



**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MSc IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ»**

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ)
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΑΤΣΑΤΣΙΝΗΣ
ΣΤΕΛΙΟΣ ΤΣΑΦΑΡΑΚΗΣ

ΧΡΙΣΤΙΝΗ ΓΑΛΑΝΗ
ΧΑΝΙΑ 2022

*Αφιερωμένο στην αγαπημένη μου οικογένεια που πάντα με στηρίζει,
τους πολυαγαπημένους μου γονείς Γιάννη και Μαρία
την πολυαγαπημένη μου αδερφή Κατερίνα
τα μοναδικά μου ανήψια Γιάννη και Μαριλένα
τον αξιολάτρευτο σύζυγό μου Γιάννη
και τα μονάκριβα παιδιά μου Πέτρο, Γιάννη, Μαριλία και Αλέξανδρο
Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους, που είναι πάντα δίπλα μου!*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα όμορφο ταξίδι έφτασε στο τέλος του. Με την ευκαιρία αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω το ακαδημαϊκό προσωπικό και ιδιαίτερα όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών που μέσα από την εμπειρία τους και την αγάπη τους για το αντικείμενο που υπηρετούν, μας μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους με σύνεση, ενθουσιασμό και αγάπη. Ο κάθε ένας με την προσωπικότητά του, μας αφήνει μια γλυκιά ανάμνηση. Ήταν τιμή μου που σας γνώρισα.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	6
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Γενικά.....	8
1.2 Πελατοκεντρική φιλοσοφία	9
1.3 Στόχοι και δομή εργασίας	9
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	11
2.1 Ολική ποιότητα και παράπονα	11
2.2 Πρότυπο ISO-10002.....	12
2.3 Σημαντικότητα παραπόνων και διαχείρισης παραπόνων.....	13
2.4 Σύστημα διαχείρισης παραπόνων	14
2.5 Βήματα διαχείρισης παραπόνων	16
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	19
3.1 Γενικό πλαίσιο.....	19
3.2 Προγενέστερες έρευνες	20
3.3 Χαρακτηριστικά συστημάτων διαχείρισης παραπόνων.....	26
3.3.1 Δίαυλοι επικοινωνίας.....	26
3.3.2 Επιλογή-επιμόρφωση- επιβράβευση προσωπικού.....	30
3.3.3 Εφαρμογή βημάτων διαχείρισης.....	30
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	32
4.1 Σχεδιασμός έρευνας και μέθοδος ανάλυσης	32
4.2 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου	35
4.3 Διεξαγωγή έρευνας και προφίλ δείγματος	35
4.4 Αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης.....	45
4.4.1 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης.....	47
4.4.2 Δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας	47
4.4.3 Διάγραμμα Δράσης	48
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	57
Ερωτηματολόγιο	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	59
Συναρτήσεις αξιών (ικανοποίησης)	59

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά τη διαχείριση παραπόνων στον τουρισμό. Η έκφραση παραπόνων αποτελεί μια πολύτιμη πληροφορία που προσφέρει ο πελάτης και η επιχείρηση οφείλει να την αξιοποιήσει. Μέσω αυτής της διαχείρισης των παραπόνων γνωρίζει καλύτερα τις απαιτήσεις της αγοράς, ώστε βελτιώνοντας τις αδυναμίες της και ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών της αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αρχικά, στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία αντιμετωπίζει τους πελάτες ως προέκταση του οργανισμού, παρουσιάζονται οι ορισμοί της ποιότητας και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο οι ανάγκες, οι προσδοκίες και τα σχόλια των πελατών λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας. Επίσης, μέσα από το πρότυπο ISO 10002 γίνεται αναφορά στην ικανοποίηση των πελατών και στη διαχείριση των παραπόνων, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάκτηση μια υπηρεσίας (service recovery) και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση του πελάτη που έχει ως αποτέλεσμα τη διαφήμιση ή δυσφήμιση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να είναι δομημένο ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων, δίνοντας έμφαση στα στάδια και τις διαδικασίες που οφείλει να ακολουθήσει η επιχείρηση έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα να ακούγεται η «φωνή του πελάτη» (voice of the customer). Στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, μια εταιρεία οφείλει να δίνει την ευκαιρία στους πελάτες της να παραπονεθούν είτε απευθείας σε καταρτισμένο προσωπικό είτε μέσω τηλεφωνικής γραμμής, μέσω e-mail εξυπηρέτησης πελατών, με φόρμα παραπόνων στην επιχείρηση ή ακόμα και μέσω των λογαριασμών της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media).

Εφόσον στη χώρα μας ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της οικονομίας, η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση είναι ο στόχος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα. Οι καταναλωτές-ταξιδιώτες είτε σχεδιάζουν ένα ταξίδι είτε βρίσκονται ήδη σε αυτό δεν περιορίζονται σε συστάσεις και εμπειρίες φίλων, αλλά αναζητούν κριτικές και εμπειρίες άγνωστων ανθρώπων, τόσο στα social media όσο και σε ταξιδιωτικές πλατφόρμες (π.χ.

booking.com και tripadvisor.com). Εκατομμύρια κριτικές και απόψεις κάνουν το γύρο του κόσμου επηρεάζοντας τον καταναλωτή στην τελική του απόφαση. Η μόχλευση θετικών κριτικών και η αντιστάθμιση της επιρροής των αρνητικών κριτικών είναι ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες για να μελετηθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι απαιτούμενες διαδικασίες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων. Διερευνήθηκε ποιοι είναι αρμόδιοι μέσα στην επιχείρηση και κατά πόσο έχουν εκπαιδευτεί, ποιοι είναι οι διάλογοι επικοινωνίας με τους πελάτες, πως αντιλαμβάνονται την κριτική από αυτούς, αν διατηρούν ερωτηματολόγιο και ποια πολιτική ακολουθούν προκειμένου ο πελάτης να μην φτάσει στο σημείο να κάνει αρνητική κριτική, που θα έχει ως αποτέλεσμα τόσο την αποτροπή δυνητικών όσο και την απώλεια υπαρχόντων πελατών.

Λέξεις κλειδιά: Ικανοποίηση πελατών, παράπονα πελατών, διαχείριση παραπόνων στον τουρισμό, σύστημα διαχείρισης παραπόνων, βήματα διαχείρισης παραπόνων, διάλογοι επικοινωνίας

ABSTRACT

The present thesis studies the field of complaints management in tourism. The expression of complaints is a vital source of information provided by the guest and the role of the business is to try and make good use of it. Through the process of complaints management, a business is getting better acquainted with the market demands; in that way and by dealing with its weaknesses and meeting the demands of their guests, the business gains an edge over the competition.

To begin with, the framework of Total Quality Management (TQM), which sees clients as an extension of the business, deals with the definitions of quality and analyzes the way through which the needs, the expectations and the comments received by the guests are taken into consideration when redeveloping the product/service. Furthermore, through the ISO 10002 protocol, we are referring to customer satisfaction and complaints management, which plays a vital role in service recovery and thus in customer satisfaction which results in either positive or negative rating of a facility.

Following from that, we are dealing with the way with which an effective complaints management system should be comprised, by placing the emphasis on the stages and the procedures a business should follow so as to give the opportunity to the voice of the customer to be heard. In terms of a customer-based approach, a business should offer its guests the opportunity to put in their complaints either directly through a trained member of staff or through the phone as well as a customer service email, a printed complaints form to be found in the facility premises or even through the facility's social media accounts.

Since tourism in our country is one of the pillars of our economy, its ongoing growth and development should be the primary goal of all businesses active in that department. The consumers-travelers, either when planning a trip or when they are in their destination, do not solely rely on recommendations and experiences shared by friends but they search for experiences and reviews from random people, like those on social media as well as travel platforms (e.g. booking.com and tripadvisor.com). Millions of reviews and views make the world rounds, influencing the traveler's final decision. The leverage of positive reviews and compensating for the negative ones is the primary target for the businesses.

For the requirements of this specific thesis, a research was conducted in several hotel facilities in order to examine whether the necessary procedures for successfully handling complaints are in order. Another area investigated had to do with the people carrying out this duty, who they are and the level of training they have received, which are the channels of communications with the guests, how they perceive their reviews and comments, if they keep questionnaires and which policies are in place to prevent the guest from compiling a negative review, something resulting in losing prospective as well as current guests.

Keywords: customer satisfaction, customer complaints, tourism complaint management, complaint management system, complaint management process, communication channels

ΚΕΦΑΛΑΙΟΙ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Το χάσμα μεταξύ των προσδοκώμενων και των αντιλαμβανόμενων προϊόντων-υπηρεσιών οδηγεί στη δυσαρέσκεια των πελατών, οι οποίοι δεν περιορίζονται στην ικανοποίηση μόνο από το προϊόν-υπηρεσία αλλά αντιλαμβάνονται την ποιότητα σε συνδυασμό με την επικοινωνία, την αξιοπιστία, την ευγένεια, την κατανόηση (Tosun et al., 2022). Οι πελάτες εκφράζοντας, για πολλούς και διάφορους λόγους, τη δυσαρέσκειά τους στην επιχείρηση ως προς το προϊόν-υπηρεσία, παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τα ποιοτικά ελαττώματα που αντιλαμβάνονται και τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες τους και περιμένουν από αυτήν να ανταποκριθεί και να δράσει άμεσα εξαλείφοντας τις αδυναμίες της (Stauss and Seidel, 2019).

Όπως αναφέρει η Καρακούλα (2016), σύμφωνα με τον Clutterbuck D., ακόμα και στους οργανισμούς που λειτουργούν παραδειγματικά, κάποια στιγμή κάτι θα πάει στραβά. Σε οποιαδήποτε επιχείρηση, η οποία έρχεται σε επαφή με πελάτες είναι αναμενόμενο να προκύψουν παράπονα. Δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένα παράπονο, το δύσκολο είναι να διευθετηθεί (Καρακούλα, 2016).

Σε περιπτώσεις αποτυχίας, τα στυλ αλληλεπίδρασης των καταναλωτών, τα οποία διαμορφώνονται από τη διεκδικητικότητα και την επιθετικότητα, επηρεάζουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης και τη διαχείριση παραπόνων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πελάτες συνδέονται ολοένα και περισσότερο δημοσιεύοντας σχόλια σε ιστότοπους και πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η κατανόηση και η διευθέτηση των παραπόνων είναι απαραίτητη καθώς η επιθετικότητα των καταναλωτών επηρεάζει αρνητικά ή ακόμη και βλάπτει τις εταιρείες, το προσωπικό πρώτης γραμμής και άλλους καταναλωτές. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να μελετήσουν τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες εκφράζουν το παράπονό τους, ώστε να προβαίνουν στη λύση των προβλημάτων διασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών, ενώ χρησιμοποιώντας τα παράπονα ως ανατροφοδότηση να βελτιώνονται συνεχώς. Με τη διαχείριση των παραπόνων η επιχείρηση θα καταφέρει να επανορθώσει ώστε να μην υπάρχει μείωση των πελατών καθώς και αρνητική διαφήμιση, ενώ παράλληλα με την ανάλυσή τους συμβάλλει στον επανασχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας για συνεχή βελτίωση και καινοτομία στην ευρύτερη αγορά (Tosun et al., 2022).

1.2 Πελατοκεντρική φιλοσοφία

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί πραγματικά για την ικανοποίηση των πελατών της και επιδιώκει την αποφυγή της δυσαρέσκειάς τους, αποκτώντας πελατοκεντρική φιλοσοφία. Έχοντας αναγνωρίσει τον προσανατολισμό προς τον πελάτη ως προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της, οφείλει να θεωρεί τα παράπονα όχι πρωτίστως ως πρόβλημα που πρέπει να αποτραπεί, αλλά μάλλον ως ευκαιρία για βελτίωση και καινοτομία και να επενδύσει στη διαχείριση παραπόνων ως τον πυρήνα μιας εταιρικής στρατηγικής προσανατολισμένης στον πελάτη (Stauss and Seidel, 2019) με απώτερο σκοπό όχι τη μείωση των παραπόνων αλλά τη μείωση των δυσαρεστημένων πελατών (Πρωτοπαπαδάκης, 2020α ; Stauss and Seidel, 2019).

1.3 Στόχοι και δομή εργασίας

Στην παρούσα εργασία θα αναλύσουμε ότι η ύπαρξη ενός δυναμικού συστήματος διαχείρισης παραπόνων δεν αποτελεί κόστος αλλά επένδυση για τις επιχειρήσεις.

Αρχικά στο επόμενο κεφάλαιο, θα γίνει αναφορά στην ποιότητα προσεγγίζοντας τον ορισμό μέσα από τα πρότυπα του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης. Η εξέλιξη του ορισμού της ποιότητας αποτελεί το σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπου η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων. Ο πελάτης κάνοντας χρήση του προϊόντος/υπηρεσία είναι σε θέση να εκφράσει τα σχόλιά του μέσα από τα οποία η επιχείρηση θα προβεί σε λήψη αποφάσεων για επανασχεδιασμό και βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσία. Η επιχείρηση εφόσον δεχτεί ότι τα παράπονα ως πηγή πληροφοριών αποτελούν το δώρο που της κάνει ο πελάτης, οφείλει να προβεί σε βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας. Επενδύοντας στην ύπαρξη επαγγελματικού συστήματος διαχείρισης παραπόνων χτίζει διαύλους επικοινωνίας ικανούς να ενισχύσουν την έκφραση των παραπόνων από τους πελάτες και κατ' επέκταση τις σχέσεις με αυτούς. Με τη χρήση λογισμικού διαχείρισης παραπόνων έχει τον έλεγχο προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών απορρίπτοντας αδικαιολόγητα σχόλια που αποσκοπούν σε οικονομικές αποζημιώσεις. Η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι στρατηγικής σημασίας καθώς η διαχείριση των δυσαρεστημένων πελατών δεν είναι τυχαία διαδικασία αλλά χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα βήματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, λαμβάνοντας υπόψη ότι η βιομηχανία του τουρισμού επηρεάζεται σε παγκόσμιο επίπεδο από τα σχόλια και τις κριτικές των καταναλωτών, τεκμηριώνεται ότι η ύπαρξη επαγγελματικού συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι απαραίτητη. Μέσα από προγενέστερες έρευνες επιβεβαιώνεται ότι ως εργαλείο ποιότητας, η διαχείριση παραπόνων χτίζει διαύλους επικοινωνίας ενισχύοντας τις σχέσεις με τους πελάτες ενώ ταυτόχρονα οι πληροφορίες που αντλούνται παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Εκπαιδευμένο προσωπικό εφαρμόζοντας συγκεκριμένα στάδια διαχείρισης παραπόνων προβαίνει στη συλλογή πληροφοριών με σκοπό τη βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσία αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των πελατών.

Εν συνεχεία στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγιο όπου οι ερωτηθέντες είναι διαχειριστές ξενοδοχειακών μονάδων. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 19 ερωτήσεις στο οποίο συμπεριλαμβάνονται γενικές πληροφορίες για τους ερωτηθέντες καθώς και πληροφορίες για τη διαχείριση παραπόνων, πώς ανταποκρίνονται στα παράπονα πελατών και στα σχόλια και τις κριτικές αυτών. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με την πολυκριτήρια μέθοδο ανάλυσης αποφάσεων MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis) προκειμένου να διαπιστωθεί αν εφαρμόζονται οι απαιτούμενες διαδικασίες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική αναφορά, δίνονται συστάσεις βελτίωσης και προτείνονται μελλοντικές επεκτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

2.1 Ολική ποιότητα και παράπονα

Ο ορισμός της λέξης «ποιότητα» που έχει ανεξάντλητες εκδοχές και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας αναφέρεται τόσο σε προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες. Οι Γκουρού της ποιότητας έχουν προσεγγίσει ο κάθε ένας την σημασία του όρου με έναν δικό του ορισμό. Και αυτό είναι αναμενόμενο επειδή ο ορισμός της ποιότητας εκφράζει ουσιαστικά την πολιτική και την στρατηγική δράση μιας επιχείρησης, με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση για την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών της (Βολοτόπουλος, 2014).

Κατά το πρότυπο ISO 8402-1986 η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να πληροί εκφρασμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες». Σύμφωνα με το μεταγενέστερο πρότυπο ISO 9000-2000 η ποιότητα ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληρούν τις απαιτήσεις» (Quality in health, 2014).

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) (the International Organization for Standardization) δημοσίευσε το ISO-9000, την οικογένεια συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, αποτελούμενο από ένα σύνολο προτύπων που βοηθά τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους στο πλαίσιο των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων που σχετίζονται με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (ISO 9000, 2021). Με το ISO-9001 μπορεί ένας οργανισμός να πιστοποιηθεί ότι συμμορφώνεται και εφαρμόζει τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας (Quality management system, 2021) ανεξάρτητα από τον τύπο ή το μέγεθός του, ή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει (ISO 9001:2015, 2015).

Αξιοσημείωτη είναι η εξέλιξη του ορισμού «ποιότητα». Ενώ το 1950 αναφερόταν στο προϊόν, στις μέρες μας έχει εξελιχθεί σε έννοια διοίκησης (Βολοτόπουλος, 2014) καθορίζοντας ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ χαρακτηρίζεται από τεχνικές και πρακτικές που σημείωσαν τεράστια επιτυχία οπουδήποτε και αν εφαρμόστηκαν. Είναι μία φιλοσοφία διοίκησης όπου η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών ώστε με τον άριστο συνδυασμό όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2021) επιδιώκεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη

παρέχοντας οφέλη σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία. Δεν ταυτίζεται με τη διασφάλιση ποιότητας αλλά είναι ένα στάδιο μετά, δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση με τη συμμετοχή όλων. Σύμφωνα με τον Kaoru Ishikawa, ένα από τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του είναι ότι «το πρώτο βήμα στην ποιότητα είναι η αναγνώριση των αναγκών των πελατών». Οι πελάτες, ως προέκταση ενός οργανισμού, μέσα από τις ανάγκες τους, τις προσδοκίες τους και τα σχόλιά τους συντελούν στον επανασχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση (Γρηγορούδης, 2020).

Ο κορυφαίος στοχαστής διαχείρισης στον τομέα της ποιότητας, ο William Edwards Deming (1900-1993) ανήγαγε την πρώτη φιλοσοφία και μέθοδο που επέτρεπε σε άτομα και οργανισμούς να σχεδιάζουν και να βελτιώνουν συνεχώς τον εαυτό τους, τις σχέσεις, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Έχει ως φιλοσοφία τη συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση αποφεύγοντας τον καταλογισμό ευθυνών και επαναπροσδιορίζοντας τα λάθη ως ευκαιρίες για βελτίωση (The British Library, 2022).

Αναμφισβήτητα μια επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει στάσιμη σε βάθος χρόνου. Συνδυάζοντας έρευνες αγοράς και μελέτες ανταγωνιστικών εταιρειών, ακούγοντας και επιλύοντας τα παράπονα των πελατών της, μελετώντας τις προσδοκίες τους, θα καταφέρει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, εξασφαλίζοντας αφενός τη διατήρηση της πελατείας της και αφετέρου την προσέλκυση νέων πελατών.

2.2 Πρότυπο ISO-10002

Το 2004 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) προκειμένου να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαχειριστούν τα παράπονα των πελατών τους και να διατηρήσουν την ικανοποίηση αυτών, ανέπτυξε το ISO 10002, ένα πρότυπο ποιότητας ειδικά προσαρμοσμένο για τη διαχείριση παραπόνων. Το πρότυπο ISO 10002 “Διαχείριση ποιότητας – Ικανοποίηση πελατών- Οδηγίες για τον χειρισμό παραπόνων σε οργανισμούς”, είναι ένα διεθνές πρότυπο το οποίο παρέχει καθοδήγηση για τη διεκπεραίωση παραπόνων σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της λειτουργίας, της συντήρησης και της βελτίωσης (ISO 10002, 2022). Η ενθάρρυνση των πελατών να εκφράσουν τα σχόλιά τους, συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων εάν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι, μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες διατήρησης ή ενίσχυσης της πίστης καθώς και

βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με βάση τα σχόλια από τους πελάτες (ISO 10002:2014, 2014). Σύμφωνα με το ISO 10002, η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται ως «η αντίληψη του πελάτη σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις του πελάτη» (Duteil, 2018).

2.3 Σημαντικότητα παραπόνων και διαχείρισης παραπόνων

Αναζητώντας να προσδιοριστεί τί είναι παράπονο, ουσιαστικά προκύπτει ότι είναι το δώρο που δίνει ο πελάτης στην επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει τις αδυναμίες της και να εξελιχθεί, αποκτώντας ισχυρή θέση στην αγορά (Stauss and Seidel, 2019 ; Πρωτοπαπαδάκης, 2020α).

Όπως επισημαίνουν οι Stauss and Seidel (2019), ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 86% των πελατών δεν εκφράζουν τα παράπονά τους στην επιχείρηση. Η Καρακούλα (2016) επιχειρηματολογεί ότι όταν ένας πελάτης εκφράσει το παράπονό του στην επιχείρηση, αυτή αποκτά ουσιαστικά μια δεύτερη ευκαιρία να κερδίσει ξανά την εμπιστοσύνη του πελάτη ή να τη χάσει για πάντα, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης του παραπόνου. Εν αντιθέσει, ο δυσαρεστημένος πελάτης που δεν θα εκφράσει τα παράπονά του στην επιχείρηση θα τα εκφράσει σε φίλους και γνωστούς (Word Of Mouth-WOM) με αποτέλεσμα αφενός να δυσφημεί την επιχείρηση στον κύκλο του και αφετέρου δεν θα της δώσει την ευκαιρία να επανορθώσει για το λάθος της. Έτσι η επιχείρηση δεν έχει χάσει μόνο τον ανικανοποίητο πελάτη της, αλλά και έναν αριθμό εν δυνάμει πελατών, μη γνωρίζοντας το λάθος της (Καρακούλα, 2016).

Στην περίπτωση που ο πελάτης μπει στη διαδικασία να εκφράσει το παράπονό του στην επιχείρηση, προς στιγμή γίνεται ο συνεργάτης (Πρωτοπαπαδάκης, 2020α) που εντοπίζει τις αδυναμίες της. Το να διαθέσει χρόνο και να επισημάνει στην επιχείρηση τι πρέπει να διορθώσει για να γίνει καλύτερη, πριν κάνει στροφή και αναζητήσει ανταγωνιστική επιχείρηση, δείχνει ότι επιθυμεί να παραμείνει πελάτης της, με την προϋπόθεση αυτή να ανταποκριθεί άμεσα στις επισημάνσεις του επιλύοντας το πρόβλημα ώστε να μην υπάρξει επόμενη φορά αρνητικής εμπειρίας. Το να μην ανταποκριθεί η επιχείρηση και να αδιαφορήσει, ακόμα και στην πιο ασήμαντη επισήμανση, είναι η χειρότερη στρατηγική που θα μπορούσε να υιοθετήσει. Με αυτόν τον τρόπο χτίζει ένα τείχος μεταξύ των πελατών της και αυτό μακροχρόνια δεν θα είναι προς όφελός της (Stauss and Seidel, 2019).

Η διαχείριση παραπόνων συνθέτει έναν πολύπλοκο τομέα δράσης. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη διεξαγωγή και την παρακολούθηση όλων των μέτρων που λαμβάνονται από μια επιχείρηση σε σχέση με τα παράπονα. Από στρατηγικής άποψης, η διαχείριση παραπόνων έχει εξαιρετική σημασία τόσο στη διαχείριση των πελατών όσο και στη διαχείριση ποιότητας. Από τη μία πλευρά, η διαχείριση παραπόνων περιλαμβάνει ένα μεγάλο στρατηγικό δυναμικό για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες εφόσον οι ενοχλημένοι πελάτες θα μείνουν ικανοποιημένοι και θα παραμείνουν πιστοί, έτσι ώστε να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση παραπόνων είναι υπεύθυνη για τη συλλογή και αξιοποίηση των πληροφοριών που περιέχονται στα παράπονα για τη βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, με αποτέλεσμα υψηλές στρατηγικές δυνατότητες διαχείρισης ποιότητας (Stauss and Seidel, 2019).

Συμπερασματικά, δύο προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται. Πρώτον, οι ενοχλημένοι πελάτες επιβάλλεται να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους στην επιχείρηση και δεύτερον, η διαχείριση παραπόνων πρέπει να επιτύχει ώστε να μετατρέψει τη δυσαρέσκεια των πελατών σε ικανοποίηση (Stauss and Seidel, 2019).

2.4 Σύστημα διαχείρισης παραπόνων

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, εάν ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος για κάποιο λόγο, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά όταν ενθαρρύνει, προτρέπει και προκαλεί αυτούς τους πελάτες να εξωτερικέψουν το παράπονό τους απευθείας στην επιχείρηση (Stauss and Seidel, 2019). Οι λιγότερο δυναμικοί πελάτες μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν τα παράπονά τους, όμως παραμένουν δυσαρεστημένοι. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση οφείλει να παρέχει διάφορα μέσα επικοινωνίας για να μπορούν οι πελάτες να βρίσκουν τρόπους ώστε να μεταφέρουν εύκολα τα παράπονά τους και να τα μοιράζονται απευθείας μαζί της (Tosun et al., 2022). Η ύπαρξη ενός επαγγελματικού συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι το πρώτο βήμα που θα βοηθήσει την επιχείρηση να χτίσει γέφυρα επικοινωνίας με τους πελάτες της. Στην περίπτωση που ο δυσαρεστημένος πελάτης αναζητήσει να εκφράσει κάποιο παράπονο, η επιχείρηση οφείλει να ανταποκριθεί χωρίς καθυστέρηση ώστε η αρνητική εμπειρία αφενός να διευθετηθεί όσο πιο άμεσα και ανώδυνα γίνεται και αφετέρου να μην επιβαρυνθεί από χρονοβόρα ή ανύπαρκτη ανταπόκριση (Stauss and Seidel, 2019). Εφόσον δεν εκφραστεί προφορικά ή με φόρμα

παραπόνων την ίδια στιγμή της συναλλαγής στην επιχείρηση, εξυπηρετεί η ύπαρξη πολλών καναλιών επικοινωνίας όπως το τηλέφωνο εξυπηρέτησης πελατών, το chat, το sms, το e-mail, τα social media όπως το facebook της εταιρείας, τα οποία οφείλει να εκθέτει αναλυτικά σε ένα ευδιάκριτο σημείο στην ιστοσελίδα της επιχείρησης (Πρωτοπαπαδάκης, 2020β). Διαφορετικά ο δυσαρεστημένος πελάτης θα το εκφράσει σε φίλους και γνωστούς (word of mouth-WOM), μέσω των προσωπικών του λογαριασμών της κοινωνικής δικτύωσης (e-word of mouth e-WOM) και σε σπάνιες περιπτώσεις μέσω των M.M.E. (Καρακούλα, 2016). Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να το διαχειριστεί και να ανταποκριθεί αφιερώνοντας την πρέπουσα προσοχή κατά περίπτωση.

Εδραιώνοντας ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να ελέγξει διαφορετικούς τύπους προβλημάτων ακόμα και αν προέρχονται από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. Στην περίπτωση που υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις για έλεγχο και αξιολόγηση, είναι απαραίτητη η χρήση λογισμικού διαχείρισης παραπόνων ενώ όταν απαιτείται η διαχείριση μεγάλου όγκου παραπόνων εξυπηρετεί η δημιουργία ενός κέντρου παραπόνων αποτελούμενο από διαφορετικές ομάδες για προφορικές, τηλεφωνικές, γραπτές καθώς και διαδικτυακές συνομιλίες. Αυτό εξυπηρετεί επειδή όλα τα παράπονα διοχετεύονται στο Κέντρο Παραπόνων και κάθε διαδικασία ολοκληρώνεται από το Κέντρο Παραπόνων σε συνεργασία με το εκάστοτε τμήμα που εμπλέκεται, εντός προκαθορισμένου χρόνου. Ανεξάρτητα από το αν ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση προφορικά, μέσω επιστολής, φαξ, e-mail ή τηλέφωνο, οι διατυπώσεις του σε κάθε περίπτωση φτάνουν σε μια ενιαία οργανωτική μονάδα. Για τους πελάτες, αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι πρέπει να επικοινωνήσουν μόνο με ένα τμήμα για όλες τις ανησυχίες τους. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να έχει ανά πάσα στιγμή στη διάθεσή της την τρέχουσα κατάσταση όλων των δεδομένων πελατών με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας για την αντιμετώπιση αυτών των ανησυχιών. Εφαρμόζοντας λογισμικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων, υπάρχει δυνατότητα συνεργασίας και συντονισμού διαφορετικών τμημάτων, όταν αυτό απαιτείται, ενώ η ενημέρωση τόσο της διοίκησης όσο και του πελάτη είναι εφικτή σε όλη τη διάρκεια της εξέλιξης. Αναμφισβήτητα σε εταιρείες που εστιάζουν στον πελάτη, η θεμελιώδης ευθύνη για ολόκληρη τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων δεν μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (Stauss and Seidel, 2019).

Η ύπαρξη ενός κέντρου παραπόνων εκτός της διαχείρισης των παραπόνων έχει την υποχρέωση να φιλτράρει, να διαχωρίζει και να απορρίπτει αδικαιολόγητες καταγγελίες. Όταν ένας πελάτης επανειλημμένα έχει ακραίες απαιτήσεις, όταν δεν συντρέχουν αντικειμενικοί λόγοι συμμόρφωσης με τις υποκειμενικά βασισμένες απαιτήσεις του πελάτη ή όταν αποδεδειγμένα από την πλευρά του πελάτη υπάρχουν σαφείς παραπλανήσεις ως προς την αστοχία, τότε υφίστανται περιπτώσεις αδικαιολόγητων παραπόνων. Κατά κανόνα, τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να απορρίπτονται και να εξηγηθεί στον πελάτη ευγενικά ότι η επιχείρηση δεν πρόκειται να προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια (Stauss and Seidel, 2019) (π.χ. όταν σε ξενοδοχείο ο πελάτης διαμαρτύρεται ότι στην παραλία η άμμος είναι ψιλή ή όταν εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους ότι το ηλιοβασίλεμα είχε άλλα χρώματα στη διαφήμιση του ξενοδοχείου κ.α.).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη προβαίνουν σε υπερβολικά γενναιόδωρες οικονομικές αποζημιώσεις ή δώρα χωρίς να προβαίνουν σε δραστικές αλλαγές για τη λύση του προβλήματος. Αναμφίβολα ο πελάτης αισθάνεται ενθουσιασμό και αποδέχεται την προσφορά της επιχείρησης ουσιαστικά όμως δεν υπάρχει ανάδραση και βελτίωση προς όφελος του πελάτη. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι η επιχείρηση να αγοράσει την ικανοποίηση του πελάτη με υπερβολικά δώρα, αλλά μάλλον να λύσει το πρόβλημα που προβάλλει ο πελάτης (Stauss and Seidel, 2019).

2.5 Βήματα διαχείρισης παραπόνων

Στρατηγικής σημασία είναι η επιλογή του αρμόδιου υπαλλήλου δέκτη παραπόνων. Οι Stauss and Seidel (2019), υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τον πελάτη είναι κεντρικής σημασίας, καθώς έχουν την πρώτη ευκαιρία να μειώσουν τη δυσαρέσκεια, να επιλύσουν γρήγορα το πρόβλημα και να συλλέξουν σωστά τις πληροφορίες παραπόνων. Όπως επιχειρηματολογεί ο Πρωτοπαπαδάκης (2009), εκτός του ότι πρέπει να διαθέτει φυσικά προσόντα όπως ψυχραιμία, υπομονή, ευγένεια και χαμόγελο, θα πρέπει να έχει εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση για το πως θα χειριστεί την κατάσταση, τι να πει στον δυσαρεστημένο πελάτη και κυρίως τι να μην πει, ενώ είναι πολύ σημαντικό να έχει την εξουσιοδότηση να μπορεί να παίρνει αποφάσεις. Τόσο ο σωστός χειρισμός όσο και η άμεση δράση επίλυσης μπορεί να μετατρέψουν τον δυσαρεστημένο πελάτη στον πιο πιστό πελάτη. Αντ' αυτού αν ο

υπάλληλος απαντήσει απότομα, ή ότι δεν μπορεί να βοηθήσει ή ότι δεν έχει την αρμοδιότητα να δράσει, τότε ο δυσαρεστημένος πελάτης αφενός θα μετανιώσει για το χρόνο που έχασε και αφετέρου θα απευθυνθεί σε ανταγωνιστική επιχείρηση την επόμενη φορά αφού πρώτα μοιραστεί τη δυσάρεστη εμπειρία του με τους φίλους του ή ακόμα χειρότερα με ανάρτηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Πρωτοπαπαδάκης, 2009).

Σύμφωνα με τον Πρωτοπαπαδάκη (2009, 2020α), ιδιαίτερα κατατοπιστικό ως προς τη διαχείριση δυσαρεστημένων πελατών είναι το ακρωνύμιο LEARN : μαθαίνω, το οποίο αναλύεται παρακάτω,

Listen: Αρχικά, ο δέκτης παραπόνων ακούει με ιδιαίτερη προσοχή το παράπονο του πελάτη, όσο ήσσονος σημασίας και αν είναι. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τον διακόψει ή να αδιαφορήσει απαξιωτικά, ενώ η καταγραφή παρατηρήσεων θα εξυπηρετήσει ώστε να μην απαιτηθεί επανάληψη, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζεται η αστοχία προκειμένου να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Όπως αναφέρεται σε δημοσίευμα της Dynamic Coaching Lab (2018), το να είσαι καλός ακροατής είναι το πρώτο βήμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Empathize: Ο δέκτης παραπόνων οφείλει να ταυτιστεί με τον πελάτη και προς στιγμή να 'μπει στη θέση του' ώστε να κατανοήσει καλύτερα το πρόβλημα. Με αυτόν τον τρόπο θα αναζητήσει την καλύτερη δυνατή λύση. Αυτό που πρέπει να αποφύγει είναι να δώσει στερεότυπες απαντήσεις, επειδή ακριβώς κάθε περίπτωση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και απαιτεί την πρέπουσα διαχείριση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που τη διακρίνουν.

Apologize: Ο δέκτης παραπόνων πρέπει να ζητήσει συγνώμη από τον πελάτη και να τον ευχαριστήσει για την επισήμανση, τονίζοντας ότι αυτό είναι πολύ σημαντικό για τη βελτίωση της επιχείρησης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, είτε οφείλετε η επιχείρηση για την αστοχία είτε όχι, δεν πρέπει να ξεχνά τη φράση ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο και να την υποστηρίζει ακόμα και όταν ο πελάτης δεν έχει δίκιο. Στην περίπτωση που ο πελάτης έχει άδικο, αν ο υπάλληλος αρνηθεί να τον εξυπηρετήσει ή ακόμη χειρότερα τον προσβάλει, θα έχει ως αντίκτυπο την αποχώρηση του πελάτη με αναζήτηση ανταγωνιστικής επιχείρησης, κάτι που η επιχείρηση πρέπει να αποτρέψει.

React: Ο δέκτης παραπόνων οφείλει να δράσει. Πρέπει να έχει την εξουσιοδότηση να παίρνει αποφάσεις και να ενεργεί έμπρακτα προς την επίλυση του προβλήματος. Το να ακούει τα προβλήματα αλλά να μην μπορεί να πάρει δραστικές αποφάσεις, δεν έχει

κανένα νόημα. Άλλωστε ο πελάτης αν δε δει ανταπόκριση και η δυσάρεστη εμπειρία επαναληφθεί, θα έχει το δικαίωμα όχι μόνο να απευθυνθεί σε ανταγωνιστική επιχείρηση αλλά να δυσφημίσει την επιχείρηση σε ανεπανόρθωτο βαθμό. Όπως επιχειρηματολογούν οι μελετητές Stauss and Seidel (2019), είναι απαραίτητο η επιχείρηση να αντιδράσει στο παράπονο ενός πελάτη για να βεβαιωθεί ότι η σχέση με τον πελάτη παραμένει ανέπαφη. Όσο πιο γρήγορα ακολουθεί μια αντίδραση μετά από ένα παράπονο, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να ικανοποιηθεί ο πελάτης. Η Καρακούλα (2016), επισημαίνει ότι εάν ερωτηθεί ο πελάτης που εκφράζει δυσαρέσκεια, τι είναι αυτό που πραγματικά ζητά, τι θα ήθελε να γίνει, ενδεχομένως η λύση στο πρόβλημα να είναι πολύ απλή και να κοστίζει πολύ λιγότερο από αυτό που μπορεί να έχει στο μυαλό του ο δέκτης παραπόνων.

Now: Ο δέκτης παραπόνων δεν αρκεί μόνο να ακούσει, πρέπει να ανταποκριθεί και να επιλύσει το πρόβλημα. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό παραπόνων μπορεί να διευθετηθεί άμεσα ή ακόμα καλύτερα την ίδια στιγμή που εκδηλώνεται. Όπως υποστηρίζουν οι Stauss and Seidel (2019), εάν δεν είναι εφικτό, ο δέκτης παραπόνων οφείλει να προτείνει λύση και να διασφαλίσει ότι ο πελάτης την έχει κατανοήσει.

Εάν ο πελάτης συμφωνεί με την προβλεπόμενη προσέγγιση ή με την προσφερόμενη λύση του προβλήματος, πραγματοποιείται ο αποχαιρετισμός στον πελάτη. Η συζήτηση θα πρέπει να ολοκληρωθεί με μια θετική προφορική έκφραση, στην οποία ο δέκτης παραπόνων εκφράζει την ικανοποίησή του για το γεγονός ότι μπόρεσε να λύσει το πρόβλημα σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη ή να ξεκινήσει τη διαδικασία επίλυσης (Stauss and Seidel, 2019).

Σε όλες τις περιπτώσεις η επιχείρηση οφείλει, μετά τη διευθέτηση και την επίλυση του προβλήματος, να επικοινωνήσει με τον πελάτη και να τον ενημερώσει για τις ενέργειες που έκανε προκειμένου να μην επαναληφθεί η αρνητική εμπειρία. Υπάρχουν περιπτώσεις για τις οποίες η επιχείρηση θεωρεί ότι έχουν τακτοποιηθεί, όμως για τον πελάτη αυτό δεν υφίσταται, καθώς δεν έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες του. Επομένως για να διασφαλιστεί ότι ο πελάτης έχει ικανοποιηθεί και η περίπτωση θεωρείται λήξασα, η επικοινωνία με τον πελάτη είναι απαραίτητη (Stauss and Seidel, 2019). Όπως επιχειρηματολογεί η Γκούζου (2020), η εξασφάλιση της επιτυχημένης επίλυσης είναι το follow up. Δηλαδή να υπάρξει επικοινωνία με τον πελάτη ώστε να επιβεβαιωθούν ότι όλα πήγαν καλά και για τις δύο πλευρές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

3.1 Γενικό πλαίσιο

Κατόπιν των ανωτέρω και λαμβάνοντας υπόψη το διεθνές επίπεδο ανταγωνισμού, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον τουριστικό τομέα είναι απαραίτητη. Οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, καθώς οι διαδικτυακές κριτικές (online Reviews) τόσο στα social media όσο και σε ταξιδιωτικές πλατφόρμες καθορίζουν το μέλλον των επιχειρήσεων, επιβάλλουν στις επιχειρήσεις την ανάπτυξη πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, με τη συνεχή αναζήτηση των προσδοκιών των πελατών επιδιώκοντας όχι μόνο την ικανοποίησή τους αλλά και την υπέρβασή τους.

Το μοντέλο του τουρίστα που προγραμματίζε τις καλοκαιρινές του διακοπές συγκεντρώνοντας πληροφορίες και διαφημιστικά φυλλάδια αρκετό καιρό πριν για τον τόπο προορισμού του, έχει εξαλειφθεί στις μέρες μας. Σήμερα εκατομμύρια άνθρωποι μπορούν εύκολα και γρήγορα να έχουν πλήθος πληροφοριών για κάθε περιοχή του πλανήτη με μια απλή αναζήτηση στο διαδίκτυο (Λεμπέσης, 2019). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) όπως το facebook, το Instagram, το Tik Tok, το twitter, τα ηλεκτρονικά ταξιδιωτικά γραφεία όπως το Expedia, η trivago και γενικότερα οι ταξιδιωτικές πλατφόρμες της κοινής γνώμης όπως booking.com, tripadvisor.com, αποτελούν τα μέσα επικοινωνίας στην τουριστική βιομηχανία ως κρίσιμη πληροφοριακή πηγή, η οποία επιτρέπει στους μελλοντικούς επισκέπτες του ξενοδοχείου να αξιοποιήσουν την εμπειρία άλλων ταξιδιωτών στη διαδικασία επιλογής τους (Πολίτης, 2019).

Εκατομμύρια διαδικτυακές κριτικές και απόψεις κάνουν το γύρω του κόσμου επηρεάζοντας τον καταναλωτή στην τελική του απόφαση. Η μόχλευση θετικών κριτικών και η αντιστάθμιση της επιρροής των αρνητικών κριτικών είναι ο βασικός στόχος των τουριστικών επιχειρήσεων (Ζούνη, 2021).

Παράλληλα το Υπουργείο Τουρισμού θέτοντας ως στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος έχει δημιουργήσει το απαραίτητο θεσμικό πλαίσιο προκειμένου να προστατέψει αποτελεσματικά τον τουρίστα/καταναλωτή. Συγκεκριμένα με το άρθρο 8 του Νόμου 1652/1986 (ΦΕΚ 167/Α) ρυθμίζονται οι σχέσεις των ξενοδόχων και πελατών, για όλα τα τουριστικά καταλύματα της χώρας μας. Σε 26 άρθρα ορίζονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις τόσο των πελατών όσο και των ξενοδόχων, ενώ στο άρθρο 26 αναφέρεται ότι σε περίπτωση παράβασης του εν λόγω

κανονισμού, ο πελάτης ή ο ξενοδόχος δύναται να απευθυνθεί στη Τουριστική αστυνομία, ή στην αστυνομική αρχή της περιοχής, προκειμένου να επιβληθούν σε εφαρμογή οι διατάξεις του κανονισμού περί σχέσεων ξενοδόχων-πελατών (Υπουργείο Τουρισμού, 2020).

3.2 Προγενέστερες έρευνες

Μέσα από προγενέστερες έρευνες επιβεβαιώνεται ότι και στον χώρο του τουρισμού η πελατοκεντρική φιλοσοφία των επιχειρήσεων αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς με τη συλλογή των πληροφοριών, την ανάλυση και την αξιοποίησή τους η διαχείριση των παραπόνων δεν αποτελεί δυσάρεστη εμπειρία αλλά ευκαιρία για ανάδραση και βελτίωση.

Όπως επισημαίνει η Κατσιμίχα (2020), τα τελευταία χρόνια η βιομηχανία της φιλοξενίας έχει γίνει μια σημαντική κοινωνική και οικονομική δραστηριότητα στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Εξυπακούεται ότι οι πάροχοι τουριστικών υπηρεσιών πρέπει να έχουν καλή κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών τους, εάν θέλουν να παραμείνουν επιτυχημένοι σε αυτή την ανταγωνιστική αγορά. Τα παράπονα των πελατών αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας για τις τουριστικές επιχειρήσεις καθώς ο αποτελεσματικός χειρισμός τους μπορεί να αποτελέσει κλειδί για την απόκτηση πιστών πελατών.

Ο Κουνέλης (2014), επιχειρηματολογεί ότι όταν υπάρχει αποτυχία κατά την παροχή υπηρεσίας, το εργαλείο της ποιότητας που αναλαμβάνει δράση, είναι η Διαχείριση Παραπόνων. Εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές ανάκαμψης μπορεί να μετατραπεί ο παραπονεμένος σε ικανοποιημένο και πιστό πελάτη. Σε καμία περίπτωση η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν πρέπει να αδιαφορήσει σε οποιαδήποτε αρνητική πληροφορία που λαμβάνει και ειδικότερα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εφόσον είναι εκτεθειμένα σε πολλούς χρήστες. Ο μελετητής επισημαίνει ότι η επιχείρηση οφείλει να εκφράσει τη συγνώμη της, τονίζοντας ότι αυτό πρέπει να γίνει εντός τεσσάρων ωρών το αργότερο σε διαδικτυακά παράπονα.

Όπως αναφέρει ο Χατζηλιόντος (2017), στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια, κάθε φορά που προσφέρεται ένα προϊόν ή υπηρεσία, ενδεχομένως υπάρχουν άνθρωποι που ίσως δε μείνουν ικανοποιημένοι. Στην αρένα των ξενοδοχείων, άνθρωποι εκνευρίζονται ή δεν αισθάνονται ευχαριστημένοι για πολλούς και διάφορους λόγους, όπως η μη παροχή επιθυμητών υπηρεσιών, κακή ποιότητα

φαγητού ή αρνητική συμπεριφορά του προσωπικού. Η χρυσή τομή στην αντιμετώπιση παραπόνων είναι να μην πανικοβληθεί ο δέκτης παραπόνων και να αντιμετωπίσει το παράπονο με επαγγελματισμό χωρίς να αισθανθεί προσβολή για την επιχείρησή του, αλλά να το διαχειριστεί ως μια καλή ευκαιρία να βρει τις αδυναμίες της και να τις εξαλείψει. Ένα σωστό και ισχύον παράπονο είναι η ανατροφοδότηση που παίρνει από τον πελάτη σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει οπότε του δίνεται η δυνατότητα να βελτιωθεί. Αν όμως το αγνοήσει τότε πολύ πιθανόν να έχει απώλειες πελατών στο μέλλον.

Άλλωστε όπως αναφέρει ο μελετητής, στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης για την αστεροποίηση των ξενοδοχείων, υπάρχει το κριτήριο με τίτλο "Οργανωμένο σύστημα διαχείρισης παραπόνων πελατών" στην περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν διαθέτει ISO-9001 πιστοποίησης συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η ανάπτυξη της κατάλληλης πολιτικής διαχείρισης παραπόνων πελατών και η εκθείασή της στην ηλεκτρονική ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, πριμοδοτεί τη βαθμολογία αστεροποίησης (Χατζηλιόντος, 2017).

Οι Tosun et al. (2022), τεκμηριώνουν ότι στον τομέα των υπηρεσιών η συμπεριφορά των πελατών που παραπονιούνται, αποτελεί κρίσιμο ζήτημα εξαιτίας της συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ παρόχων υπηρεσιών και πελατών. Οι ενέργειες που κάνουν οι καταναλωτές όταν έχουν μια δυσαρεστημένη εμπειρία με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους στην επιχείρηση, τους φίλους, τα μέλη της οικογένειάς τους, πολλές φορές χαρακτηρίζονται από διεκδικητικότητα και επιθετικότητα. Οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους παραπονιούνται οι πελάτες ώστε να μπορούν να λύνουν προβλήματα και να διασφαλίζουν την ικανοποίηση των πελατών, χρησιμοποιώντας τα παράπονα ως ανατροφοδότηση στην οργανωτική μάθηση. Η ανάλυση και ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών καθιστά δυνατή την παροχή επανόρθωσης στους πελάτες, τη μείωση της φθοράς των πελατών και της αρνητικής από στόμα σε στόμα κριτικής (word of mouth-WOM), καθώς και την παροχή ανατροφοδότησης στους οργανισμούς (Tosun et al., 2022).

Όπως επισημαίνει ο Λεμπέσης (2019), η επιτυχία για ένα ξενοδοχείο εντοπίζεται στην προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και στην διαχείριση των σφαλμάτων που προκύπτουν, επιτυγχάνοντας ανάκτηση των υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των πελατών της. Η ανάκτηση υπηρεσιών (service recovery) είναι οι προσπάθειες που κάνει

ένας οργανισμός για να διατηρήσει μια καλή πελατειακή σχέση, όταν ένας πελάτης έχει βιώσει την αποτυχία της υπηρεσίας και τις επιπτώσεις της στην όλη εμπειρία που αποκομίζει από την παραμονή του στο ξενοδοχείο. Αν και υπάρχει η πρόθεση των εργαζομένων και των διοικήσεων να ανακτήσουν μια υπηρεσία που παρουσιάζει σφάλμα, στην πράξη διακρίνεται συχνά απροθυμία από το προσωπικό, καθώς και έλλειψη ικανότητας για άμεση και αποτελεσματική επίλυση των σφαλμάτων (Λεμπέσης, 2019).

Όπως επεξηγεί ο μελετητής, ανεξάρτητα από το πόσο αποτελεσματική είναι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο πελάτης πολλές φορές μπορεί να εκφράσει δυσαρέσκεια ή να καταλογίσει ευθύνη σε κάποιον. Ειδικά όταν πρόκειται για πελάτες ενός εποχικού ξενοδοχείου, όπου ο μέσος χρόνος παραμονής τους είναι περίπου 12 ημέρες και οι διακοπές είναι ένα σημαντικό κομμάτι για αυτούς. Συνήθως η διατύπωση των παραπόνων γίνεται στους υπαλλήλους της υποδοχής, επειδή οι πελάτες αισθάνονται το τμήμα της υποδοχής (Reception) ως το κατεξοχήν αρμόδιο τμήμα που μπορεί να εισακούσει αλλά και να λύσει το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι του τμήματος δέχονται παράπονα που προέρχονται από άλλα τμήματα τα οποία πρέπει να καταγραφούν και να δοθούν για επίλυση στα αρμόδια τμήματα. Ανεξάρτητα από τη φύση και την σπουδαιότητα των παραπόνων και της δυνατότητας επίλυσής τους, αυτό που θα πρέπει να προσέξει ο υπάλληλος της υποδοχής είναι η απαιτούμενη συμπεριφορά που θα δείξει στον πελάτη κάνοντάς τον να αισθάνεται σιγουριά και ικανοποίηση ότι υπάρχει ενδιαφέρον για αυτόν. Η ενθάρρυνση των πελατών να εξωτερικέψουν την αρνητική κριτική είναι ουσιαστικός στόχος της υποδοχής, εφόσον τα παράπονα που διατυπώνονται από τους πελάτες δεν αντιπροσωπεύουν τον πραγματικό αριθμό των δυσαρεστημένων πελατών, καθώς πολλοί πιστεύουν ότι δεν ωφελεί η αντιπαράθεση, ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, ότι έτσι ίσως έρθουν σε δύσκολη θέση, ενώ κάποιοι αποφασίζουν να αλλάξουν ξενοδοχείο χωρίς καν να αναφέρουν το παράπονο τους.

Αναπόφευκτα τα παράπονα των πελατών είναι ανεπιθύμητο φαινόμενο, ωστόσο αποτελώντας πηγή πληροφοριών και ευκαιρία για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο χειρισμός των παραπόνων πρέπει να γίνεται με επιτυχία. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου οφείλει να μεριμνήσει για την επιμόρφωση των υπάλληλων στην υποδοχή καθώς καλούνται να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό για το συμφέρον του ξενοδοχείου.

Επιπρόσθετα ο μελετητής αναφέρει τις ακόλουθες οδηγίες χειρισμού των παραπόνων. Αρχικά πρέπει ο υπάλληλος να ακούσει με προσοχή και κατανόηση τα παράπονα χωρίς να αντιδράσει επιθετικά ή εχθρικά. Εξυπηρετεί η απομάκρυνση του πελάτη από δημόσιο χώρο και η περεταίρω συζήτηση να διεξαχθεί σε κάποιο γραφείο προκειμένου να μην επηρεαστούν και οι υπόλοιποι πελάτες. Ο υπάλληλος να επιδιώξει φιλικό διάλογο με τον πελάτη απευθυνόμενος σε αυτόν με το όνομά του, σε καμία περίπτωση να μην επιρρίπτει ευθύνες ή να προσβάλει τον πελάτη αλλά να διαχειριστεί το πρόβλημα με προσωπικό ενδιαφέρον. Εξυπηρετεί η καταγραφή των δεδομένων γιατί ο πελάτης το εκλαμβάνει ως εκδήλωση ενδιαφέροντος στο πρόσωπό του. Έπειτα ο υπάλληλος οφείλει να προτείνει λύσεις προσέχοντας να μην υποσχεθεί κάτι που δεν είναι εφικτό ή υπερβαίνει τη δικαιοδοσία του, προσδιορίζοντας τον πιθανό χρόνο επίλυσης του προβλήματος. Εν συνεχεία ο υπάλληλος οφείλει να παρακολουθεί την πρόοδο των ενεργειών που γίνονται για την επανόρθωση του ζητήματος. Αφού διευθετηθεί το πρόβλημα, απαραίτητη είναι η επαφή με τον πελάτη προκειμένου να εξακριβωθεί ότι το πρόβλημα έχει λυθεί και για αυτόν. Μετά την αναχώρηση του πελάτη, μια επιστολή από τον προϊστάμενο της υποδοχής που να εκφράζει τη λύπη του για το περιστατικό αποδεικνύει την καλή θέληση και το ενδιαφέρον του ξενοδοχείου. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι πελάτες των οποίων τα παράπονα διευθετήθηκαν προς ικανοποίησή τους, είναι πολλές φορές πιο πιστοί από αυτούς που δε δυσареστήθηκαν ποτέ (Λεμπέσης, 2019).

Οι Levy et al. (2013), επισημαίνουν ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία συνεχώς αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση των διαδικτυακών κριτικών που δημιουργούνται από τους καταναλωτές, και ιδιαίτερα για την ανταπόκριση σε αρνητικές κριτικές καθώς μπορεί να έχουν καταστροφικές επιπτώσεις στη φήμη ενός ξενοδοχείου. Μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παραπόνων διαπιστώθηκε ότι τα πιο συνηθισμένα παράπονα αφορούν το προσωπικό της ρεσεψιόν, τα προβλήματα του μπάνιου, την καθαριότητα των δωματίων και τον θόρυβο των δωματίων. Εξετάζοντας τις κριτικές, διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία με υψηλή βαθμολογία, ως επί των πλείστον απαντούν σε διαδικτυακά παράπονα με εκτίμηση, συγγνώμη και εξηγήσεις για αυτό που πήγε στραβά ενώ πολύ σπάνια ανταποκρίνονται με αποζημίωση. Ο ολόενος και πιο εξέχοντας ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθιστά αναγκαία την κατανόηση της δυναμικής των αρνητικών κριτικών και την ανάλυση και

αξιοποίησή τους ως έρευνα αγοράς και ευκαιρία για την ανάκτηση υπηρεσιών, ανεξάρτητα από το αν ανταποκρίνονται δημόσια.

Η Γκούζου (2020), επιχειρηματολογεί ότι ένα σύστημα αντιμετώπισης παραπόνων βασίζεται στην συνεχόμενη παραλαβή παραπόνων. Η διαχείριση παραπόνων δεν αποτελεί αυθόρμητη συμπεριφορά των υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου, αλλά οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια προκειμένου να είναι σε θέση να τα αντιμετωπίσει.

Το πρώτο στάδιο είναι η υποκίνηση των πελατών να εκφράζουν τα παράπονα τους ενισχύοντας την ποιοτική βελτίωση της επιχείρησης, με τη μετατροπή των δυσαρεστημένων πελατών σε ικανοποιημένων και την εξάλειψη όσων φεύγουν χωρίς να διαμαρτυρηθούν. Με την ανάπτυξη πολλών διαύλων επικοινωνίας αναπτύσσονται διαπροσωπικές επαφές με τους πελάτες, με απώτερο σκοπό την υποκίνησή τους να εκφράζουν τα παράπονά τους άμεσα στην επιχείρηση αποτρέποντάς τους να προβούν σε αρνητική κριτική στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή την αναζήτηση άλλου ξενοδοχείου την επόμενη φορά.

Σε επόμενο στάδιο ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην παραλαβή των παραπόνων. Καθώς ο υπάλληλος παραλαβής είναι ο “καθρέπτης” του ξενοδοχείου, ερχόμενος σε πρώτη φάση αντιμέτωπος με τον πελάτη, θα πρέπει να δείξει απόλυτη ψυχραιμία και κατανόηση, ενώ οι επικοινωνιακές του ικανότητες και η εμπειρία θα κατευνάσουν τα πνεύματα εφόσον τα πρώτα κρίσιμα λεπτά η διαχείριση της κατάστασης απαιτεί απόλυτο επαγγελματισμό. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλές φορές ο πελάτης αντιδρά απρόβλεπτα, με νευρικότητα και επιθετικότητα προσβάλλοντας τον εκάστοτε υπάλληλο που δέχεται το παράπονο ακόμα και αν δεν έχει καμία σχέση με το τμήμα που πραγματοποιήθηκε η αστοχία (π.χ. κακή εξυπηρέτηση στο εστιατόριο - ο πελάτης παραπονιέται στην υποδοχή), οι επιχειρήσεις εστιάζουν σε σεμινάρια εκπαίδευσης των υπαλλήλων έτσι ώστε να είναι εξοικειωμένοι όταν αντιμετωπίζουν ένα παράπονο. Όπως επισημαίνει η μελετήτρια, σε πολλά ξενοδοχεία υπάρχουν και λογισμικά προγράμματα [GxP –Good x (ανάλογα με τον τομέα) Practice] όπου καταχωρούνται τα παράπονα καθώς και η πορεία και επίλυση αυτών.

Έχοντας γίνει η παραλαβή του παραπόνου, ιδανικό θα ήταν η επίλυσή του την ίδια στιγμή που το ανακοινώνει ο πελάτης (όπως για παράδειγμα η αλλαγή μιας καμένης λάμπας στο δωμάτιο του πελάτη). Εάν αυτό δεν είναι εφικτό, το επόμενο στάδιο είναι να οριστεί ο υπεύθυνος που θα αναλύσει το πρόβλημα και θα προβεί στις κατάλληλες ενέργειες ώστε συντονίζοντας τα αρμόδια τμήματα να επιλυθεί το ζήτημα. Σε πολλές

επιχειρήσεις υπάρχει αρμόδιο τμήμα που ασχολείται μόνο με την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη, το τμήμα 'Guest Relations'. Ο υπεύθυνος έχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση, την παρακολούθηση σεμιναρίων και την απόκτηση εμπειριών, οφείλει να ενημερώνει τον πελάτη σχετικά με τις δράσεις που έγιναν για την αποκατάσταση της ικανοποίησής του. Όπως υποστηρίζει η μελετήτρια, ο πελάτης θα δείξει επιείκεια μόνο αν το λάθος συμβεί μία φορά, σε επανάληψη του ίδιου λάθους, ο πελάτης δεν θα δείξει καμία ανέχεια.

Από τη στιγμή που ένα παράπονο επιλυθεί, και η επιχείρηση ικανοποιήσει τον πελάτη, πρέπει να συλλεχθούν, να αναλυθούν και να αξιολογηθούν όλα εκείνα τα στοιχεία που αποκτήθηκαν, προκειμένου μελλοντικά να αποφευχθούν και να εξαλειφθούν παρόμοια περιστατικά. Σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό έχει η καταγραφή και όχι η αποσιώπηση των παραπόνων από το προσωπικό.

Επιχειρηματολογώντας η μελετήτρια αναλύει ότι το τελευταίο στάδιο διαχείρισης παραπόνων είναι ο έλεγχος σε τρία μέτωπα, της ικανοποίησης του πελάτη, της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας και της οικονομικής δαπάνης. Το πιο σημαντικό είναι να αποκατασταθεί και να επιβεβαιωθεί, η ικανοποίηση του πελάτη. Τότε μόνο το γεγονός θεωρείται λήξαν. Πέραν αυτού, πρέπει να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα της όλης διαδικασίας αποκατάστασης ικανοποίησης του πελάτη. Η επιχείρηση οφείλει να ελέγξει το χρονικό διάστημα επίλυσης ενός παραπόνου, τον αριθμό ατόμων που ενεπλάκησαν στην όλη διαδικασία, τις απαραίτητες καταγραφές των προβλημάτων, ούτως ώστε η απογραφή και η αξιολόγησή τους να λειτουργούν εποικοδομητικά για μελλοντικές παρόμοιες καταστάσεις. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τον έλεγχο και την αξιολόγηση της οικονομικής δαπάνης. Το κόστος της επιχείρησης που δαπανάται για την επίλυση ενός προβλήματος είναι σημαντικό να αξιολογείται κάθε φορά, είτε είναι μικρές εκπτώσεις, είτε επιστροφή μεγάλου ποσού στον πελάτη. Η χρηματική δαπάνη που χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση του δυσαρεστημένου πελάτη και συνάμα η αποστροφή του από οποιαδήποτε αρνητική κριτική και δυσφήμιση έχει ως απώτερο σκοπό, την αύξηση των κερδών της επιχείρησης με τη διατήρηση των υπαρχόντων και την απόκτηση νέων πελατών (Γκούζου, 2020).

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που κατέληξε η Καρακούλα (2016), είναι ότι η επιχείρηση με τα παράπονα μπορεί να συλλέξει ανεκτίμητες πληροφορίες καθώς τα παράπονα είναι η άμεση φωνή του πελάτη. Επισημαίνει πως η επιτυχία και η εξέλιξη μίας επιχείρησης εξαρτάται από τις ευκαιρίες που της δίνουν οι πελάτες παραθέτοντας

μέσα από τα παράπονα πολύτιμα στοιχεία διασφάλισης ποιότητας. Μέσω ισχυρών στρατηγικών δημοσίων σχέσεων, το σύστημα διαχείρισης παραπόνων εξαρτάται και από την προσπάθεια, από την μεριά του πελάτη, στην σωστή και ορθότερη έκφραση των παραπόνων του προς την επιχείρηση, όταν αυτά υπάρχουν. Με το feedback ή αλλιώς ανατροφοδότηση και μαθαίνοντας από τα λάθη του παρελθόντος μπορεί να πετύχει άριστη προσφερόμενη ποιότητα και σταθερά αυξανόμενη αποδοτικότητα (Καρακούλα, 2016).

3.3 Χαρακτηριστικά συστημάτων διαχείρισης παραπόνων

Η επεξεργασία και η ανάλυση των παραπόνων αποσκοπεί όχι στη μείωση των παραπόνων αλλά στη μείωση των δυσαρεστημένων πελατών. Η συστηματική συλλογή πληροφοριών αποτελεί πολύτιμο υλικό για τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή μέτρων βελτίωσης της ποιότητας ενισχύοντας τις σχέσεις με τους πελάτες (Stauss and Seidel, 2019).

Καθώς ισχύουν όλα τα παραπάνω και στον τομέα του τουρισμού, αξίζει να αναφερθούμε πιο συγκεκριμένα στους διάυλους επικοινωνίας, την εκπαίδευση του προσωπικού και τα βήματα διαχείρισης των παραπόνων που οφείλει να ακολουθήσει μια ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου ο πελάτης να μην φτάσει στο σημείο να κάνει αρνητική κριτική, που θα έχει ως αποτέλεσμα τόσο την αποτροπή δυνητικών όσο και την απώλεια υπαρχόντων πελατών.

3.3.1 Δίαυλοι επικοινωνίας

Η Γκούζου (2020), τεκμηριώνει ότι οι δίαυλοι επικοινωνίας που θα αναπτύξει μια επιχείρηση πρέπει να είναι δυνατοί ώστε οι διαπροσωπικές επαφές μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων να υποκινούν την έκφραση των παραπόνων.

Οι πελάτες που δεν αισθάνονται άνετα να εκφράσουν την άποψή τους προφορικά στην επιχείρηση, επιλέγουν τη γραπτή έκφραση των παραπόνων. Τα ερωτηματολόγια είναι αυτά που έρχονται να διευκολύνουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μιας επιχείρησης ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Η χρονική στιγμή αποστολής ενός ερωτηματολογίου μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή. Ένα ερωτηματολόγιο πριν από την άφιξη του πελάτη ουσιαστικά είναι μία γνωριμία με τις προτιμήσεις του (π.χ. ένα ήσυχο δωμάτιο, ή μια κούνια στο δωμάτιο του), έτσι ώστε το ξενοδοχείο να προετοιμάσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις διακοπές του πελάτη. Αποστέλλοντας ένα

ερωτηματολόγιο στους πελάτες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, ένα ξενοδοχείο δείχνει πόσο πραγματικά νοιάζεται γι' αυτούς. Ένα ερωτηματολόγιο κατά τη διάρκεια της παραμονής του πελάτη στο ξενοδοχείο μπορεί να γίνει μερικές ώρες από την άφιξη του και αφού τακτοποιηθεί στο δωμάτιο, εστιάζοντας αρχικά στο αν είναι ικανοποιημένος ο πελάτης με το δωμάτιο του και στη συνέχεια ανοίγοντας μία γέφυρα επικοινωνίας έτσι ώστε ο πελάτης να αισθάνεται οικεία να αναφέρει οποιοδήποτε πρόβλημα/ ζήτημα προκύψει κατά τη διάρκεια της διαμονής του. Ακόμα και από μια απλή ερώτηση μπορεί τελικά να λυθεί ένα θέμα που απασχολεί τον πελάτη κατά τη διάρκεια των διακοπών του (π.χ. η θέα από το δωμάτιό του). Ένα ερωτηματολόγιο μετά την αναχώρηση του πελάτη, αποστέλλεται συνήθως από 1 έως 3 ημέρες αφότου ο πελάτης αναχωρήσει. Αυτό που κυρίως ζητείται από τους πελάτες είναι να αξιολογήσουν τη διαμονή τους και την γενικότερη εμπειρία που είχαν στο ξενοδοχείο είτε θετική είτε αρνητική. Στη συνέχεια το αρμόδιο προσωπικό οφείλει να έρθει σε επικοινωνία με τον δυσαρεστημένο πελάτη προκειμένου να απολογηθεί και να διορθώσει την αρνητική σχέση, μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανόν ο πελάτης που έχει καταφύγει στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου να αποφύγει μια κριτική διαδικτυακά (Γκούζου, 2020).

Η μελετήτρια επισημαίνει ότι έως το 2004 οι δίαυλοι επικοινωνίας για την έκφραση παραπόνων πέρα από την άμεση προφορική επικοινωνία με υπάλληλο ήταν το κουτί παραπόνων, η τηλεφωνική γραμμή εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και οι έρευνες που διεξήγαγαν τα ξενοδοχεία. Από το 2004 και μετά τα κανάλια αυτά άρχισαν να εκλείπουν, ενώ ο δημοφιλής Ιστός 2.0 (Web 2.0) και όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Tik Tok, Twitter, Instagram), αποτελούν πλέον τα μέσα με τα οποία οι πελάτες εκφράζουν τα παράπονα τους και μοιράζονται τις εμπειρίες τους μέσα από εικόνες και βίντεο. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες ιστοσελίδες αναζήτησης ξενοδοχείων (www.booking.com, www.tripadvisor.com,) επιτρέπουν στους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονα τους, καθώς το προτιμούν απ' το να απευθυνθούν στην ίδια την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, βοηθώντας τους εν δυνάμει επισκέπτες να αποκτήσουν μία εικόνα για το κατάλυμα που αναζητούν ή ακόμα και να αλλάξουν εντελώς γνώμη για τον προορισμό τους. Επιπλέον, τα 'blogs' έχουν εισέλθει δυναμικά στον κόσμο των παραπόνων, αφού εκεί οι ταξιδιώτες μπορούν και αφηγούνται τις εμπειρίες τους, αρνητικές και θετικές (Γκούζου, 2020).

Εκεί που πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή τα ξενοδοχεία είναι στα παράπονα που γίνονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media). Η μελετήτρια, επεξηγεί ότι οι πελάτες που εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους στα κοινωνικά δίκτυα με αρνητικά σχόλια και εμπειρίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν δυνητικούς πελάτες (Γκούζου, 2020).

Αρχικά, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα απαντήσει. Όπως τεκμηριώνουν οι Johnen and Schnittka (2019), η ανταπόκριση ανεξάρτητα από τη στρατηγική, οδηγεί σε πιο ευνοϊκά αποτελέσματα από τη σιωπή, επειδή οι παρατηρητές εκτιμούν την προθυμία της επιχείρησης να αλληλοεπιδράσει με τους καταναλωτές, κάτι που δείχνει σεβασμό και επαγγελματισμό. Ταυτόχρονα μια απάντηση μειώνει το περιθώριο για τους παρατηρητές να αναπτύξουν τα δικά τους αρνητικά συμπεράσματα. Οι μελετητές Johnen and Schnittka (2019), επισημαίνουν ότι για τα παράπονα που γίνονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης απαιτείται η ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών απόκρισης ώστε να δίνονται οι βέλτιστες απαντήσεις, ελαχιστοποιώντας τις αρνητικές συνέπειες, επειδή ακριβώς οι απαντήσεις σε διαδικτυακά σχόλια δεν αφορούν μόνο τον καταγγέλλοντα και την κριτική του, αλλά και τους πολλούς παρατηρητές της δημόσιας αλληλεπίδρασής τους που επηρεάζονται εφόσον παρατηρούν, αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και ανταποκρίνονται στο παρεχόμενο διαδικτυακό περιεχόμενο. Οι παρατηρητές, ταυτίζονται με τον καταγγέλλοντα και εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής δικαιοσύνης αναπτύσσοντας παρόμοιες προσδοκίες (Johnen and Schnittka, 2019).

Λόγω της μεγάλης και αυξανόμενης σημασίας αυτού του καναλιού παραπόνων, εξυπηρετεί η δημιουργία μιας ειδικής ομάδας διαχείρισης παραπόνων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Stauss and Seidel, 2019). Στις μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, υπάρχει ειδική ομάδα ανθρώπων με μεγάλη εμπειρία, αφοσιωμένοι στο έργο τους να απαντούν άμεσα στα σχόλια των πελατών με κάθε ειλικρίνεια (Γκούζου, 2020). Όπως επιχειρηματολογεί ο Πρωτοπαπαδάκης (2018), με τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού, απαιτείται ο εντοπισμός οποιουδήποτε σχολίου αφορά την επιχείρηση σε οποιοδήποτε μέσο κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να απαντηθεί. Οι απαντήσεις πρέπει να διακρίνονται από ευγένεια, να είναι εύστοχες, σύντομες, κατανοητές και σε καμία περίπτωση στερεότυπες. Από άποψη χρόνου, η ταχεία αντίδραση είναι καθοριστική γι' αυτό και η απάντηση πρέπει να δοθεί αμέσως εφόσον όσο νωρίτερα απαντήσει η επιχείρηση, τόσο

ευνοϊκότερες εντυπώσεις θα αποκομίσει (Stauss and Seidel, 2019). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο διάλογος στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πρέπει να περιοριστεί έως δύο απαντήσεις. Εάν ο πελάτης συνεχίζει το διάλογο, η επιχείρηση πρέπει να επιδιώξει περαιτέρω επικοινωνία σε ιδιωτικό κανάλι. Και αυτό γιατί αφενός απαιτείται ειδική μεταχείριση και διευθέτηση και αφετέρου οι παρατηρητές θα κουραστούν και θα επηρεαστούν αρνητικά (Πρωτοπαπαδάκης, 2018).

Όπως αναφέρουν οι Stauss and Seidel (2019), καλό είναι να παρουσιάζεται η ομάδα διαχείρισης σχολίων στα social media με φωτογραφίες και ονόματα, ώστε να είναι δυνατή μια εξατομικευμένη προσέγγιση. Τα μέλη αυτής της ομάδας εξυπηρετεί να είναι διαθέσιμα 24 ώρες το 24ωρο, αν είναι δυνατόν, για να μπορούν να δεχτούν την κριτική και να αντιδράσουν αμέσως. Σύμφωνα με μια εμπειρική μελέτη των παραπόνων του Facebook, η πλειοψηφία των πελατών διατυπώνουν τα παράπονά τους εκτός των παραδοσιακών ωρών λειτουργίας και οι καταγγέλλοντες και άλλοι χρήστες αντιδρούν μαζικά εάν δεν υπάρξει έγκαιρη απάντηση (Stauss and Seidel, 2019).

Τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό και ολοένα και περισσότερο στην Ελλάδα, ως τεχνική αξιολόγησης χρησιμοποιείται το feedback ή αλλιώς ανατροφοδότηση (Νικολόπουλος, 2020). Ως όρος υποδηλώνει την άποψη, τη γνώμη, την αξιολόγηση και τις εντυπώσεις για κάτι (Feedback, 2022), αποτελώντας μορφή επικοινωνίας σε ένα περιβάλλον, μέσω της οποίας κάποιος μπορεί να σχολιάσει το πιο ασήμαντο έως και το πιο σημαντικό (Νικολόπουλος, 2020). Το feedback αποτελεί εποικοδομητική κριτική και όχι αποτυχία εφόσον ο αποδέκτης το διαχειρίζεται ως διαδικασία επικοινωνίας, έτοιμος να δεχθεί οποιοδήποτε σχόλιο που στοχεύει στην ανατροφοδότηση, στην συνεχή βελτίωση, στη συνεχή ανοδική βιώσιμη εξέλιξη της εταιρείας με απώτερο σκοπό και οι δύο πλευρές να είναι ευχαριστημένες από τη συνεργασία τους και φυσικά να γίνεται συχνά, έτσι ώστε να υπάρχει μεταξύ τους εποικοδομητική επικοινωνία (Νικολόπουλος, 2020).

Στον ξενοδοχειακό κλάδο ως εργαλείο διαχείρισης παραπόνων για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών οι εταιρείες έχουν την καινοτόμο ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν το iFEEDBACK προκειμένου να δώσουν στους πελάτες τους την ευκαιρία να εκφράσουν τα σχόλια και τα παράπονά τους με οποιαδήποτε φορητή συσκευή (π.χ. smartphone ή tablet) έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αντίδραση κατά τη διάρκεια της διαμονής τους (Stauss and Seidel, 2019).

3.3.2 Επιλογή-επιμόρφωση- επιβράβευση προσωπικού

Το προσωπικό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη συνεισφέροντας με τις ενέργειές του στην ποιοτική προσφορά υπηρεσιών. Επομένως, η επιλογή, η υποκίνηση και η επιμόρφωση του προσωπικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιτυχία της διαχείρισης των παραπόνων. Εν συνεχεία, για να καταφέρει κάποια επιχείρηση να διατηρήσει το καλύτερο προσωπικό είναι απαραίτητο να αξιολογεί και να επιβραβεύει τα άτομα που προσφέρουν υπηρεσίες και να συμπεριφέρεται στους εργαζομένους της σαν να είναι πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανόν να μείνουν μακροχρόνια σε μια δουλειά εάν αισθάνονται ότι τους συμπεριφέρονται δίκαια. Όταν η επιχείρηση φροντίζει τους εργαζομένους της και αυτοί με τη σειρά τους θα φροντίζουν τους πελάτες της. Στην περίπτωση που η διοίκηση και η ιδιοκτησία θεωρεί τους εργαζομένους ως συνεργάτες της, επιτυγχάνεται ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών (Λεμπέσης, 2019).

3.3.3 Εφαρμογή βημάτων διαχείρισης

Επιτυγχάνοντας την παρακίνηση του πελάτη να εκφράσει το παράπονό του η διαδικασία δεν θα ολοκληρωθεί με αυθόρμητη συμπεριφορά του εκάστοτε υπαλλήλου αλλά θα πρέπει να διευθετηθεί με επιτυχία από εξουσιοδοτημένο και εκπαιδευμένο προσωπικό εφόσον ακολουθηθούν τα βήματα ορθής διαχείρισης παραπόνων.

Όπως αναλύει ο Χατζηλιόντος (2017), αρχικά απαιτείται ο δέκτης παραπόνων να ακούσει με βαθιά προσοχή αυτά που του λέει ο πελάτης. Αφού ο πελάτης τελειώσει, ο υπάλληλος οφείλει να επαναλάβει επί λέξει προφορικά τα λόγια του πελάτη, και να επιβεβαιωθεί ότι τον άκουσε. Χρησιμοποιώντας εκφράσεις όπως: "Κατανοώ το πρόβλημά σας", "Ευχαριστώ που μας αναδείξατε αυτό το θέμα" θα κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη. Στη συνέχεια έχοντας την εξουσιοδότηση ως υπεύθυνο πρόσωπο για την επίλυση του θέματος, λαμβάνει τα απαιτούμενα μέτρα επίλυσης. Εάν η διαδικασία χρειάζεται κάποιο χρόνο, επιβάλλεται ο έλεγχος της πορείας επίλυσης. Στην περίπτωση που το πρόβλημα είναι πολύ σοβαρό, τότε ενημερώνονται άμεσα τα στελέχη της διοίκησης ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή επίλυση του προβλήματος. Σε κάθε περίπτωση εξυπηρετεί η καταγραφή του παράπονου στην αντίστοιχη φόρμα για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση.

Σύμφωνα με την Γκούζου (2020), η διαδικασία ολοκληρώνεται με επικοινωνία του ξενοδοχείου (follow up) με τους πελάτες έτσι ώστε να ξέρουν κατά πόσο είναι όντως ευχαριστημένοι με αυτό και κατά πόσο γενικότερα δε δημιουργείται κάτι άλλο στη συνέχεια της διαμονής τους. Το αναλύουν περισσότερο έτσι ώστε να επεξεργάζονται το feedback του κάθε επισκέπτη και να μπορούν να γίνουν καλύτεροι. Όταν βλέπουν ότι συναντάνε το ίδιο παράπονο πολύ συχνά, με την ανάλυσή του βρίσκουν άλλους τρόπους και άλλες λύσεις προκειμένου να το αντιμετωπίσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1 Σχεδιασμός έρευνας και μέθοδος ανάλυσης

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες προκειμένου να μελετηθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι απαιτούμενες διαδικασίες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων των πελατών. Συντάχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο με την εφαρμογή google forms δημιουργήθηκε το online ερωτηματολόγιο στο link <https://forms.gle/5GM6Lwn3MGZoeHQY8> απευθυνόμενο στους διαχειριστές ξενοδοχειακών μονάδων. Αρχικά, ως ευγενική εξυπηρέτηση από την ημερήσια ηλεκτρονική εφημερίδα TravelDailyNews εστάλη ως newsletter στις λίστες των ξενοδοχείων τους σε Ελλάδα και Κύπρο. Παράλληλα προκειμένου να συλλεχθεί επαρκής αριθμός συμμετεχόντων εστάλησαν email σε ξενοδοχειακές μονάδες των οποίων η ηλεκτρονική διεύθυνση αντλήθηκε από την ιστοσελίδα <https://www.grhotels.gr/> του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Έχοντας συλλέξει 163 απαντήσεις προχωρήσαμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων με την πολυκριτήρια μέθοδο ανάλυσης αποφάσεων MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis).

Οι Γρηγορούδης και Σίσκος αρχικά ανέπτυξαν το μοντέλο MUSA προκειμένου να μετρήσουν την ικανοποίηση του πελάτη για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία, ωστόσο η μέθοδος αυτή ενδείκνυται και για τη μέτρηση της ικανοποίησης μιας ομάδας ατόμων σε σχέση με μια συγκεκριμένη λειτουργία ή υπηρεσία με την οποία υπάρχει αλληλεπίδραση (Λαχινιάκη, 2020).

Σύμφωνα με τον Ματσατσίνης (2020) η μέθοδος MUSA μπορεί να θεωρηθεί μέθοδος βασισμένη στον πελάτη καθώς τα δεδομένα εισόδου που υπόκεινται σε ανάλυση προκύπτουν από έρευνα με ερωτηματολόγιο. Οι ερωτηθέντες αξιολογούν το παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία, δηλαδή καλούνται να εκφράσουν τις κρίσεις τους και την ικανοποίησή τους ως προς ένα σύνολο διακριτών κριτηρίων.

Όπως αναφέρει η Λαχινιάκη (2020), το λογισμικό MUSA δίνει αποτελέσματα για την ανάλυση ικανοποίησης των ερωτηθέντων τα οποία είναι τα εξής:

1. Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης
2. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης, απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας
3. Διαγράμματα δράσης και βελτίωσης

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης εκφράζουν την πραγματική αξία που αποδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών σε μη απαιτητικούς, ουδέτερους και απαιτητικούς πελάτες (Grigoroudis and Siskos, 2009 ; Ματσατσίνης, 2020).

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης αναφέρονται στις αξίες των καθορισμένων διαστάσεων ικανοποίησης και υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σημαντικότητας που δίνουν οι ερωτηθέντες στις αξίες αυτές. Οπότε η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό» σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Άλλωστε τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης μεταξύ των αξιών στα κριτήρια (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης, οι οποίοι είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100), παρουσιάζουν το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων ενώ σε συνδυασμό με τα βάρη των κριτηρίων παρέχουν το διάγραμμα δράσης.

Οι δείκτες απαιτητικότητας οι οποίοι είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα (-1,1) και οι δείκτες αποτελεσματικότητας υποδεικνύουν τον βαθμό απαιτητικότητας των πελατών και ο συνδυασμός αυτών παρέχει το διάγραμμα βελτίωσης.

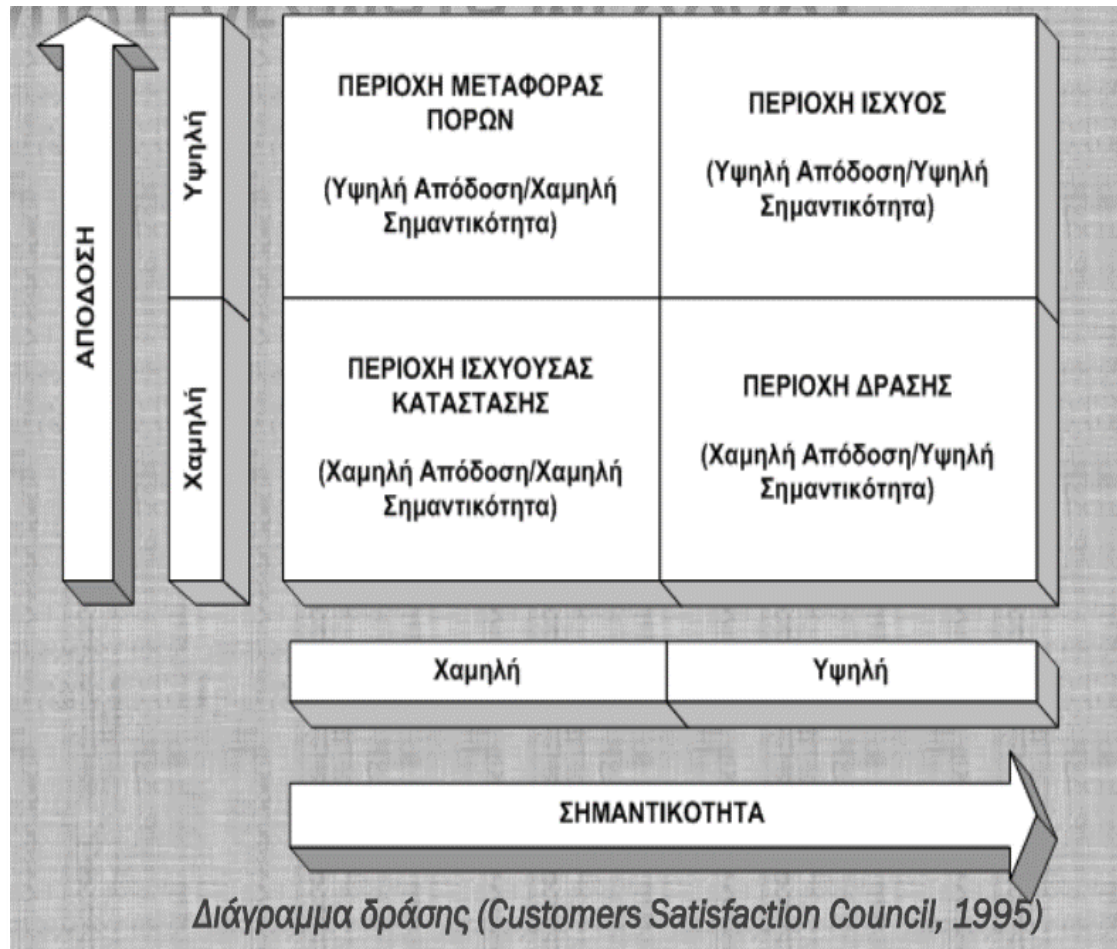
Για να προσδιοριστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των ερωτηθέντων και να καθοριστούν οι απαραίτητες προσπάθειες βελτίωσης, σχεδιάζονται τα διαγράμματα δράσης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Όπως διακρίνουμε στο σχήμα 4.1 το διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα αν η **σημαντικότητα (βάρη)** είναι χαμηλή ή υψηλή και αν η **απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης)** είναι χαμηλή ή υψηλή. Μέσα από τα διαγράμματα δράσης διακρίνονται οι απαιτούμενες ενέργειες για διατήρηση ή βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των ερωτηθέντων, ενώ παράλληλα καθορίζονται οι προτεραιότητες για βελτίωση από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Στην **περιοχή δράσης** πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και να αποτελέσει την πρώτη προτεραιότητα για βελτίωση καθώς τα κριτήρια έχουν υψηλή σημαντικότητα αλλά η απόδοση είναι χαμηλή που σημαίνει ότι οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι.

Τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται στην **περιοχή ισχύος** αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας καθώς έχουν υψηλή απόδοση-ικανοποίηση και υψηλή σημαντικότητα-βαρύτητα για τους πελάτες. Σε αυτό το τεταρτημόριο η

επιχείρηση θα δώσει την δεύτερη προτεραιότητα για βελτίωση με ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά που είναι οριακά με την περιοχή μεταφοράς πόρων, εξασφαλίζοντας υψηλότερη σημαντικότητα.



Σχήμα 4.1 Διάγραμμα δράσης

Πηγή: Ματσατσίνης (2020)

Τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται στην **περιοχή ισχύουσας κατάστασης status quo**, αποτελούν την τρίτη προτεραιότητα βελτίωσης εφόσον τόσο η ικανοποίηση των πελατών όσο και η σημαντικότητα των κριτηρίων είναι χαμηλή.

Στην **περιοχή μεταφοράς πόρων**, ως τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης διακρίνονται χαρακτηριστικά για τα οποία οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι παρόλο που η σημαντικότητά τους είναι χαμηλή. Οπότε η επιχείρηση είναι προτιμότερο να επενδύσει τους πόρους της σε κάποια άλλη περιοχή (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

4.2 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Με την εφαρμογή google forms δημιουργήθηκε το online ερωτηματολόγιο στο link <https://forms.gle/5GM6Lwn3MGZoehQY8> το οποίο εστάλη στους διαχειριστές των ξενοδοχειακών μονάδων και αποτελείται από 19 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Α).

Οι τρεις (3) πρώτες ερωτήσεις αναφέρονται σε γενικές πληροφορίες των ξενοδοχείων και συγκεκριμένα πόσα αστέρια είναι, πόσα έτη λειτουργίας έχουν και πόσες κλίνες διαθέτουν.

Στη συνέχεια στις ερωτήσεις 4-10 γίνεται λόγος για τη διαχείριση των πελατών οπότε γίνεται αναφορά εάν τα ξενοδοχεία αντλούν πληροφορίες μέσω ερωτηματολογίων, παρουσιάζονται οι διάυλοι επικοινωνίας και απαντώνται εάν χρησιμοποιούν εξειδικευμένο λογισμικό, εάν διαθέτουν τμήμα διαχείρισης παραπόνων και κατά πόσο καταγράφονται και αναλύονται τα παράπονα και τα σχόλια/ κριτικές των πελατών προκειμένου να προβούν σε δράσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ακολουθούν οι ερωτήσεις 11-14 ως προς τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών οι οποίες είναι ίδιες με τις ερωτήσεις 15-18 που αναφέρονται στη διαχείριση των πελατών σε σχόλια/κριτικές σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές. Σε αυτές τις ερωτήσεις οι ξενοδόχοι καλούνται να απαντήσουν πόσο συχνά ανταποκρίνονται και απαντάνε στους πελάτες, ποιος είναι αρμόδιος διαχειριστής, εάν το άτομο αυτό έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση και πόσο γρήγορα απαντάνε στους πελάτες.

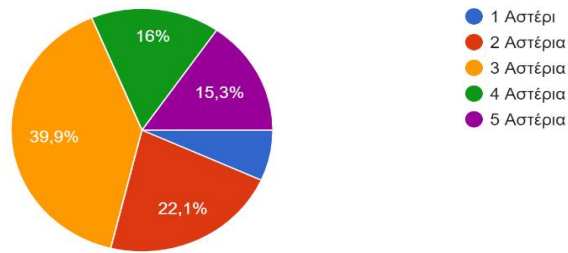
Τέλος η ερώτηση 19 αναφέρεται στην ολική ικανοποίηση των ερωτηθέντων ως προς τη διαχείριση των παραπόνων και την απόκριση σε σχόλια/κριτικές πελατών.

4.3 Διεξαγωγή έρευνας και προφίλ δείγματος

Έχοντας συλλέξει 163 απαντήσεις προχωρήσαμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Οι ερωτήσεις 1-3 (Γενικές Πληροφορίες) δίνουν γενικές πληροφορίες ως προς τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά κάθε ξενοδοχείου που συμμετείχε στην έρευνα.

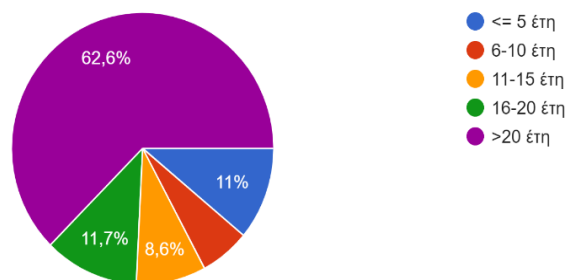
1. Κατηγορία ξενοδοχείου
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.2 : Κατηγορία ξενοδοχείου

Στην πρώτη ερώτηση διακρίνουμε πόσων αστερών ήταν τα ξενοδοχεία που ανταποκρίθηκαν και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Ιδιαίτερα υψηλό ήταν το ποσοστό 39,9% των ξενοδοχείων με 3 αστέρια ενώ σημαντική ήταν η συμμετοχή και των ξενοδοχείων με 2 αστέρια καθώς το ποσοστό ανέρχεται στο 22,1%.

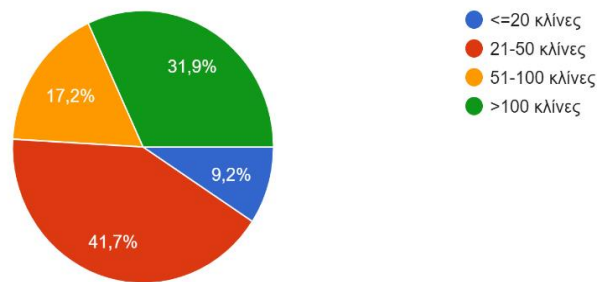
2. Έτη λειτουργίας
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.3 : Έτη λειτουργίας

Στη δεύτερη ερώτηση με υψηλό ποσοστό 62,6% είναι τα ξενοδοχεία που έχουν πάνω από είκοσι έτη λειτουργίας.

3. Αριθμός κλινών
163 απαντήσεις

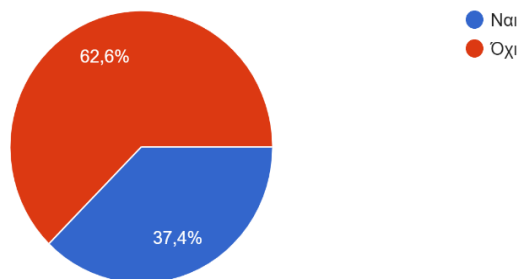


Σχήμα 4.4 : Αριθμός κλινών

Στην τρίτη ερώτηση με ποσοστό 41,7% είναι τα ξενοδοχεία που διαθέτουν 21-50 κλίνες και ακολουθούν με ποσοστό 31,9% τα ξενοδοχεία που διαθέτουν πάνω από 100 κλίνες.

Οι ερωτήσεις 4-10 (Διαχείριση πελατών) αναφέρονται στη διαχείριση των πελατών.

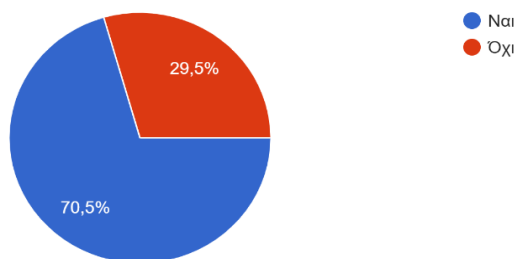
4. Χρησιμοποιείτε ερωτηματολόγιο πελατών για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.5 :Χρήση ερωτηματολογίου πελατών για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στην τέταρτη ερώτηση από τους 163 συμμετέχοντες, οι 102 με ποσοστό 62,6% δεν χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο πελατών για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

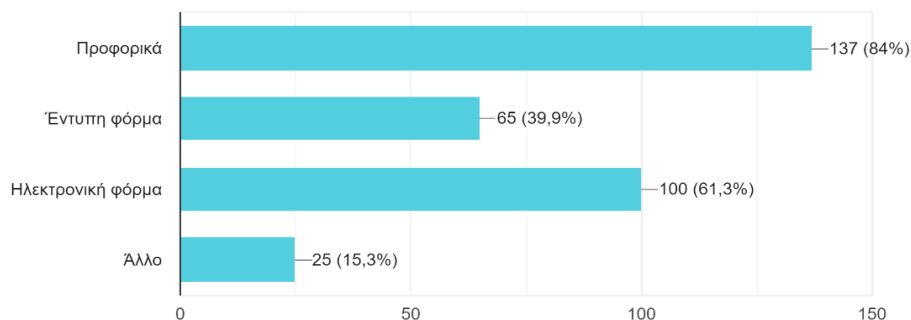
5. Αν ΝΑΙ, υπάρχει χώρος για ελεύθερα σχόλια, υποδείξεις και προτάσεις;
95 απαντήσεις



Σχήμα 4.6 : Χώρος στο ερωτηματολόγιο για ελεύθερα σχόλια, υποδείξεις και προτάσεις.

Στην πέμπτη ερώτηση απάντησαν όσοι χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Γι' αυτό και το πλήθος των απαντήσεων είναι 95. Από αυτούς ένα υψηλό ποσοστό 29,5% δεν έχουν χώρο στο ερωτηματολόγιο για ελεύθερα σχόλια, υποδείξεις και προτάσεις.

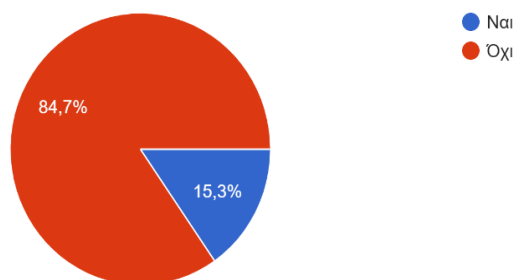
6. Με ποιο τρόπο μπορούν οι πελάτες να εκφράσουν τα παράπονα/σχόλιά τους; (Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από μια απάντηση)
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.7 : Έκφραση σχολίων/παραπόνων-Διάλογοι επικοινωνίας

Καθώς στην έκτη ερώτηση υπήρχε δυνατότητα πολλαπλής επιλογής από τους 163 ερωτηθέντες, οι 137 δέχονται την έκφραση παραπόνων/ σχολίων προφορικά, ακολουθούν 100 ξενοδόχοι που λαμβάνουν τα παράπονα και τα σχόλια σε ηλεκτρονική φόρμα ενώ 65 άτομα δέχονται τα παράπονα και τα σχόλια σε έντυπη μορφή. Τέλος 25 ξενοδόχοι λαμβάνουν παράπονα/σχόλια με άλλο μέσο επικοινωνίας όπως fax ή τηλέφωνο.

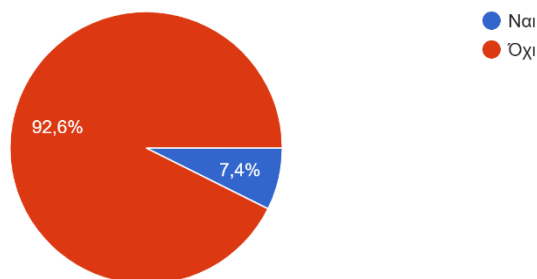
7. Χρησιμοποιείτε κάποιο εξειδικευμένο λογισμικό για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.8 : Χρήση εξειδικευμένου λογισμικού για τη διαχείριση παραπόνων

Στην έβδομη ερώτηση διακρίνουμε ότι το υψηλό ποσοστό 84,7% δεν χρησιμοποιεί εξειδικευμένο λογισμικό για τη διαχείριση των παραπόνων.

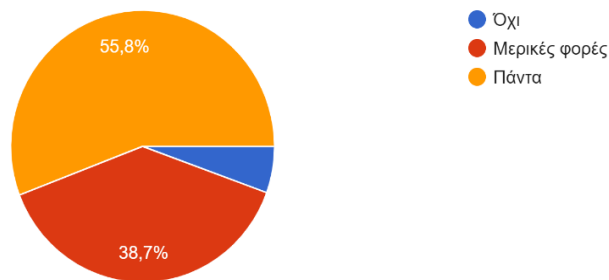
8. Υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.9 : Έπαρξη Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων

Στην όγδοη ερώτηση, από τους 163 ερωτηθέντες μόνο οι 12 διαθέτουν ξεχωριστό Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων καθώς το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι 7,4%.

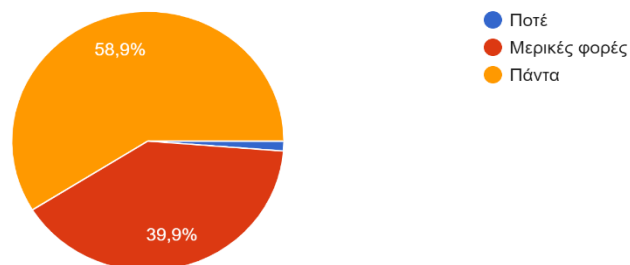
9. Γίνεται καταγραφή και ανάλυση των παραπόνων και των σχολίων/κριτικών των πελατών;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.10 : Καταγραφή και ανάλυση των παραπόνων και των σχολίων/κριτικών των πελατών.

Στην ένατη ερώτηση, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό 5,5% δεν καταγράφει και αναλύει τα παράπονα και τα σχόλια/κριτικές των πελατών τους ενώ με ποσοστό 55,8% η καταγραφή και ανάλυση γίνεται πάντα.

10. Πόσα συχνά υλοποιείτε δράσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τα παράπονα, σχόλια και κριτικές των πελατών;
163 απαντήσεις

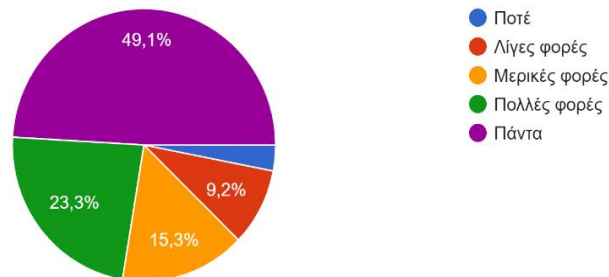


Σχήμα 4.11 : Δράσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τα παράπονα, σχόλια και κριτικές των πελατών.

Στη δέκατη ερώτηση οι ξενοδόχοι απάντησαν με ποσοστό 58,9% ότι προβαίνουν σε δράσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τα παράπονα, σχόλια και κριτικές των πελατών ενώ το ποσοστό 1,2% δεν υλοποιεί δράσεις βελτίωσης συνυφασμένες με τα παράπονα, σχόλια και κριτικές των πελατών τους.

Οι ερωτήσεις 11-14 (Παράπονα πελατών) αναφέρονται στα παράπονα των πελατών.

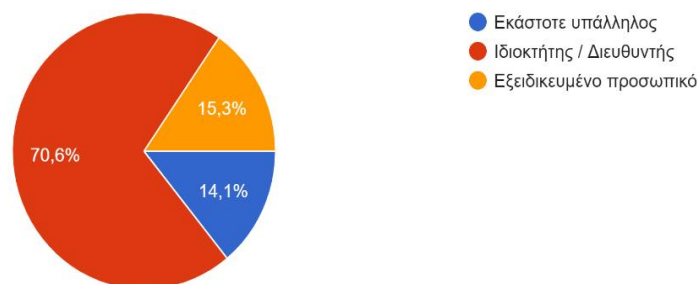
11. Πόσο συχνά απαντάτε σε παράπονα πελατών;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.12 : Συχνότητα απάντησης σε παράπονα πελατών.

Στην ενδέκατη ερώτηση διακρίνουμε ότι ένα υψηλό ποσοστό 49,1% απαντά στα παράπονα των πελατών τους έναντι του 3,1% που δεν απαντούν ποτέ.

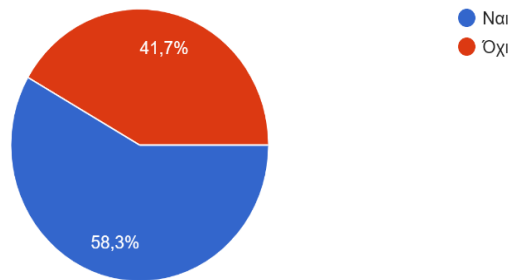
12. Ποιος διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.13 : Διαχειριστής παραπόνων.

Στη δωδέκατη ερώτηση με ποσοστό 15,3% τη διαχείριση των παραπόνων την κάνει εξειδικευμένο προσωπικό ενώ η πλειοψηφία με ποσοστό 70,6% ο διαχειριστής είναι ο ιδιοκτήτης/διευθυντής του ξενοδοχείου.

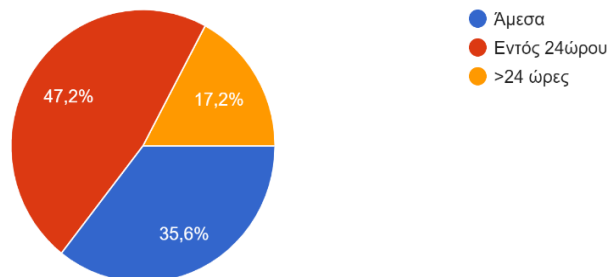
13. Το άτομο που διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών, έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.14 : Εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση (παράπονα).

Στη δέκατη τρίτη ερώτηση απαντήθηκε ότι ένα μεγάλο ποσοστό 58,3% ο διαχειριστής των παραπόνων των πελατών έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση.

14. Πόσο γρήγορα απαντάτε σε πιθανά παράπονα/αιτήματα πελατών;
163 απαντήσεις

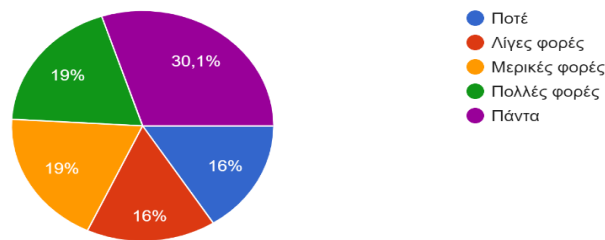


Σχήμα 4.15 : Ταχύτητα απάντησης σε παράπονα/αιτήματα

Στη δέκατη τέταρτη ερώτηση παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό 35,6% απαντά σε παράπονα/αιτήματα πελατών άμεσα, ενώ εντός 24ώρου απαντά το 47,2%.

Οι ερωτήσεις 15-18 (Σχόλια και κριτικές πελατών) είναι ίδιες με τις ερωτήσεις 11-14 (Παράπονα πελατών) με τη διαφορά ότι γίνεται αναφορά στη διαχείριση των σχολίων/κριτικών των πελατών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές.

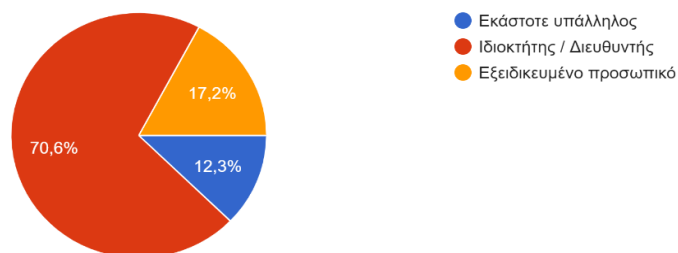
15. Πόσο συχνά απαντάτε σε σχόλια/κριτικές πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές (π.χ. tripadvisor);
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.16 : Συχνότητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές.

Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση παρατηρούμε ότι το 30,1% ανταποκρίνεται πάντα και απαντά σε σχόλια/κριτικές στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές έναντι του 49,1% που απαντούν σε παράπονα (ερώτηση 11), ενώ αντίστοιχα το 32% απαντούν λίγες φορές έως καθόλου στα σχόλια/κριτικές στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έναντι του 12,3% που απαντούν λίγες φορές έως καθόλου στα παράπονα πελατών.

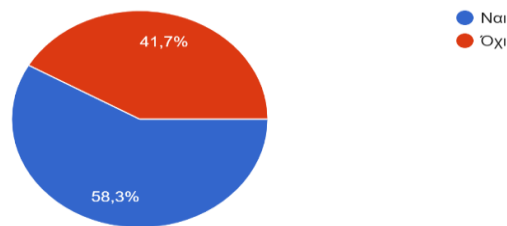
16. Ποιος διαχειρίζεται τα σχόλια/κριτικές των πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές (π.χ. tripadvisor);
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.17 : Διαχειριστής σχολίων/κριτικών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές.

Στη δέκατη έκτη ερώτηση παρατηρείται ότι διαχειριστής σχολίων/κριτικών με ποσοστό 70,6% είναι ο ιδιοκτήτης/διευθυντής του ξενοδοχείου όπως ακριβώς είναι και στη δωδέκατη ερώτηση ως διαχειριστής παραπόνων, ενώ το εξειδικευμένο προσωπικό στη διαχείριση των διαδικτυακών κριτικών έχει το 17,2% έναντι του ποσοστού 15,3% που αναφέρεται στη διαχείριση των παραπόνων.

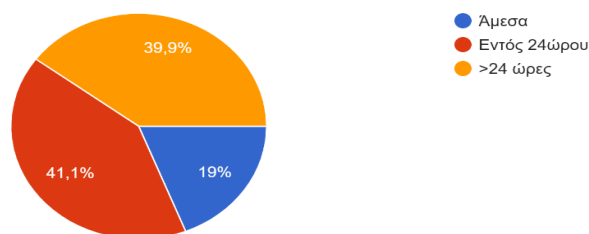
17. Το άτομο που διαχειρίζεται τα σχόλια/κριτικές των πελατών, έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση;
163 απαντήσεις



Σχήμα 4.18 : Εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση (σχόλια/κριτικές) των διαχειριστών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές.

Στη δέκατη έβδομη ερώτηση παρατηρείται ότι τα ποσοστά είναι ακριβώς τα ίδια με την δέκατη Τρίτη ερώτηση όπου το 58,3% ο διαχειριστής των σχολίων/κριτικών καθώς και των παραπόνων των πελατών έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση.

18. Πόσο γρήγορα απαντάτε στα σχόλια/κριτικές των πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές (π.χ. tripadvisor);
163 απαντήσεις



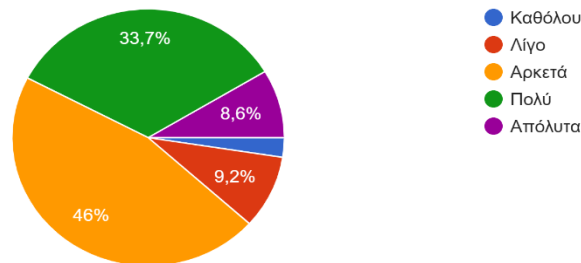
Σχήμα 4.19 : Ταχύτητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές.

Στη δέκατη όγδοη ερώτηση παρατηρείται ότι η άμεση ανταπόκριση σε σχόλια/κριτικές σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές ανέρχεται σε ποσοστό 19% έναντι του ποσοστού 35,6% που διακρίνεται στην ερώτηση 14 ως προς την άμεση απάντηση σε παράπονα/αιτήματα. Η διαφορά αυτή παρατηρείται ότι μετατοπίστηκε στην ανταπόκριση πέραν του εικοσιτετράωρου καθώς στην απάντηση σε σχόλια/κριτικές το ποσοστό ανέρχεται στο 39,9% έναντι του 17,2% που παρατηρείται στα παράπονα. Όσον αφορά την ανταπόκριση εντός 24ώρου στα σχόλια/κριτικές το ποσοστό ανέρχεται στο 41,1% ενώ σε παράπονα/αιτήματα εντός 24ώρου απαντά το 47,2%.

Η τελευταία ερώτηση εκφράζει την ολική ικανοποίηση των ερωτηθέντων ως προς τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων και ανταπόκρισης σε σχόλια/κριτικές πελατών

19. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων και απόκρισης σε σχόλια/κριτικές πελατών;

163 απαντήσεις



Σχήμα 4.20 : Ολική ικανοποίηση ως προς τη διαχείριση των παραπόνων και την ανταπόκριση σε σχόλια/κριτικές πελατών.

Στη δέκατη ένατη ερώτηση παρατηρούμε ότι από τους 163 ερωτηθέντες, απόλυτα ικανοποιημένοι είναι 14 καθώς το ποσοστό ανέρχεται στο 8,6% ενώ οι 75 με το μεγαλύτερο ποσοστό 46% είναι αρκετά ικανοποιημένοι ως προς τη διαχείριση των παραπόνων και την ανταπόκριση σε σχόλια/κριτικές των πελατών τους. Οι 55 απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 33,7% ενώ με ποσοστό 9,2% είναι λίγο ικανοποιημένοι ως προς τη διαχείριση των πελατών τους.

4.4 Αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης

Όπως αναφέρουν οι Γρηγορούδης και Σίσκος (2000), «*Η μέθοδος MUSA εκτιμά την ικανοποίηση ενός συνόλου ατόμων (πελατών, εργαζομένων, κ.λπ.) με βάση το σύστημα αξιών και προτιμήσεων του συνόλου αυτού το οποίο θεωρείται ως ενιαίο.*»

Όπως αναφέρει ο Ματσατσίνης (2020), στη μέθοδο MUSA ως γενική μέθοδος ανάλυσης, το σύνολο ατόμων θα μπορούσε να είναι ο καθένας που εκφράζει τη γνώμη του σε μια έρευνα, οπότε στην προκειμένη περίπτωση εφόσον οι ερωτηθέντες είναι οι διαχειριστές ξενοδοχειακών μονάδων και εκφράζουν πως διαχειρίζονται τους πελάτες τους, τα παράπονα και τα σχόλια/κριτικές αυτών, τα αποτελέσματα της MUSA παρουσιάζουν κατά πόσο οι ξενοδόχοι εφαρμόζουν τις απαιτούμενες διαδικασίες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 4.1, τα αποτελέσματα που δίνει το λογισμικό MUSA είναι τα εξής:

1. Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης
2. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης, απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας
3. Διαγράμματα δράσης και βελτίωσης

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την Πολυκριτήρια ανάλυση MUSA.

Πίνακας 4.1: Αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA

ερώτηση	Κριτήρια	ΒΑΡΗ	Μέσος δείκτης ικανοποίησης	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας	Μέσος δείκτης αποδοτικότητας
4	Ερωτηματολόγιο πελατών	5,60%	37,42%	0,000	0,035
6	Έκφραση σχολίων/παραπόνων	8,35%	52,71%	0,054	0,040
7	Εξειδικευμένο λογισμικό	3,10%	15,34%	-0,005	0,026
8	Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων	3,51%	7,36%	-	0,033
9	Καταγραφή και ανάλυση	6,95%	79,75%	-	0,014
10	Δράσεις βελτίωσης	18,14%	92,95%	-0,238	0,013
11	Συχνότητα απάντησης σε παράπονα	12,25%	79,29%	-0,708	0,025
12	Διαχειριστής παραπόνων	6,23%	55,89%	-0,135	0,028
13	Εξειδικευμένη κατάρτιση (παράπονα)	3,06%	58,28%	-0,150	0,013
14	Ταχύτητα απάντησης σε παράπονα/αιτήματα	6,24%	61,71%	-	0,024
15	Συχνότητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές	11,27%	59,38%	-0,106	0,046
16	Διαχειριστής σχολίων/κριτικών	6,44%	58,70%	-0,060	0,027
17	Εξειδικευμένη κατάρτιση (σχόλια)	2,99%	58,28%	-0,177	0,013
18	Ταχύτητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές	5,86%	38,94%	-	0,036
19	Ολική ικανοποίηση		47,92%	0,151	

4.4.1 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Οι διαχειριστές των ξενοδοχείων ως προς τις απαιτούμενες διαδικασίες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις «δράσεις βελτίωσης» όπου το ποσοστό 18,14% είναι το υψηλότερο. Καθώς το κριτήριο αυτό έχει την υψηλότερη απόδοση 92,95%, μπορούμε να πούμε ότι σε αυτό οι ξενοδόχοι διατηρούν υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού. Την αμέσως υψηλότερη απόδοση (μέσος δείκτης ικανοποίησης) με την υψηλότερη σημαντικότητα (βάρη) έχουν τα κριτήρια «συχνότητα απάντησης σε παράπονα» και «συχνότητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές» οπότε επιβεβαιώνεται ότι οι διαχειριστές των ξενοδοχείων εφαρμόζουν τις απαιτούμενες διαδικασίες της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατών τους ως προς αυτά τα κριτήρια σε ικανοποιητικό βαθμό.

Ως προς τους διαύλους επικοινωνίας «Έκφραση σχολίων/παραπόνων», οι διαχειριστές είναι σχετικά μέτρια ικανοποιημένοι με ποσοστό 52,71%. Μικρότερη βαρύτητα δίνουν στα κριτήρια «Εξειδικευμένο λογισμικό» με ποσοστό ικανοποίησης 15,34%, «Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων» με ποσοστό ικανοποίησης 7,36%, «Εξειδικευμένη κατάρτιση τόσο σε σχόλια όσο και σε παράπονα» με ποσοστό ικανοποίησης 58,28%. Απόδοση γύρω στο 6% και σημαντικότητα γύρω στο 56% δίνουν στα κριτήρια που αφορούν το διαχειριστή τόσο των σχολίων/κριτικών όσο και των παραπόνων. Τέλος ως προς την ταχύτητα απάντησης δίνουν λίγο μεγαλύτερη βαρύτητα και λίγο μεγαλύτερη σημαντικότητα στην απάντηση σε παράπονα έναντι στην απάντηση σε σχόλια και κριτικές.

Ο ολικός δείκτης ικανοποίησης μας δείχνει τον βαθμό στον οποίο οι διαχειριστές είναι ικανοποιημένοι από τη διαχείριση των πελατών τους. Γενικά βλέπουμε ότι ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης ισούται με 47,92%. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες είναι λίγο ικανοποιημένοι, συνεπώς υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης των καθορισμένων κριτηρίων ικανοποίησης.

4.4.2 Δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας

Όσον αφορά τους δείκτες απαιτητικότητας καθώς κανονικοποιούνται στο διάστημα $[-1, 1]$ [όπου D και D_i είναι αντίστοιχα οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής (σύμφωνα με το κριτήριο i) απαιτητικότητας] ισχύουν οι ακόλουθες πιθανές περιπτώσεις:

- $D = 1$ ή $D_i = 1$: οι ερωτηθέντες έχουν το μέγιστο απαιτητικό επίπεδο «απαιτητικοί»

- $D = 0$ ή $D_i = 0$: αυτή η περίπτωση αναφέρεται στους «ουδέτερους»
- $D = -1$ ή $D_i = -1$: οι ερωτηθέντες έχουν το ελάχιστο απαιτητικό επίπεδο «μη απαιτητικοί» (Ματσατσίνης, 2020).

Επομένως όσο πλησιάζει η τιμή στη μονάδα τόσο θα πρέπει να γίνουν βελτιώσεις προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτητικοί πελάτες (Grigoroudis and Siskos, 2009). Όπως παρατηρείται στον πίνακα 4.1 στα κριτήρια «τμήμα διαχείρισης παραπόνων», «καταγραφή και ανάλυση», καθώς και «Ταχύτητα απάντησης σε παράπονα/αιτήματα και σε σχόλια/κριτικές» δεν ορίζονται οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας. Το «ερωτηματολόγιο» δείχνει ότι οι ερωτηθέντες είναι ουδέτεροι, οι διάυλοι επικοινωνίας «έκφραση σχολίων/παραπόνων είναι το μοναδικό κριτήριο με θετικό πρόσημο ενώ στα υπόλοιπα κριτήρια οι διαχειριστές των ξενοδοχειακών μονάδων δεν είναι απαιτητικοί. Τέλος ο ολικός δείκτης απαιτητικότητας ισούται με 0,151 κάτι που επιβεβαιώνει ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να έχουν ένα ουδέτερο επίπεδο απαιτητικότητας.

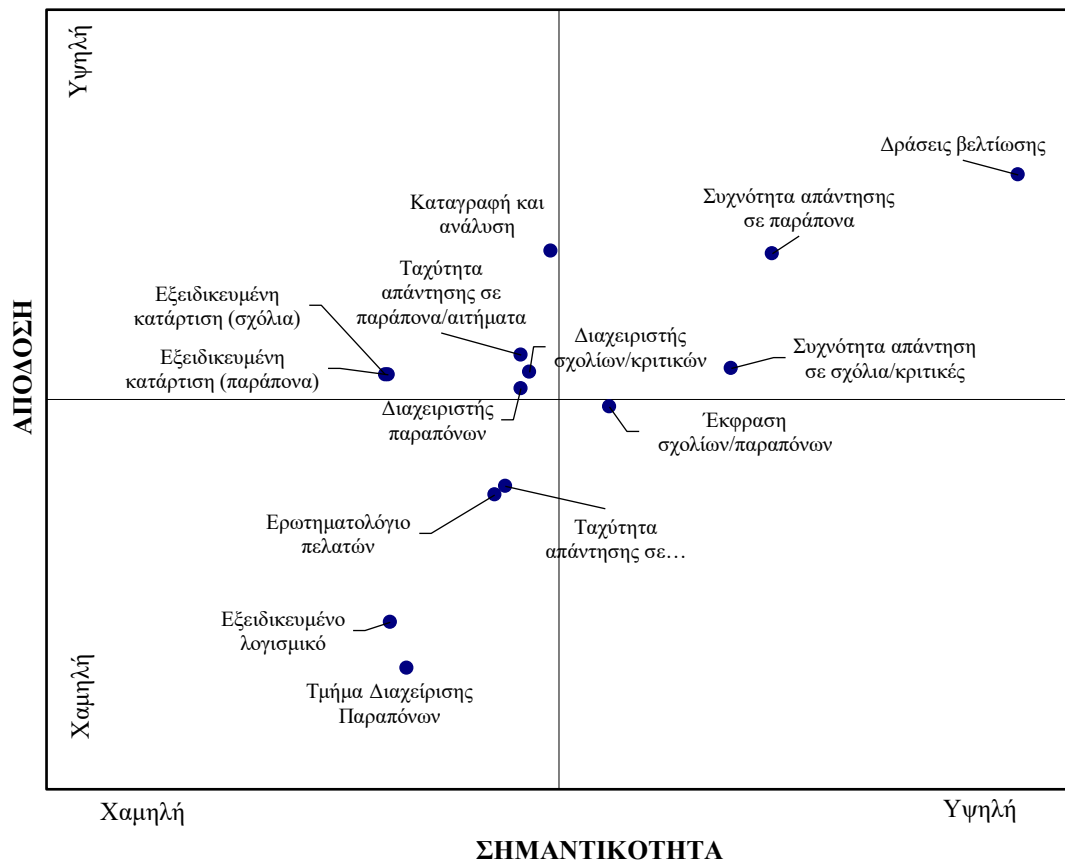
Όσον αφορά τους δείκτες αποτελεσματικότητας, οι οποίοι παρουσιάζουν τα περιθώρια βελτίωσης για ένα συγκεκριμένο κριτήριο ικανοποίησης, βλέπουμε ότι όλοι είναι σχετικά μικροί.

4.4.3 Διάγραμμα Δράσης

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων στον οριζόντιο άξονα ως «Σημαντικότητα» και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης στον κάθετο άξονα ως «Απόδοση» υπολογίζεται το διάγραμμα δράσης όπως βλέπουμε στο σχήμα 4.21.

Αρχικά παρατηρούμε ότι στην περιοχή δράσης, όπου υπάρχει χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα, βρίσκεται το κριτήριο «Έκφραση σχολίων/παραπόνων». Οπότε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι κρίσιμο και χρειάζεται να βελτιωθεί έτσι ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης. Για αυτό το λόγο, οι διαχειριστές των ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στο χαρακτηριστικό που ανήκει σε αυτή την περιοχή, και η βελτίωσή του να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στην ερώτηση 6 το μεγαλύτερο ποσοστό πελατών εκφράζεται προφορικά, θα υπάρχει βελτίωση σε αυτό το χαρακτηριστικό εάν αναπτυχθούν και άλλα κανάλια επικοινωνίας.

Στην συνέχεια, βλέπουμε ότι στην περιοχή ισχύος ανήκουν τα χαρακτηριστικά «Συχνότητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές», «Συχνότητα απάντησης σε παράπονα»



Σχήμα 4.21 : Διάγραμμα Δράσης

και «Δράσεις βελτίωσης». Σε αυτή την περιοχή υπάρχει υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα, γεγονός που υποδηλώνει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούνται πολύ σημαντικά στη διαχείριση πελατών, και έτσι μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Για αυτό τον λόγο, η βελτίωση αυτών των χαρακτηριστικών πρέπει να αποτελεί την δεύτερη προτεραιότητα, ιδίως αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Έπειτα παρατηρούμε ότι στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, ανήκουν τα χαρακτηριστικά «Ταχύτητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές», «Ερωτηματολόγιο πελατών», «Εξειδικευμένο λογισμικό» και «Τμήμα διαχείρισης παραπόνων». Στην συγκεκριμένη περιοχή υπάρχει χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα, πράγμα που σημαίνει ότι αυτά τα κριτήρια θεωρούνται ασήμαντα για τους ερωτηθέντες, συνεπώς δεν χρειάζεται να προβούν σε δράσεις. Ωστόσο, αυτή η περιοχή αποτελεί την τρίτη προτεραιότητα μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί αυτά τα κριτήρια να είναι προς το παρόν ασήμαντα και όχι κρίσιμα, αλλά μελλοντικά αυτό να αλλάξει.

Τέλος, παρατηρούμε ότι τα περισσότερα κριτήρια ανήκουν στην περιοχή μεταφοράς πόρων, όπου υπάρχει υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα. Αυτό σημαίνει οι διαχειριστές αντιλαμβάνονται ότι οι πόροι των ξενοδοχείων μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα αλλού, όπως για παράδειγμα στο να βελτιωθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που βρίσκονται στην περιοχή δράσης. Βλέπουμε ότι στην συγκεκριμένη περιοχή ανήκουν τα κριτήρια «Εξειδικευμένη κατάρτιση (σχόλια)», «Εξειδικευμένη κατάρτιση (παραπόνα)», «Διαχειριστής παραπόνων», «Διαχειριστής σχολίων/κριτικών», «Ταχύτητα απάντησης σε παράπονα/αιτήματα» και «Καταγραφή και ανάλυση».

Αξίζει να επισημανθεί ότι ορισμένα χαρακτηριστικά είναι αρκετά κοντά στους άξονες οπότε η ταξινόμησή τους δεν είναι απολύτως σίγουρη σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται σε μεγαλύτερη απόσταση από τους άξονες. Παρατηρούμε ότι η «Έκφραση σχολίων/παραπόνων» που έχει ταξινομηθεί στην περιοχή δράσης και βρίσκεται πολύ κοντά στην περιοχή ισχύος, με λίγη βελτίωση της απόδοσης θα μετατοπιστεί στην περιοχή αυτή. Όσον αφορά τις «Δράσεις Βελτίωσης» που παρουσιάζουν υψηλή σημαντικότητα και υψηλή απόδοση δεν είναι εύκολο να μετατοπιστεί σε κάποια άλλη περιοχή δράση καθώς βρίσκεται σε απόσταση από τους άξονές της.

Το διάγραμμα δράσης υποδεικνύει ποια κριτήρια πρέπει να βελτιωθούν. Το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί βελτίωση καθώς και το αποτέλεσμα της βελτίωσης προκύπτει από το συνδυασμό των δεικτών απαιτητικότητας και των δεικτών αποτελεσματικότητας παρέχοντας το διάγραμμα βελτίωσης (Ματσατσίνης, 2020). Στην περίπτωση μας καθώς σε κάποια κριτήρια δεν ορίζονται οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας, δεν υπάρχει δυνατότητα διεξαγωγής διαγράμματος βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παλιά αντίληψη ότι ο πελάτης πολλές φορές ενοχλεί με την κρίση του ή τα παράπονά του, θα πρέπει να εγκαταλειφθεί. Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) απαιτείται αλλαγή της νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών. Αν μια επιχείρηση θεωρεί επιτυχία να μην έχει παράπονα, δεν θα μάθει ποτέ τι πρέπει να βελτιώσει ώστε να κρατήσει τους δυσαρεστημένους πελάτες. Άλλωστε χωρίς πελάτη δεν υφίσταται επιχείρηση. Ο πελάτης είναι αυτός που ζει την εμπειρία χρησιμοποιώντας το προϊόν-υπηρεσία, οπότε εκφράζοντας, μέσω της κριτικής του, αν με τη χρήση του προϊόντος έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες του, μεταφέρει το μήνυμα στην επιχείρηση κατά πόσο αυτή έχει αντιληφθεί και συμμορφωθεί στις ανάγκες του. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δέχονται τα σχόλια/κριτικές/παράπονα ως ένα πολύτιμο δώρο και να ευγνωμονούν τον πελάτη για αυτό. Το να υπάρχει ένα προϊόν-υπηρεσία στην αγορά το οποίο δεν ευχαριστεί κανέναν, δεν τίθεται λόγος να υπάρχει.

Οι αποτυχίες στη διαχείριση παραπόνων αποτελούν αποτυχίες στη λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων. Επενδύοντας και ενισχύοντας ένα δυναμικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων, στην καλύτερη περίπτωση η επιχείρηση θα ανοίγει διάλογο με τους πελάτες ώστε με πολύ απλές, κατανοητές, σύντομες και εύστοχες ερωτήσεις να εκμαιεύει από αυτούς την προσωπική τους εμπειρία ως προς το προϊόν/υπηρεσία που έλαβαν. Εδραιώνοντας τη συλλογή πολύτιμων σχολίων η επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί. Παίρνει στοιχεία που πιθανών σε μακροπρόθεσμες έρευνες αγοράς δεν θα μπορούσε να αποκομίσει και αυτό επειδή το παράπονο αντιπροσωπεύοντας τον πελάτη τη στιγμή που το εξωτερικεύει, αντικατοπτρίζει τις αδυναμίες και τις παραλείψεις που πρέπει να βελτιώσει η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τον απώτερο σκοπό, όχι μόνο την ικανοποίηση αλλά και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.

Στον τομέα του τουρισμού απαιτείται προσπάθεια από τη μεριά των ξενοδόχων προκειμένου ο πελάτης να μη φτάσει στο σημείο να κάνει αρνητική κριτική. Αν και ένα μεγάλο ποσοστό φαίνεται να είναι ικανοποιημένο από τη διαχείριση των πελατών τους, απαιτούνται προσπάθειες βελτίωσης καθώς δεν αναγνωρίζουν τη σημασία της διαχείρισης των πελατών. Στο διάγραμμα δράσης εντοπίζεται ότι για τους ξενοδόχους, προτεραιότητα βελτίωσης δίνεται μόνο στην «Εκφραση σχολίων/παραπόνων» δηλαδή στους διάυλους επικοινωνίας, ενώ στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, ως τρίτη προτεραιότητα διακρίνονται «Ταχύτητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές», «Ερωτηματολόγιο πελατών», «Εξειδικευμένο λογισμικό» και «Τμήμα διαχείρισης

παραπόνων». Επιπρόσθετα τα περισσότερα κριτήρια «Εξειδικευμένη κατάρτιση (σχόλια)», «Εξειδικευμένη κατάρτιση (παράπονα)», «Διαχειριστής παραπόνων», «Διαχειριστής σχολίων/κριτικών», «Ταχύτητα απάντησης σε παράπονα/αιτήματα» και «Καταγραφή και ανάλυση» παρατηρούνται στην περιοχή μεταφοράς πόρων που σημαίνει ότι για τους διαχειριστές των ξενοδοχείων δεν απαιτείται προσπάθεια βελτίωσης σε αυτούς τους τομείς.

Καθώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στην πελατοκεντρική φιλοσοφία των επιχειρήσεων, η διοίκηση των ξενοδοχείων οφείλει να ενισχύσει τους διαύλους επικοινωνίας, να εκπαιδεύσει το προσωπικό πρώτης γραμμής ώστε η διαχείριση των πελατών να είναι εποικοδομητική, να επενδύσει σε εξειδικευμένο λογισμικό και όπου απαιτείται σε στελέχωση Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων, προκειμένου η καταγραφή και η ανάλυση των παραπόνων να συντελούν στην ανάδραση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών. Αν η ανταπόκριση σε σχόλια/κριτικές/παράπονα είναι ταχύτατη, σίγουρα το αποτέλεσμα θα είναι προς όφελος τόσο του πελάτη όσο και της επιχείρησης. Ο πελάτης έχοντας ικανοποιηθεί, αισθανόμενος εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση, θα γίνει ο πιο πιστός πελάτης, εφόσον ξέρει ότι υπάρχει επικοινωνία και ανταπόκριση από την επιχείρηση. Η αναφορά σε αρνητική εμπειρία που έχει διευθετηθεί, θα αποτελέσει την καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρηση παρόλο που εμπεριέχει κριτική. Από την άλλη η επιχείρηση δεν έχει να φοβηθεί για αρνητικά σχόλια, από τη στιγμή που ο πελάτης δεν είναι πλέον δυσαρεστημένος, ενώ παράλληλα χωρίς απρόσωπες και μακροχρόνιες έρευνες έχει ενημερωθεί για τις απαιτήσεις της ισχύουσας αγοράς, τις οποίες αν αξιοποιήσει θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και αυτό γιατί αν μια επιχείρηση καταφέρει μέσα από την αστοχία να ανακάμψει και να δημιουργήσει στον πελάτη ένα αίσθημα απόλαυσης και όχι απλά ικανοποίησης η αφήγηση του γεγονότος θα αποτελεί διαφήμιση για την επιχείρηση δημιουργώντας πιστούς πελάτες.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με σκοπό τη σύγκριση, με διαχωρισμό σε ξενοδοχεία εποχικής λειτουργίας και σε ξενοδοχεία που λειτουργούν όλο το χρόνο, με διαχωρισμό σε ξενοδοχεία που λειτουργούν σε τουριστικές περιοχές όπως στα νησιά και σε ξενοδοχεία που λειτουργούν σε μεγάλες πόλεις ή με διαχωρισμό ανάλογα με τα αστέρια που διαθέτουν ή το μέγεθος του ξενοδοχείου, προκειμένου μέσα από τη σύγκριση να διαπιστωθεί αν η διαχείριση παραπόνων επηρεάζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή αποτελεί νοοτροπία διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Grigoroudis, E. and Y. Siskos (2009). *Customer Satisfaction Evaluation, Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer, New York.
- Johnen, M. and O. Schnittka (2019). *When pushing back is good: the effectiveness of brand responses to social media complaints* Journal of the Academy of Marketing Science, 47, 858–878
- Levy, S., W. Duan and S. Boo (2013). *An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market*, Cornell Hospitality Quarterly, 54 (1), 49-63.
- Stauss, B. and W. Seidel (2019). *Effective Complaint Management: The Business Case for Customer Satisfaction*, Second Edition, Springer, Switzerland.
- Tosun, P., S. Sezgin and N. Uray (2022). *Consumer complaining behavior in hospitality management*, Journal of Hospitality Marketing & Management, 31 (2), 247-264.
- Γκούζου, Στ. (2020). *Διαχείριση παραπόνων και ικανοποίηση πελατών σε ξενοδοχεία πολυτελείας. Μελέτη περίπτωσης: Costa Navarino*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Γρηγορούδης, Ε. (2020). *Αρχές και αξιώματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*, Πολυτεχνείο Κρήτης, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά (εκπαιδευτικό υλικό, 2020)
- Γρηγορούδης, Β. και Γ. Σίσκος (2000). *Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του πελάτη*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Καρακούλα, Στ. (2016). *Δημόσιες σχέσεις και διαχείριση πελατών και παραπόνων*, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, ΤΕΙ Πειραιά, Πειραιάς
- Κατσιμίχα, Β. (2020). *Στρατηγικές διαχείρισης και αντιμετώπισης παραπόνων των πελατών σε τουριστικές επιχειρήσεις με ιδιαίτερη αναφορά στις ξενοδοχειακές μονάδες*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΕΑΠ, Θεσσαλονίκη.
- Κουνέλης, Ν. (2014). *Διαχείριση παραπόνων στα ξενοδοχεία - μελέτη περίπτωσης : το νησί της Χίου*, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα

Μεταπτυχιακών Σπουδών - Σχεδιασμός, Διοίκηση και Πολιτική του Τουρισμού,
Χίος

- Λαχινιάκη, Μ. (2020). *Ανάλυση ικανοποίησης πελατών αγροτουρισμού με βάση το μοντέλο Kanon*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Λεμπέσης, Α. (2019). *Διαχείριση σφαλμάτων υπηρεσιών και ανάκτηση υπηρεσιών στον τουριστικό ξενοδοχειακό κλάδο*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα
- Ματσατσίνης, Ν. (2020). *Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων και Συστημάτων Αποφάσεων, Πολυκριτήρια Ανάλυση Αποφάσεων, Μέθοδος MUSA*, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών 'Διοίκηση Επιχειρήσεων', Χανιά (εκπαιδευτικό υλικό, 2020)
- Πολίτης, Μ. (2019). *Social Media Management και τουρισμός. Μέθοδοι, πρακτικές, διαχείριση παραπόνων και κρίσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΕΑΠ Πάτρα.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2020α). *Παράπονα πελατών: Η χρυσή ευκαιρία που θεωρείται μπελάς*, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Διαδικτυακοί τόποι:

- Duteil, B. (2018). *ISO 10002-What you need to know*, <https://blog.ecratum.com/author/bertrand-duteil> (πρόσβαση 17/01/2022)
- Dynamic Coaching Lab, (2018). *Επικοινωνία : Χτίζοντας γέφυρες*, https://dynamically_coaching.com/επικοινωνία-χτίζοντας-γέφυρες/ (πρόσβαση 25/02/22)
- Feedback. (2022, 2 Απριλίου). *Feedback*, ti-einai.gr <https://ti-einai.gr/feedback/> (πρόσβαση 2/4/22)
- ISO 9000. (2021, 09 Δεκεμβρίου). *ISO 9000*, In Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000 (πρόσβαση 09/12/21)
- ISO 9001:2015. (2021, 11 Δεκεμβρίου). *ISO 9001:2015* <https://www.iso.org/standard/62085.html> (πρόσβαση 11/12/21)

- ISO 10002. (2022, 22 Ιανουαρίου). *ISO 10002* In Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/ISO_10002 (πρόσβαση 22/01/22)
- ISO 10002:2014. (2014,). *ISO 10002:2014* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10002:ed-2:v1:en> (πρόσβαση 22/01/22)
- Quality in health, (2014). *Ορισμός της ποιότητας*, <https://qualityinhealth.gr/14-2014-11-26-01-09-51/8-o-orismos-tis-poiotitas.html> (πρόσβαση 22/01/22)
- Quality management system. (2021, 09 Δεκεμβρίου). *Quality management system*, In Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management_system (πρόσβαση 09/12/21)
- The British Library. (2022). *William Edwards Deming*, The British Library <https://www.bl.uk/people/w-edwards-deming> (πρόσβαση 04/03/22)
- Βολοτόπουλος, Μ. (2014). *Τί είναι τελικά «ποιότητα»;*, <https://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta/> (πρόσβαση 06/12/2021)
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. (2021, 22 Δεκεμβρίου). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, In Wikipedia, https://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση_Ολικής_Ποιότητας (πρόσβαση 22/12/21)
- Ζούνη, Γ. (2021). *Το TripAdvisor ως εργαλείο τουριστικού μάρκετινγκ*, <https://ems.unipi.gr/μάθημα/tripadvisor/> (πρόσβαση 4/12/21)
- Νικολόπουλος, Τ. (2020). *Η τέχνη του feedback : Ας γίνουμε καλύτεροι !*, <https://citycampus.gr/η-τέχνη-του-feedback/> (πρόσβαση 2/4/22)
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2009). *Παράπονα πελατών & υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης*, <https://selfservice.gr/parapona-pelaton-ypallilon-efkairia-gia-veltistopoiisi-tis-epicheirisis/> (πρόσβαση 30/1/22)
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2018). *Παράπονα Πελατών Online . Η αρχή FEAR*, <https://www.marketing-tips.gr/2018/05/online-fears.html> (πρόσβαση 1/4/22)
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2020β). *Customer service: Ο δεκάλογος των λαθών*, <https://www.epixeiro.gr/article/215628> (πρόσβαση 19/3/22)
- Υπουργείο Τουρισμού, (2020). *Δικαιώματα - Υποχρεώσεις του τουρίστα / καταναλωτή* <https://mintour.gov.gr/nomothesia/dikaiomata-ypochreoseis-toy-toyrista-katanaloti/> (πρόσβαση 30/10/21)
- Χατζηλιόντος, Χ. (2017). *Διαχείριση παραπόνων σε ξενοδοχεία και εστιατόρια*, <https://kemioteko.gr/index.php/news/347-132gr-diaxeirisi-paraponon-se-ksenodoxe> (πρόσβαση 15/01/2022)

Νομοθεσία:

- Νόμος 1652/1986 - ΦΕΚ 167/Α/30-10-1986 <https://www.e-nomothesia.gr/kat-tourismos/ksenodokheia/n-1652-1986.html> (πρόσβαση 16/7/22)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο

Γενικές πληροφορίες

1. Κατηγορία ξενοδοχείου

1 Αστέρι ☐ 2 Αστέρια ☐ 3 Αστέρια ☐ 4 Αστέρια ☐ 5 Αστέρια ☐

2. Έτη λειτουργίας

-5 έτη ☐ 6-10 έτη ☐ 11-15 έτη ☐ 16-20 έτη ☐ >20 έτη ☐

3. Αριθμός κλινών

-20 κλίνες ☐ 21-50 κλίνες ☐ 51-100 κλίνες ☐ >100 κλίνες ☐

Διαχείριση πελατών

4. Χρησιμοποιείτε ερωτηματολόγιο πελατών για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

5. Αν ΝΑΙ, υπάρχει χώρος για ελεύθερα σχόλια, υποδείξεις και προτάσεις;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

6. Με ποιο τρόπο μπορούν οι πελάτες να εκφράσουν τα παράπονα/σχόλιά τους; (πολλαπλή επιλογή)

Προφορικά ☐ Έντυπη φόρμα ☐ Ηλεκτρονική φόρμα ☐ Άλλο ☐

7. Χρησιμοποιείτε κάποιο εξειδικευμένο λογισμικό για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

8. Υπάρχει ξεχωριστό Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

9. Γίνεται καταγραφή και ανάλυση των παραπόνων και των σχολίων/κριτικών των πελατών;

Όχι ☐ Μερικές φορές ☐ Πάντα ☐

10. Πόσα συχνά υλοποιείται δράσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τα παράπονα, σχόλια και κριτικές των πελατών;

Ποτέ ☐ Μερικές φορές ☐ Πάντα ☐

Παράπονα πελατών

11. Πόσο συχνά απαντάτε σε παράπονα πελατών;

Ποτέ ☐ Λίγες ☐ Μερικές ☐ Πολλές ☐ Πάντα ☐
φορές φορές φορές φορές

12. Ποιος διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών;

Εκάστοτε ☐ Ιδιοκτήτης/
υπάλληλος Διευθυντής Εξειδικευμένο ☐
προσωπικό

13. Το άτομο που διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών, έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

14. Πόσο γρήγορα απαντάτε σε πιθανά παράπονα/αιτήματα πελατών;

Άμεσα ☐ Εντός 24ώρου ☐ >24 ώρες ☐

Σχόλια και κριτικές πελατών

15. Πόσο συχνά απαντάτε σε σχόλια/κριτικές πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές (π.χ. tripadvisor);

Ποτέ ☐ Λίγες ☐ Μερικές ☐ Πολλές ☐ Πάντα ☐
φορές φορές φορές φορές

16. Ποιος διαχειρίζεται τα σχόλια/κριτικές των πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές (π.χ. tripadvisor);

Εκάστοτε ☐ Ιδιοκτήτης/
υπάλληλος Διευθυντής Εξειδικευμένο ☐
προσωπικό

17. Το άτομο που διαχειρίζεται τα σχόλια/κριτικές των πελατών, έχει εξειδικευμένη κατάρτιση/εκπαίδευση;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

18. Πόσο γρήγορα απαντάτε στα σχόλια/κριτικές των πελατών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κριτικές (π.χ. tripadvisor);

Άμεσα ☐ Εντός 24ώρου ☐ >24 ώρες ☐

Σύστημα διαχείρισης παραπόνων

19. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων και απόκρισης σε σχόλια/κριτικές πελατών;

Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Αρκετά ☐ Πολύ ☐ Απόλυτα ☐

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Συναρτήσεις αξιών (ικανοποίησης)

Συναρτήσεις αξιών (ικανοποίησης)	Ολική
Καθόλου	0,00
Λίγο	36,74
Αρκετά	43,76
Πολύ	46,88
Απόλυτα	100,00

	Ερωτηματολόγιο πελατών
Όχι	0,00
Ναι (χωρίς σχόλια)	47,29
Ναι (με σχόλια)	100,00

	Έκφραση σχολίων/παραπόνων
Προφορικά ή άλλο	0,00
Έντυπα ή/και ηλεκτρονικά	34,37
Προφορικά και ηλεκτρονικά ή έντυπα	66,10
Προφορικά, έντυπα και ηλεκτρονικά	100,00

	Εξειδικευμένο λογισμικό
Όχι	0,00
Ναι	100,00

	Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων
Όχι	0,00
Ναι	100,00

	Καταγραφή και ανάλυση
Όχι	0,00
Μερικές φορές	61,89
Πάντα	100,00

	Δράσεις βελτίωσης
Ποτέ	0,00
Μερικές φορές	85,39
Πάντα	100,00

	Συχνότητα απάντησης σε παράπονα
Ποτέ	0,00
Λίγες φορές	35,12
Μερικές φορές	56,75
Πολλές φορές	78,37
Πάντα	100,00

	Διαχειριστής παραπόνων
Υπάλληλος	0,00
Ιδιοκτήτης/Διευθυντής	57,48
Εξειδικευμένο προσωπικό	100,00

	Εξειδικευμένη κατάρτιση (παράπονα)
Όχι	0,00
Ναι	100,00

	Ταχύτητα απάντησης σε παράπονα/αιτήματα
>24 ώρες	0,00
Εντός 24ώρου	55,30
Άμεσα	100,00

	Συχνότητα απάντηση σε σχόλια/κριτικές
Ποτέ	0,00
Λίγες φορές	29,47
Μερικές φορές	52,98
Πολλές φορές	76,49
Πάντα	100,00

	Διαχειριστής σχολίων/κριτικών
Υπάλληλος	0,00
Ιδιοκτήτης/Διευθυντής	58,85
Εξειδικευμένο προσωπικό	100,00

	Εξειδικευμένη κατάρτιση (σχόλια)
Όχι	0,00
Ναι	100,00

	Ταχύτητα απάντησης σε σχόλια/κριτικές
>24 ώρες	0,00
Εντός 24ώρου	48,46
Άμεσα	100,00