικανοποίησης. Όπως φαίνεται οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι σε όλα τα κριτήρια ικανοποίησης, αλλά και

συνολικά. Κανένας πελάτης δε δήλωσε δυσαρεστημένος, ενώ το υψηλότερο ποσοστό ικανοποιημένων πελατών παρατηρείται στο κριτήριο «Φαγητό και Ποτό».

Πίνακας 4.3. Συχνότητες ερωτήσεων ικανοποίησης

Κριτήρια	Δυσανεστημένος	Κάπως δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Κάπως ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Προσωπικό	0%	4%	12%	25%	58%
Υπηρεσίες και Υποδομές	0%	1%	11%	34%	54%
Δωμάτιο	0%	3%	10%	31%	56%
Φαγητό και Ποτό	0%	3%	3%	23%	71%
Εγκαταστάσεις	0%	1%	10%	38%	51%
Συνολική ικανοποίηση	0%	3%	7%	39%	52%

Τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου MUSA παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4.

Πίνακας 4.4. Αποτελέσματα μεθόδου MUSA

	Βάρη	Μέσοι δείκτες ικανοποίησης	Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας	Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας
Προσωπικό	19.7%	93.3%	-0.55	0.013
Υπηρεσίες και Υποδομές	19.0%	93.7%	-0.58	0.012
Δωμάτιο	23.4%	94.4%	-0.50	0.013
Φαγητό και Ποτό	19.0%	96.1%	-0.58	0.007
Εγκαταστάσεις	19.0%	93.5%	-0.58	0.012
Συνολική ικανοποίηση		94.0%	-0.60	-

Τα βάρη των κριτηρίων παρουσιάζουν το βαθμό σημαντικότητας που προσδίδει ένα σύνολο επισκεπτών στις καθορισμένες διαστάσεις ικανοποίησης. Για να κριθεί ένα κριτήριο σημαντικό, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη όλα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.4, το πιο σημαντικό κριτήριο αφορά το φαγητό και τα ποτά που προσφέρονται.

Μαζί με τα βάρη των κριτηρίων παρουσιάζονται και οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης, οι οποίοι συμπληρώνουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Χάρη σ' αυτούς έχουμε μια εικόνα για το επίπεδο της ικανοποίησης των επισκεπτών. Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση των επισκεπτών είναι πολύ υψηλή, δεδομένου ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης κυμαίνονται από 93% ως 96% περίπου.

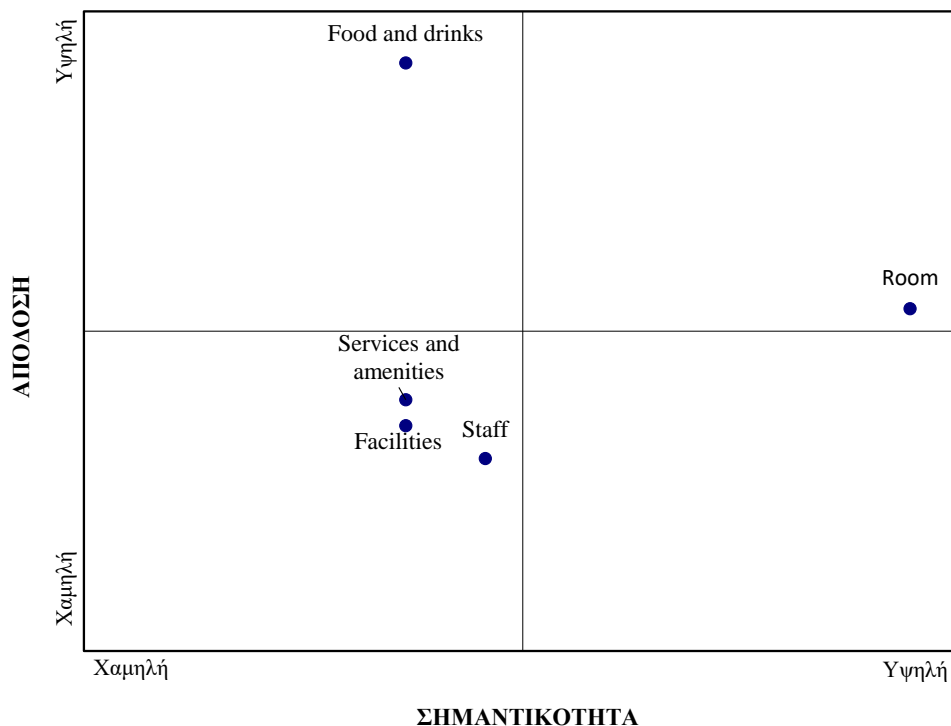
Η επόμενη ομάδα αποτελεσμάτων αφορά την απαιτητικότητα των πελατών και την αποτελεσματικότητα κάθε κριτηρίου ξεχωριστά. Οι πελάτες φαίνονται μη-απαιτητικοί ως προς όλα τα κριτήρια, και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι όλοι οι δείκτες είναι αρνητικοί. Τα κριτήρια του προσωπικού και του δωματίου φαίνονται να έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Το Σχήμα 4.2 παρουσιάζει το διάγραμμα δράσης, όπου παρατηρείται ότι σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει χάσμα, δεδομένου ότι τα κριτήρια τοποθετούνται στο πάνω-δεξί και κάτω-αριστερό τεταρτημόριο.

Επίσης, παρατηρείται ότι το κριτήριο «Δωμάτιο» έχει υψηλή σημαντικότητα, αλλά και υψηλό δείκτη ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να είναι ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αφού βρίσκεται στην περιοχή ισχύος στο διάγραμμα δράσης. Μπορεί εύκολα να είναι ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους οι πελάτες επέλεξαν την συγκεκριμένη επιχείρηση για τις διακοπές τους.

Το κριτήριο «Φαγητό και Ποτό» βρίσκεται στην περιοχή μεταφοράς πόρων, παρουσιάζοντας υψηλή ικανοποίηση, αλλά μικρότερη σημαντικότητα, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια.

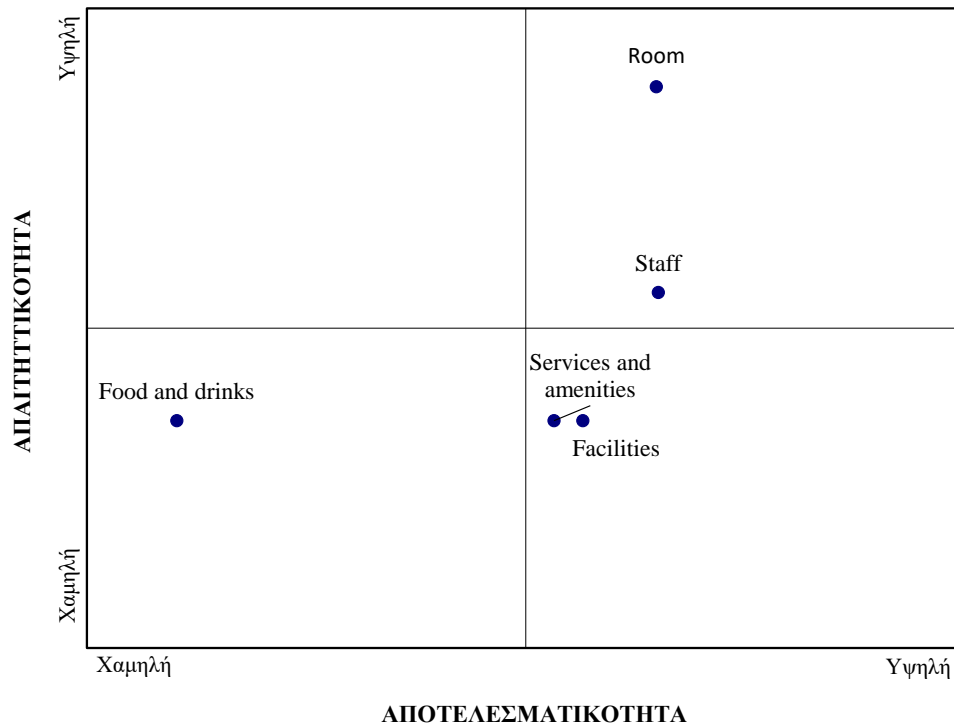
Τέλος, όλα τα υπόλοιπα κριτήρια τοποθετούνται στην περιοχή της ισχύουσας κατάστασης, έχοντας μικρότερη σχετικά ικανοποίηση και σημαντικότητα. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να αποτελούν πιθανές μελλοντικές απειλές για την επιχείρηση.



Σχήμα 4.2. Διάγραμμα δράσης

Για την ιεράρχηση των πιθανών ενεργειών βελτίωσης χρησιμοποιείται το διάγραμμα βελτίωσης που φαίνεται στο Σχήμα 4.3. Τα κριτήρια που αφορούν τις υπηρεσίες, τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα και σχετικά χαμηλή απαιτητικότητα. Συνεπώς αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης για το ξενοδοχείο. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τις αναλύσεις του μοντέλου SERVQUAL που έχουν παρουσιαστεί, όπου οι υπηρεσίες παρουσιάζουν το μεγαλύτερο σχετικό χάσμα.

Όλα τα υπόλοιπα κριτήρια αποτελούν δεύτερη προτεραιότητα βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα, το κριτήριο «Φαγητό και Ποτό» έχει χαμηλή απαιτητικότητα αλλά και χαμηλή αποτελεσματικότητα, γεγονός που σημαίνει ότι πιθανές ενέργειες βελτίωσης απαιτούν μικρή προσπάθεια, αλλά αυτές δεν θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ολική ικανοποίηση των επισκεπτών. Από την άλλη πλευρά, τα κριτήρια «Δωμάτιο» και «Προσωπικό» έχουν υψηλή απαιτητικότητα και υψηλή αποτελεσματικότητα, δηλαδή απαιτείται μεγάλη προσπάθεια σε πιθανές ενέργειες βελτίωσης, αλλά σε μια τέτοια περίπτωση ο αντίκτυπος στην ολική ικανοποίηση θα είναι σημαντικός.



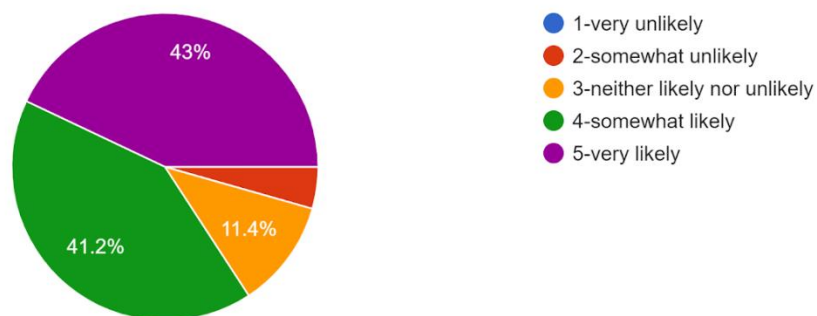
Σχήμα 4.3. Διάγραμμα βελτίωσης

4.3 Αφοσίωση πελατών

Το Σχήμα 4.4 δείχνει πόσο πιθανό είναι οι ερωτηθέντες να επαναλάβουν την επίσκεψή τους στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο στη Ρόδο στο μέλλον. Η συγκεκριμένη ερώτηση έχει συμπεριληφθεί στην έρευνα ήταν να φανεί το επίπεδο της αφοσίωσης των πελατών προς το ξενοδοχείο.

How likely is it that you will visit the hotel again in the near future?

114 responses



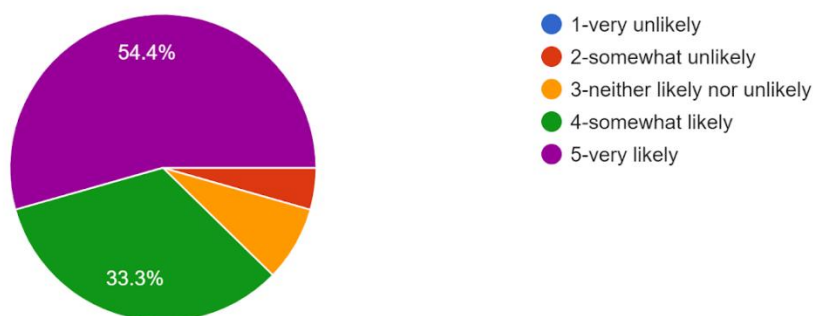
Σχήμα 4.4. Πιθανότητα επανάληψης επίσκεψης

Σύμφωνα με την έρευνα, το 43% των πελατών ήταν πολύ πιθανό να επισκεφτούν ξανά το ξενοδοχείο. Το 41,2% απάντησε «κάπως πιθανό», και το 11,4% απάντησε ουδέτερα. Ομοίως, δεν υπήρχε πελάτης που απάντησε απίθανο, ενώ το 4,4% απάντησε «κάπως απίθανο». Το αποτέλεσμα δείχνει ότι το 95,6% των πελατών θα επισκεφτούν ξανά το ξενοδοχείο, και το δεδομένο αυτό σημαίνει ότι θα συνεχίσουν χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες από την εταιρεία. Αυτή η έρευνα αποκαλύπτει επίσης ότι η πλειοψηφία των πελατών ήταν αφοσιωμένοι πελάτες που επιστρέφουν στο ξενοδοχείο αρκετά χρόνια, ή έχουν πρόθεση να γίνουν αφοσιωμένοι. Αλλά ταυτόχρονα το ξενοδοχείο θα πρέπει να αναλύσει εκείνο το 4,4% των πελατών που έχουν απογοητευτεί από τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία.

Ένας ικανοποιημένος πελάτης πάντα έχει τάση να προτείνει την εταιρεία με την οποία είχε ευχάριστη εμπειρία στους φίλους, συγγενείς και τα άτομα που συναντά. Η ιδέα πίσω από την δεύτερη ερώτηση αφοσίωσης πελατών «How likely is it that you will suggest to friends/relatives to visit the hotel?» ήταν να γίνει κατανοητή η προθυμία του πελάτη να συστήσει το ξενοδοχείο σε άλλους. Εάν οι πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες, λογικά υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης του τμήματος μάρκετινγκ. Από το Σχήμα 4.5 φαίνεται ότι το 33,3% των πελατών είναι πιθανό να συστήσουν το ξενοδοχείο σε άλλους, ενώ το 54,4% των πελατών (περισσότεροι από τους μισούς των ερωτηθέντων) φαίνεται να έχει τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης, επομένως, προτείνει οπωσδήποτε την εταιρεία σε άλλους. Το 7,9% του δείγματος έμεινε ουδέτερο, ενώ 4,4% δήλωσε «κάπως απίθανο». Συνολικά, οι πελάτες φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου και είναι πιθανό να προτείνουν την υπηρεσία και σε άλλους. Δεν υπήρχαν πελάτες που να απάντησαν ότι δεν θα συστήσουν την υπηρεσία σε άλλους, αλλά η εταιρεία πρέπει να προσθέσει αξία στις υπηρεσίες, ώστε να αισθάνονται ότι θα ήθελαν να προτείνουν τη συγκεκριμένη μάρκα στους συγγενείς ή τους φίλους τους. Παρόλο που τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, είναι ολοφάνερο ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης.

How likely is it that you will suggest to friends/relatives to visit the hotel?

114 responses



Σχήμα 4.5. Πιθανότητα σύστασης σε άλλους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

5.1 Συμπεράσματα

Στόχος κάθε εταιρείας είναι η ανάπτυξη και διατήρηση της μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες. Για την απόκτηση των δυνητικών πελατών, θα πρέπει να αναγνωρίζονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις πελατών, αλλά και το πόσο μεγάλο αντίκτυπο έχει η ικανοποίηση πελατών σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για τον οργανισμό να κατανοήσει τι ακριβώς χρειάζονται οι πελάτες και πώς να κερδίσει την αφοσίωση για την επιτυχημένη επιχείρηση. Όπως συζητείται στο δεύτερο κεφάλαιο, ο πελάτης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία της επαναλαμβανόμενης επίσκεψης στο ξενοδοχείο. Για να γίνει πιο σαφές, οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αυτοί που δημιουργούν τη δυνατότητα νέων πελατών. Εάν οι υπάρχοντες πελάτες είναι ικανοποιημένοι με το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες που προσφέρει, τότε υπάρχουν πιθανότητες σύστασης στους άλλους. Αυτό αυτόματα θα οδηγήσει σε αυξανόμενο αριθμό πελατών και θα μπορούσε να διατηρήσει το επίπεδο της σχέσης με τους πελάτες.

Η παρούσα εργασία έχει προχωρήσει σε βάθος για να κατανοήσει τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από συγκεκριμένο ξενοδοχείο στη Ρόδο. Κατά τη διάρκεια της έρευνας και με τα αποτελέσματα που προέκυψαν στο τέλος, έγινε σαφές ότι οι περισσότεροι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των υπηρεσιών και ότι αυτές εκτελούνται σύμφωνα με τη ζήτηση των πελατών. Η εταιρεία δεν έχει μόνο ικανοποιημένους πελάτες, αλλά και μεγάλο αριθμό αφοσιωμένων πελατών. Συνεπώς, από τις ερωτήσεις αφοσίωσης σχηματίστηκε η εικόνα για την επιτυχία του «από στόμα σε στόμα» μάρκετινγκ. Οι πελάτες μοιράζονται τις εμπειρίες τους με άλλα άτομα, γεγονός που δημιουργεί τη δυνατότητα νέων πελατών. Ομοίως, οι δυσαρεστημένοι δίνουν τη γνώμη τους για τις δυσάρεστες εμπειρίες, οι διαχειριστές του ξενοδοχείου συζητάνε μαζί τους, ακούνε προσεκτικά όλα τα παράπονα και διαπραγματεύονται τα επιχειρήματά τους και την στρατηγική βελτίωσης αμέσως μετά.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της διπλωματικής εργασίας βοήθησε να αναλυθεί η ικανοποίηση των πελατών και η συσχέτισή της με την ποιότητα των υπηρεσιών στην εταιρεία. Οι υπηρεσίες που παρέχει είναι υψηλής ποιότητας σύμφωνα με την ανταπόκριση και τα σχόλια των πελατών. Φαίνεται ότι το ξενοδοχείο κατάφερε να ικανοποιήσει τους πελάτες σε πολύ υψηλό εύρος καθώς και να κερδίσει την αφοσίωσή τους. Είναι πολύ σημαντικό να διατηρηθεί το συγκεκριμένο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και, με την βοήθεια των αποτελεσμάτων της έρευνας, να κάνουν απαραίτητες αλλαγές για να γεφυρώσουν το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών.

Με τη βοήθεια των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, μπορούν να δοθούν προτάσεις για το πώς να προχωρήσει η εταιρεία στο μέλλον. Φαίνεται ότι όλοι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση του ξενοδοχείου και ανυπομονούν να λάβουν ακόμα πιο ποιοτική εξυπηρέτηση από την προηγούμενη στο μέλλον. Ωστόσο, αν και το επίπεδο εξυπηρέτησης φαίνεται πολύ ικανοποιητικό για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, ο οργανισμός εξακολουθεί να χρειάζεται κάποια τροποποίηση και βελτίωση στις στρατηγικές της εταιρείας για να διατηρήσει την υπηρεσία σε υψηλά πρότυπα. Με βάση τη μελέτη μπορεί να ειπωθεί ότι, αν και η πλειονότητα των πελατών είναι ικανοποιημένη με τις υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο, η εταιρεία πρέπει να κατανοήσει την αδυναμία της και να εργαστεί σκληρά για τη βελτίωση που μπορεί να επιτύχει απλά εστιάζοντας σε αδύναμα σημεία που παρουσιάστηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο.

Επιπροσθέτως, η μελέτη διαπίστωσε ότι το ξενοδοχείο είναι πάντα καθαρό και οπτικά ελκυστικό. Εκτός από αυτό, το ξενοδοχείο διαθέτει δωμάτια που είναι εξοπλισμένα με σύγχρονο εξοπλισμό. Τα αποτελέσματα απέδειξαν επίσης ότι το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι περιποιημένο και ότι είναι ντυμένο κομψά. Οι εργαζόμενοι προσφέρουν επίσης στους πελάτες του ξενοδοχείου βοήθεια και αυτό περιλαμβάνει και την καθοδήγησή τους. Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική αιτιώδης σχέση μεταξύ των απτών παραγόντων εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των επισκεπτών στο πολυτελές εστιατόριο. Επομένως, δεν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μόνο άυλοι παράγοντες ενσυναίσθησης και σιγουριάς είχαν σημαντική επιρροή στη συνολική αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η μελέτη διαπίστωσε ότι, κατά την γνώμη αρκετών πελατών, οι επισκέπτες θα μπορούσαν να λαμβάνουν πιο άμεσες υπηρεσίες, καθώς τα παράπονα και τα αιτήματά τους δεν εξετάζονται αρκετά γρήγορα. Αλλά επίσης έδειξε ότι το προσωπικό είναι καθησυχαστικό, εξυπηρετικό, και πάντα πρόθυμο να βοηθήσει. Ως εκ τούτου, καταβάλλει προσπάθειες για να εκτελεστούν οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου εντός του υποσχόμενου χρόνου/την κατάλληλη στιγμή. Η αξιοπιστία της επιχείρησης αντιπροσώπευε την ικανότητα του ξενοδοχείου να εκτελεί τις υπηρεσίες σωστά, έγκαιρα και να διατηρεί ασφαλή τα προσωπικά στοιχεία.

Η μελέτη έδειξε ότι υπάρχει ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση, αλλά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Αυτό συμβαίνει επειδή το προσωπικό ακούει προσεκτικά τα ζητήματα ή/και τα αιτήματα των πελατών και αυτό δείχνει ότι ενδιαφέρεται για το τι έχει να πει ο επισκέπτης. Αυτή είναι η μορφή εξατομικευμένης προσοχής που λαμβάνουν οι πελάτες από τους υπαλλήλους και ως εκ τούτου, οι πελάτες αισθάνονται ότι οι υπάλληλοι άκουσαν επαρκώς τα ζητήματα. Όταν οι επισκέπτες εκφράζονται, οι υπάλληλοι έχουν εκπαιδευτεί να τους ακούν χωρίς να τους διακόπτουν. Όλες οι ενέργειες των εργαζομένων είναι προς όφελος του πελάτη. Εντούτοις, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θετική και έμμεση επίδραση της ενσυναίσθησης στα αποτελέσματα της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών.

Υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων που εξέφρασαν δυσαρέσκεια ως προς την γρήγορη εξυπηρέτηση και την βοήθεια που λήφθηκαν. Ως εκ τούτου, συμπεραίνουμε ότι οι

υπάλληλοι μάλλον θα μπορούσαν να είναι πιο γρήγορη προκειμένου να προλάβουν να εξυπηρετήσουν όλους τους πελάτες με τον ίδιο ρυθμό και ανταπόκριση, χωρίς καθυστερήσεις. Άλλος λόγος για την έλλειψη ικανοποίησης από όλους τους πελάτες σχετικά με την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση θα μπορούσε να είναι η υπερφόρτωση των υπαλλήλων, δηλαδή ο πλεονάζων όγκος δουλειάς. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να λάβει υπόψη η εταιρεία και να εξετάσει εάν είναι απαραίτητο να προσλάβει επιπλέον προσωπικό.

5.2 Προτάσεις

Βάση τα συμπεράσματα που παρουσιάστηκαν στην εργασία, διεξάγονται προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στο ξενοδοχείο στη Ρόδο:

- Να δοθεί περισσότερη εξατομικευμένη προσοχή στους πελάτες από το προσωπικό του ξενοδοχείου.
- Να εφαρμοστεί καλύτερη στρατηγική προσανατολισμένη στους πελάτες.
- Βελτίωση της αίσθησης ασφάλειας στους πελάτες.
- Βελτίωση της αισθητικής των υλικών και εγκαταστάσεων.
- Να δοθεί έμφαση στην πιο έγκαιρη εκτέλεση των υπηρεσιών.
- Να γίνει πιο ευέλικτο το ωράριο λειτουργίας των τμημάτων του ξενοδοχείου.
- Βελτίωση του περιβάλλοντος εντός και εκτός του ξενοδοχείου, με έμφαση στους χώρους της υποδοχής, του εστιατορίου και της πισίνας.
- Να ενημερώνονται οι πελάτες για τις τιμές των υπηρεσιών, να δίνονται οι πληροφορίες για τις δραστηριότητες, και να παρέχονται ενημερώσεις για τυχόν αλλαγές στα ωράρια και λειτουργίες στο ξενοδοχείο.

5.3 Μελλοντικές επεκτάσεις

Συνιστάται η επανάληψη της ερευνητικής μελέτης σε άλλα ξενοδοχεία πέντε αστέρων στη Ρόδο, αλλά και στα άλλα νησιά της Ελλάδος, για να διευκολυνθεί η σύγκριση και η γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας.

Επιπροσθέτως, προτείνεται η διεξαγωγή μελέτης άλλων ξενοδοχείων εκτός των 5 αστέρων για να παρέχεται μια ευρύτερη προοπτική σχετικά με την επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στην ικανοποίηση των πελατών. Πέραν από αυτό, θα ήταν ωφέλιμο να γίνει η ανάλυση αποτελεσμάτων με άλλα εργαλεία και χρησιμοποιώντας άλλες μεθόδους ανάλυσης. Αυτό θα βελτιώσει την ανάλυση δεδομένων καθώς και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Ορισμένοι ερωτηθέντες δεν ήταν πρόθυμοι να λάβουν μέρος στη μελέτη, παρόλο που εξηγήθηκε ο σκοπός αυτής της ερευνητικής μελέτης στους ερωτηθέντες και διαβεβαιώθηκαν ότι η

συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει λίγο χρόνο. Οι ερωτηθέντες φοβήθηκαν ότι η ταυτότητά τους θα διαρρεύσει στο κοινό και στη διοίκηση του ξενοδοχείου. Η ειδοποίηση ότι οι πληροφορίες που παρείχαν ήταν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς λόγους και ως εκ τούτου έπρεπε να διατηρηθούν εμπιστευτικές δεν είχε αποτέλεσμα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akbaba Atilla (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey, *International Journal of Hospitality Management*:171-187.

Ali Ahmed Shahla, Othman Jabbar Baban, Gardi Bayar, Ali Bayad (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality, *International Journal of Engineering, Business and Management*:14-24.

Al-Msallam Samaan, Awas Alhaddad Abdullah (2016). Customer Satisfaction and Loyalty in the Hotel Industry: the Mediating Role of Relationship Marketing (PLS Approach), *Journal of Research in Business and Management*:33-36.

Angelova Biljana and Zeqiri Jusuf (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model), *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*:242-247.

Arias-Bolzmann Leopoldo, Bravo-Falcon Karina Patricia, Mendoza-Cabrera Patricia Ethel (2018). Link Between Customer Loyalty and Customer Service in Tourist Hotels, *Revista Espacios*:1-14.

Barsky, Labagh (1992) A Strategy for Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Booms, Bitner (1982), Marketing Services by Managing the Environment, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

British Chartered Institute of Marketing (2009). Marketing and the 7Ps, A brief summary of marketing and how it works.

Caceres, Paparoidamis (2007), Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-business Loyalty, *European Journal of Marketing*.

Calasan Veljko, Gnjatovic Marko, Rajkovic-Borisavljevic Jelena (2019). Lanac profitno orijentisanih usluga, *Serbian Journal of Engineering Management*:55-60.

Caruana, Money, Berthon (2000). Service Quality and Satisfaction— The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*.

Cronin, Taylor (1992), Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension, *Journal of Marketing*.

Dutu, Halmajan (2011). The Effect of Organizational Readiness on CRM and Business Performance. *International Journal of Computers*.

Fan, Ku (2010), Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing, *The Service Industries Journal*.

Foster David (1997). Measuring customer satisfaction in the tourism industry, *Third International & Sixth National Conference on Quality Management, The Centre for Management Quality Research at RMIT University*:4-6.

Garvin (1987), Competing on the Eight Dimensions of Quality, *Harvard Business Review*.

Getty, Thompson (1994). A Procedure for Scaling Perceptions of Lodging Quality, *Hospitality Research Journal*.

Goell Vaishali, Singh Ashutosh, Shrivastava Shipra (2015). CRM: A Winning Approach for Tourism Sector, *International Journal of Engineering and Management Research*:321-324.

Grigoroudis E. and Y. Siskos (2002). Preference disaggregation for measuring and analyzing customer satisfaction: the MUSA method, *European Journal of Operational Research*: 1-3, 6-9.

Grigoroudis E. and Y. Siskos (2003). MUSA: A decision support system for evaluating and analyzing customer satisfaction, in K. Margaritis and I Pitas (eds), *Proceedings of the 9th Panhellenic Conference in Informatics, TEI of Thessaloniki*: 119-126.

Gronroos (2004), The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*.

Gronroos,(1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*.

Jamal Ali, Gardi, Jabbar Othman (2021), Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality, *International Journal of Engineering, Business and Management*.

Kandampully Jay, Mok Connie, and Sparks Beverley (2001). Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, *Routledge*: 51-120, 143-186,250.

Kasim, Minai (2009), Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry, *International Journal of Economics and Management*.

King, Burgess (2008), Understanding success and failure in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*.

Kotler Philip, Wong Veronica, Saunders John, Armstrong Gary (2005). Principles of Marketing, *Pearson Prentice Hall*: 6-14, 24-36, 68-72,233-239, 255-270, 276-280, 398-408,463-485,625-645,730-747, 835-844,871-883.

Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2001). Principles of Marketing, 2nd edition, *Corporate Communications: An International Journal*.

Krippendorff (1975). Marketing et tourism, *Herbert Lang*.

Markovic Suzana, Raspor Sanja, and Segaric Klaudio (2010). Customer satisfaction and customer loyalty measurement in hotel setting: An empirical analysis, *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings:127-135*.

McCarthy (1960), Basic Marketing – A Managerial Approach, *Richard D. Irwin, Inc.*

Ndubisi (2007), Relationship marketing and customer loyalty, *Marketing Intelligence and Planning*.

Oliver, Linda (1981) , Effect of Satisfaction and Its Antecedents on Consumer Preference and Intention", *NA - Advances in Consumer Research eds. Kent B. Monroe, Ann Arbor, MI : Association for Consumer Research*.

P.J. Shyju, Singh Kunwar, Kokkranikal Jithendran, Bharadwaj Rahul, Rai Somesh, and Antony Jiju (2021). Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: 1-6, 15-20*.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL), *Journal of Marketing*.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988), SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1991), Refinement and reassessment of the SERVQUAL instrument, *Journal of Retailing*.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*.

Pourmoradian Samereh, Luger Kurt, Sanoubar Naser (2018). SERVQUAL Model Applied to Service Quality and Tourism Hospitality Assessment in Tabriz city, *Conference: 2nd International Conference on Business and ManagementAt: university of Tabriz:2-13*.

Prasad Arun (2020), A Study on the Factors Contributing to Service Quality for Customers with Reference to M/S. Ramyas Hotels, Trichy, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development:1014-1021*.

- Rebai Abdelwaheb, Aouadni Ismahene (2014). Decision support system based on genetic algorithm and multi-criteria satisfaction analysis (MUSA) method for measuring job satisfaction, *CrossMark*:3-18.
- Reichheld, Sasser (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*.
- Richard, Jones (2008), Customer relationship management: Finding value drivers, *Industrial Marketing Management*.
- Sin, Tse, Yim (2005), CRM: Conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*.
- Suhartanto Dwi (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*:346-351.
- Tsiotsou Rodoula, Goldsmith Ronald (2012). Strategic Marketing in Tourism Services, *Emerald*:3-35,139-207.
- Vavra (1997), Improving Your Measurement of Customer Satisfaction, *Asq Pr*.
- Webster (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Sage Publications*.
- Weiner (2001). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review*.
- Weinlich, Stauss (1997), Process-oriented measurement of service quality: Applying the sequential incident technique, *European Journal of Marketing*.
- Wilkins Hugh, Herington Carmel (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels, *International Journal of Hospitality Management*:841-851.
- World Tourism Organisation (1994), Framework for the Collection and Publication of Tourism Statistics.
- Yang Ching-Chow (2014). Hotel Service Quality, *Department of Industrial and Systems Engineering, Taiwan*:2938-2941.
- Yang, Jou (2009), Using integrated quality assessment for hotel service quality, *Qual Quant*.
- Yong-Ki Lee, Young-Jae Lee and Dae-Hwan Park (2015). An Analysis of Gap of Hotel Service Quality and Customer Satisfaction, *International Journal of Tourism Sciences*:128-132.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Customer Satisfaction Survey

We invite you to take part in survey aiming to explore the factor that effect hotel guest satisfaction. The survey will be used in a dissertation of the MBA program of the Technical University of Crete.

The questionnaire is anonymous and your responses will be kept confidential. The information provided will be used solely for the academic purposes and only aggregated results will be reported.

We greatly value your cooperation. Thank you for your time and consideration.

1. Gender

- ☐ Female
- ☐ Male

2. Age

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-46
- ☐ 46<

3. Which country are you from?

4. What is your marital status?

- ☐ Married
- ☐ Single

5. What is your level of education?

- ☐ High-school
- ☐ University/College
- ☐ Master's Degree/PhD

6. What is your approximate annual household income?

7. With whom are you visiting the hotel?

- ☐ Parents
- ☐ Friends
- ☐ Partner
- ☐ Family
- ☐ Other: _____

STAFF

1. Employees are neat-appealing.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

2. Employees tell you exactly when services will be performed.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

3. Employees give prompt services.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

4. Employees are always willing to help.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected

- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

5. Employees are never too busy to respond to customer requests.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

6. Employees behavior instills customer confidence.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

7. Employees are consistently courteous.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

8. Employees have knowledge to answer questions.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

9. Employees give customers personal attention.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

10. Employees understand the needs of customers.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

FACILITIES AND MATERIALS

1. Modern-look equipment and facilities.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

2. Visual appealing facilities.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

3. Materials are visually appealing.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

SERVICES

1. Perform services right the first time.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

2. Provide services as promised.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

3. Insist on error-free records.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

4. Operating hours are convenient to all customers.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

CUSTOMER-ORIENTED POLICY

1. Keep promises.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

2. Show sincere interest in solving customer problems.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

3. Feel safe in your transactions with the hotel.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

4. The hotel gives you individual attention.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

5. The hotel has your best interests at heart.

- ☐ Worse than expected
- ☐ Somehow worse than expected
- ☐ More or less as expected
- ☐ Somehow better than expected
- ☐ Better than expected

SATISFACTION

1. How satisfied were you with the services and amenities available during your stay?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

2. How satisfied were you with the staff?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

3. How satisfied were you with the services and amenities?

- ☐ Dissatisfied

- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

4. How satisfied were you with the room?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

5. How satisfied were you with the food and drinks?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

6. How satisfied were you with the facilities?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

7. Overall how satisfied were you with the hotel?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied
- ☐ Satisfied

8. How likely is it that you will visit the hotel again in the near future?

- ☐ Dissatisfied
- ☐ Somehow dissatisfied
- ☐ Neither satisfied nor dissatisfied
- ☐ Somehow satisfied

☐ Satisfied

9. How likely is that you will suggest to friends/relatives to visit the hotel?

☐ Dissatisfied

☐ Somehow dissatisfied

☐ Neither satisfied nor dissatisfied

☐ Somehow satisfied

☐ Satisfied