

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΤΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 3*, 4* ΚΑΙ 5* ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ

Της Αλουπογιάννη Παναγιώτας

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2013

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Αναπλ. Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Λέκτορας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αλουπογιάννη Παναγιώτα: Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση στα ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας.
(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ.Αθανάσιου Κριεμάδη)

Ο πελατοκεντρισμός αποτελεί μία στρατηγική φιλοσοφία διοίκησης, βάσει της οποίας ο πελάτης τοποθετείται στο επίκεντρο της επιχειρησιακής λειτουργίας. Παράλληλα, η πελατοκεντρική στρατηγική συνδέεται άμεσα με τη βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση, μέσω της βέλτιστης διαχείρισης του χαρτοφυλακίου πελατών, δεδομένου ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες επιδεικνύουν υψηλό βαθμό πιστότητας προς το εμπορικό σήμα, διατηρούν συμπεριφορικά πρότυπα επαναλαμβανόμενων αγορών και ενισχύουν την εταιρική φήμη μέσω της θετικής από στόμα σε στόμα διάδοσης. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης διερευνάται ο βαθμός στον οποίο τα ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας αναλαμβάνουν δράσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής, καθώς και ο βαθμός στον οποίο η στρατηγική αυτή επηρεάζει την επιχειρησιακή επίδοση. Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που έχει εφαρμοστεί σε παλαιότερες έρευνες αναφορικά με τις πελατοκεντρικές στρατηγικές, το οποίο συμπληρώθηκε από εργαζόμενους των εξεταζόμενων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές, οι οποίες συνδέονται με βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση, σχέση που δεν επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από το μέγεθός τους. Τα ερευνητικά αποτελέσματα της παρούσας μελέτης πιστοποιούν τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής για τον ξενοδοχειακό κλάδο, ωστόσο περαιτέρω έρευνα απαιτείται για την εξέταση των συγκεκριμένων οικονομικών και μη οικονομικών οφελών που προκύπτουν από τον πελατοκεντρισμό.

Λέξεις κλειδιά: *πελατοκεντρική στρατηγική, ξενοδοχειακός κλάδος, επιχειρησιακή επίδοση*

ABSTRACT

Aloupogianni Panagiota: Customer-oriented strategy and business performance in 3*, 4* and 5* hotels of Arkadia.

(Under supervision of professor mr.Athanasios Kriemadis)

Customer orientation is a strategic management philosophy, by which the customer is placed in the center of the business operation. Furthermore, customer-oriented strategy is directly linked to business performance, through optimal management of the client portfolio, since committed customers exhibit a high degree of brand loyalty, maintain behavioral patterns of repetitive purchases and enhance business reputation by positive word of mouth. In this present study, the extent to which hotels of 3*, 4* and 5* of Arcadia take actions of customer-oriented strategy is investigated, as well as the extent to which this strategy affects business performance. In order to conduct this research, a questionnaire that has been applied in previous researches of customer-oriented strategies is used, complemented by employees of the examined hotels. According to the survey results, hotels of 3*, 4* and 5* of Arcadia apply customer-oriented strategies, which are associated with improved business performance, relationship that is not affected significantly by their size. The results of this research study confirm the benefits resulting from the adoption of customer-oriented strategy regarding the hospitality industry, although further research is needed to examine the specific economic and non-economic benefits arising from customer orientation.

Keywords: *customer orientation, hotel industry, business performance*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	1
Σκοπός.....	2
Σημαντικότητα.....	2
Ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Λειτουργικοί ορισμοί.....	3
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	5
Εισαγωγή	5
Πελατοκεντρική στρατηγική	5
Πελατοκεντρισμός και επιχειρησιακή επίδοση	7
Πελατοκεντρισμός και εξυπηρέτηση πελατών	8
Πελατοκεντρική στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα και όραμα.....	10
Πελατοκεντρισμός και ενδυνάμωση ανθρώπινων πόρων.....	12
Πελατοκεντρισμός και διαχείριση γνώσης	13
Σύνοψη βιβλιογραφικής επισκόπησης.....	14
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	15
Πληθυσμός –στόχος και μητρώο της έρευνας.....	15
Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος.....	15
Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	15
Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων	17
Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι	17
Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης	18

Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων	19
Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής	24
Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής	33
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση	37
Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικής στρατηγικής και επιχειρησιακή επίδοση.....	39
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη	41
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και χαρακτηριστικά ξενοδοχείων	46
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	50
VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1:** Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής..31
- Πίνακας 2:** Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής32
- Πίνακας 3:** Συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής.....34
- Πίνακας 4:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής35
- Πίνακας 5:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη.....36
- Πίνακας 6:** Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους.....37
- Πίνακας 7:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους...37
- Πίνακας 8:** Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά38
- Πίνακας 9:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά38
- Πίνακας 10:** Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές38
- Πίνακας 11:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές39
- Πίνακας 12:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους40
- Πίνακας 13:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά40
- Πίνακας 14:** Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής

στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό.....	41
Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο ξενοδοχείο.....	42
Πίνακας 16: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο ξενοδοχείο	42
Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Φύλο	43
Πίνακας 18: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Φύλο	43
Πίνακας 19: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδοεκπαίδευσης	44
Πίνακας 20: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης.....	45
Πίνακας 21: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και ετών εργασιακής εμπειρίας	45
Πίνακας 22: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Εργασιακή εμπειρία	46
Πίνακας 23: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Αριθμού δωματίων	47
Πίνακας 24: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Αριθμός δωματίων	47
Πίνακας 25: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Μεγέθους εγκαταστάσεων	48
Πίνακας 26: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Μέγεθος εγκαταστάσεων	48

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων	19
Γράφημα 2: Θέση εργασίας στο ξενοδοχείο.....	20
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων	20
Γράφημα 4: Εργασιακή εμπειρία ερωτηθέντων	21
Γράφημα 5: Αριθμός κλινών ξενοδοχείων	22
Γράφημα 6: Μέγεθος εγκαταστάσεων ξενοδοχείων.....	23
Γράφημα 7: Περιοχή λειτουργίας των ξενοδοχείων.....	24
Γράφημα 8: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου»	25
Γράφημα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των Πελατών».....	26
Γράφημα 10: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών»	27
Γράφημα 11: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»	28
Γράφημα 12: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»	29
Γράφημα 13: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού»	30
Γράφημα 14: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών».....	31
Γράφημα 15: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	32
Γράφημα 16: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επαγγελματική κατάσταση	42
Γράφημα 17: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Φύλο ...	44
Γράφημα 18: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης.....	45
Γράφημα 19: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Εργασιακή	

εμπειρία	46
Γράφημα 20: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Αριθμό δοματίων	47
Γράφημα 21: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Μέγεθος εγκαταστάσεων	48

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο πελατοκεντρισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας και για το λόγο αυτό διερευνάται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, έχοντας σαφείς πρακτικές προεκτάσεις για την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, κερδοφορία και ανταγωνιστική τοποθέτηση των οργανισμών. Η στρατηγική εστίαση στον πελάτη εκ μέρους των επιχειρήσεων βασίζεται στην κοινή πεποίθηση πως η δημιουργία μίας βιώσιμης και αποδοτικής σχέσης με τους καταναλωτές αποτελεί το θεμέλιο της επίτευξης πιστότητας, δεδομένου ότι οι πιστοί πελάτες θεωρούνται ως πηγή κερδοφορίας (Dowling, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό, η επιτυχής εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς με τον τρόπο αυτό έχουν τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της αύξησης των πωλήσεων, της επίτευξης υψηλότερου βαθμού πελατειακής ικανοποίησης και της διασφάλισης μακροπρόθεσμης πιστότητας και διατήρησης των πελατών (Stockdale, 2007). Ιδιαίτερα αναφορικά με τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο κλάδο της παροχής υπηρεσιών, ο πελατοκεντρισμός θεωρείται ως ένα κρίσιμο στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η στρατηγική εστίαση στον πελάτη αποτελεί κρίσιμο στόχο των σύγχρονων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο της φιλοξενίας, ενός από τους κατ' εξοχήν κλάδους παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, η εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής λειτουργίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεταφράζεται σε άμεσο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι η πιστότητα εκ μέρους των επισκεπτών συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τους Verdugo et al (2009), μπορεί σαφώς να υποστηριχθεί πως ο πελατοκεντρισμός στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ενθάρρυνση συμπεριφορικών προτύπων που συνεπάγονται επαναλαμβανόμενες αγορές και μακροχρόνια διατήρηση της πελατειακής βάσης.

Στην Ελλάδα, δεδομένων του οξύ ανταγωνισμού που προέρχεται τόσο από το εσωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου της φιλοξενίας όσο και από τον εξωτερικό ανταγωνισμό που προέρχεται από τους διεθνείς γνωστούς τουριστικούς προορισμούς, καθώς

και του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει ο τουρισμός στην εθνική οικονομία και ανάπτυξη, η υιοθέτηση πελατοκεντρικών στρατηγικών αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και εγκαθίδρυση επωφελών σχέσεων ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τους επισκέπτες. Μάλιστα, αν λάβει κανείς υπόψη του το γεγονός που οι σύγχρονοι τουρίστες είναι εξαιρετικά απαιτητικοί και γνώστες της ποιότητας της φιλοξενίας, καθώς και το παρόν υφεσιακό οικονομικό περιβάλλον, ο πελατοκεντρισμός αναδεικνύεται ακόμα πιο σημαντικός για τη βιωσιμότητα του κλάδου, εν γένει.

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας, καθώς και η εξέταση της σχέσης της εν λόγω στρατηγικής με την επιχειρησιακή απόδοση, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχειρησιακή λειτουργία.

Σημαντικότητα

Η σημαντικότητα της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγκειται στο γεγονός πως η πελατοκεντρική στρατηγική και οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή εφαρμογή και υιοθέτησή της έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό στις επιχειρήσεις παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, αν και έχει αποδειχθεί ότι η συμβολή της στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι εξαιρετικά σημαντική. Επιπλέον, στην Ελλάδα δεν έχει πραγματοποιηθεί έρευνα σχετικά με την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας. Τέλος, η σημαντικότητα της παρούσας έρευνας δικαιολογείται και από το γεγονός ότι η παρούσα οικονομική κρίση έχει πλήξει τον τουριστικό κλάδο στη χώρα, ο οποίος βρίσκεται πλέον σε μία τροχιά αναζήτησης βιώσιμων λύσεων και την ενίσχυση της πιστότητας των επισκεπτών, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μακροχρόνια βιωσιμότητά του.

Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να τεκμηριώσει την ισχύ μίας σειράς ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- i. Αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης, καθώς και τη φύση της εν λόγω σχέσης (θετική/αρνητική)
- ii. Αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων που ενσωματώνονται στη φιλοσοφία της πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
- iii. Σε ποιο βαθμό τα ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* αστερών στο νομό Αρκαδίας εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές

Λειτουργικοί ορισμοί

Πελατοκεντρισμός (customer orientation): Σύμφωνα με τους Narver & Slater (1994), ο πελατοκεντρισμός αποτελεί τον προσανατολισμό του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών του, ώστε ο τελευταίος να είναι σε θέση να δημιουργεί προστιθέμενη αξία σε συνεχή βάση. Έτσι, ο πελατοκεντρισμός είναι το σύνολο των πεποιθήσεων ενός οργανισμού που τοποθετεί ως πρώτη προτεραιότητα τις ανάγκες και το συμφέρον των πελατών του. Η στρατηγική εστίαση στον πελάτη υποστηρίζει την επιχείρηση να αποκτά γνώση για ένα μεγάλο μέρος της αγοράς, επιτυγχάνοντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέσω της ενίσχυσης της πελατειακής ικανοποίησης.

Επιχειρησιακή επίδοση (business performance): Η επιχειρησιακή απόδοση αφορά την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού βάσει του βαθμού επίτευξης των οργανωσιακών στόχων και της αποδοτικότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών. Στο πλαίσιο της εφαρμογής μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής, η επιχειρησιακή επίδοση, σύμφωνα με τον Houthoofd (2006) σχετίζεται με την επιχειρησιακή λειτουργία ως ένα σύνολο ενεργειών που προσανατολίζονται στον πελάτη, ικανοποιώντας τις ανάγκες του και έχοντας θετικές επιδράσεις στο ρυθμό μεγέθυνσης των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς για ένα επαρκές χρονικό διάστημα.

Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού (employee empowerment): Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των καθηκόντων των εργαζομένων, παρέχοντας την εξουσία λήψης προσωπικών αποφάσεων σχετικά με την εκτέλεση καθηκόντων και την ανάληψη πρωτοβουλιών χωρίς την απαραίτητη έγκριση του προϊσταμένου (Ivancevich, 2008; 518). Μέσω της ενδυνάμωσης, οι εργαζόμενοι

υποστηρίζονται και ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τις δυνατότητες, τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητά τους, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η ενδυνάμωση συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι, πληροφορημένοι και κινητοποιημένοι.

Διαχείριση γνώσης (knowledge management): Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα πεδίο οργανωσιακής λειτουργίας και αναφέρεται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση εντοπισμού, συλλογής, αξιολόγησης και διάχυσης της γνώσης και της πληροφορίας σε έναν οργανισμό (Durham, 2004). Για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης απαιτείται η διαχείριση του συνόλου των βάσεων δεδομένων, των εγγράφων, των πολιτικών και των διαδικασιών που περιέχουν εξειδικευμένη γνώση, η οποία αποτελεί άυλο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των βασικότερων ευρημάτων της προηγούμενης βιβλιογραφίας αναφορικά με την πελατοκεντρική στρατηγική, τα βασικά της χαρακτηριστικά, τις μεθόδους, τις πρακτικές, τους στόχους και τους σκοπούς που αυτή εξυπηρετεί. Πιο συγκεκριμένα, στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται κατά σειρά η έννοια και τα χαρακτηριστικά της πελατοκεντρικής στρατηγικής, η σχέση της με την επιχειρησιακή επίδοση, το οργανωσιακό όραμα, την εξυπηρέτηση πελατών, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης.

Πελατοκεντρική στρατηγική

Η εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής αποτελεί μία φιλόδοξη επιχειρησιακή διαδικασία, η οποία μπορεί να υιοθετηθεί επιτυχώς με την παράλληλη εφαρμογή μίας σειράς σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (Papastathopoulou et al, 2007). Οι Wu & Li (2011) αναφέρουν πως η εστίαση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στους πελάτες έχει σημαντικά οφέλη, όπως είναι η ικανοποίηση των αντιληπτών τους προσδοκιών, η προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών, η δυνατότητα εισχώρησης σε περισσότερο αβέβαιες αγορές και η επίτευξη πελατειακής πιστότητας. Ο Siagala (2005) σημειώνει πως η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί έναν από τους αποδοτικότερους τρόπους διευκόλυνσης της ανάπτυξης και της επέκτασης της πελατειακής βάσης, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της κερδοφορίας και της επιχειρησιακής βιωσιμότητας.

Στη σύγχρονη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία έχει καταδειχθεί πως το στρατηγικό πλεονέκτημα ενός πελατοκεντρικού οργανισμού είναι η δημιουργία αξίας για τον πελάτη και, κατά συνέπεια, η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, δηλαδή η εστίαση σε μία δυαδική μορφή προστιθέμενης αξίας (Boulding et al, 2005). Μία επιτυχής μετάβαση από μία στρατηγική που εστιάζει στο προϊόν ή την υπηρεσία σε έναν πελατοκεντρικό οργανισμό αποτελεί μία πολυεπίπεδη διαδικασία, η οποία αφορά την ευθυγράμμιση της οργανωσιακής δομής, των μεθόδων μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης, των διαδικασιών και της εταιρικής κουλτούρας με τον απώτερο στρατηγικό στόχο της ικανοποίησης των πελατειακών αναγκών (Shah et al, 2006).

Το πρώτο βήμα για αυτήν τη μετάβαση είναι ο άτυπος συντονισμός των επιχειρησιακών λειτουργικών που σχετίζονται άμεσα με τον πελάτη, όπως είναι οι πωλήσεις, με τη στρατηγική που προσανατολίζεται προς αυτόν (Day, 2006). Σύμφωνα με τον Gulati (2007), η μετάβαση αυτή έχει άμεσα αποτελέσματα στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, στην κερδοφορία και στη βελτίωση της απόδοσης των επενδύσεων (Return On Investment – ROI). Ωστόσο, οι Shah et al (2006) σημειώνουν πως παρά τα σημαντικά οφέλη που προσφέρει η ανάληψη μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής, η εφαρμογή της δεν αποτελεί ακόμα ευρείας αναγνώρισης, κυρίως λόγω του «φτωχού» συντονισμού των πελατειακών επιχειρησιακών λειτουργιών, της αποτυχίας αναγνώρισης και εντοπισμού των πραγματικών αναγκών τους και της αποτυχίας προσαρμογής των εν λόγω λειτουργιών στις πελατειακές απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τους Deshpande et al (1993), ο πελατοκεντρισμός, ή εστίαση στο πελάτη, αποτελεί ένα σύνολο πεποιθήσεων που τοποθετούν πρώτα το συμφέρον του πελάτη, χωρίς ωστόσο να αποκλείει όλες τις άλλες ενδιαφερόμενες μονάδες της αγοράς (stakeholders), όπως είναι οι ιδιοκτήτες, οι διευθυντές, οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη μίας μακροπρόθεσμα κερδοφόρας επιχείρησης. Επιπλέον, οι Shah et al (2006) προτείνουν πως η πραγματική ουσία πίσω από το πρότυπο του πελατοκεντρισμού δε βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα αλλά στη διαδικασία δημιουργία αξίας για τον πελάτη και τον οργανισμό.

Οι Wilson et al (2002), διερευνώντας επιχειρήσεις που πραγματοποιούν πελατοκεντρική στρατηγική, αναφέρουν πως το 72% της απόδοσης των επενδύσεων (ROI) κατά τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων προέρχεται από τη δράση τριών παραγόντων, της εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων, της καταλληλότητας εφαρμογής των μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης και της επάρκειας της οργανωσιακής αλλαγής. Έτσι, οι Balaji & Alexander (2003) σημειώνουν πως ο πραγματικός σκοπός του πελατοκεντρισμού είναι ο εντοπισμός, η προσέλκυση, η εξυπηρέτηση και διατήρηση «κερδοφόρων» πελατών, μέσω της αλληλεπίδρασης του οργανισμού με αυτούς με την εφαρμογή πολλαπλών επικοινωνιακών καναλιών. Σε έρευνα του Newell (2000) σε 300 επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική, αποδείχθηκε πως η στρατηγική αυτή δεν αποτελεί μία φθηνή, εύκολη ή γρήγορη λύση, αλλά παρέχει μακροχρόνια πολλά οφέλη, ενώ ο Croteau & Li (2001) τονίζει πως πάνω από 500 εταιρείες στις ΗΠΑ εφαρμόζουν πρότυπες πελατοκεντρικές στρατηγικές, επισημαίνοντας ωστόσο πως ο σημαντικότερος λόγος αποτυχίας τους είναι το έλλειμμα δέσμευσης από την ανώτατη διοίκηση.

Πελατοκεντρισμός και επιχειρησιακή επίδοση

Η πελατοκεντρική στρατηγική συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση της πιστότητας του πελάτη, καθώς οι συναισθηματικοί και ψυχολογικοί δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ αυτού και του οργανισμού οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και αγορές (Verhoef, 2003). Οι επισκέπτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αναλαμβάνουν μία συμπεριφορά πιστότητας όταν εμφανίζουν ένα μοτίβο επαναλαμβανόμενης αγοράς ανεξάρτητα των εξωτερικών επιρροών, η οποία αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης (Wood, 2004). Μέσω της εστίασης στις ανάγκες του πελάτη επιτυγχάνεται η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας, ενώ μέσω της εφαρμογής τεχνικών διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων υπάρχει δυνατότητα συλλογής δεδομένων σχετικά με τις συνήθειες δαπάνης των πελατών, έτσι ώστε τα ξενοδοχεία να μπορούν να εντοπίζουν πιθανές απώλειες και τρόπους αντιμετώπισης (Roberts, 2003).

Οι Kumar & Reinartz (2008) υποστηρίζουν πως η θετική σχέση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της ενισχυμένης επιχειρησιακής επίδοσης μπορεί να εξηγηθεί από τα ισχύοντα θεωρητικά μοντέλα που προτείνουν πως, σταθερών των άλλων παραγόντων, η βελτιωμένη παραγωγικότητα προέρχεται είτε από την αποδοτικότερη δημιουργία αξίας είτε από τη δημιουργία περισσότερης αξίας με τους ίδιους διαθέσιμους πόρους. Επιπλέον, η θετική διασύνδεση μεταξύ παραγωγής εισοδήματος με τις πρακτικές εστίασης στον πελάτη βασίζεται στον αποδοτικότερο συντονισμό μεταξύ των πελατειακών αναγκών με τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών.

Αξίζει να σημειωθεί πως η σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης έχει ενσωματωθεί σε διάφορα οργανωσιακά και επιχειρησιακά μοντέλα. Για παράδειγμα, οι Kaplan & Norton (1992) έχουν εισάγει ένα μοντέλο επιχειρησιακής επίδοσης μέσω του προτύπου Balanced Scorecard, στο οποίο η εστίαση στον πελάτη αποτελεί μία από τις τέσσερις διαστάσεις της επίδοσης, συμπεριλαμβανομένων της παρακολούθησης του ποσοστού προσέλκυσης νέων πελατών, διατήρησης των ήδη υφισταμένων και ικανοποίησης. Ομοίως, στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η σημασία της παρακολούθησης των αναγκών και παραπόνων των πελατών αποτελεί ένα από πιο θεμελιώδη στοιχεία (Foster & Gupta, 1994).

Ιδιαίτερα αναφορικά με τον ξενοδοχειακό κλάδο, η πελατοκεντρική στρατηγική οδηγεί σε βελτιωμένη οργανωσιακή επίδοση, δεδομένου ότι η κερδοφορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αντίληψη της παρεχόμενης ποιότητας εκ μέρους των επισκεπτών. Έτσι, η ποιότητα στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων επηρεάζεται σε

μεγάλο βαθμό από την εμπειρία του πελάτη, η οποία αφορά ένα βίωμα που συμβαίνει όταν μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του σκόπιμα για να ενσωματώσει τους πελάτες του σε μία διαδικασία που αξίζει να μείνει στη μνήμη τους (Pine & Gilmore, 1998). Για παράδειγμα, σε θεματικά εστιατόρια και σε εξαιρετικά πολυτελή ξενοδοχεία, οι υπηρεσίες που παρέχονται συνδέονται με την εμπειρία ενός μοναδικού βιώματος. Επίσης, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες συνήθως περιλαμβάνουν υψηλό βαθμό συμμετοχής του καταναλωτή για τη δημιουργία αλυσίδας αξίας, ενώ ο βαθμός αυτός συμμετοχής επηρεάζει καίρια την ποιότητα και τα αντιληπτά της χαρακτηριστικά.

Ακόμη, οι Hayes et al (2011) περιγράφουν την έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο ως τη συνεπή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα ποιότητας. Παράλληλα, το επίπεδο της ποιότητας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την εμπειρία του επισκέπτη και το αντιληπτό βίωμά του κατά τη διάρκεια της διαμονής του σε ένα ξενοδοχείο, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως οι σύγχρονες τάσεις τουρισμού υποθέτουν ένα πρότυπο επισκέπτη, ο οποίος είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για μία υπηρεσία που υπερβαίνει τις προσδοκίες του. Με τη δημιουργία αξίας για τον επισκέπτη, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία το πελατολόγιό της, δεδομένου ότι η προσέλκυση νέων πελατών είναι χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία (Reyad, 2005).

Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη τον αυξημένο ανταγωνισμό των σύγχρονων ξενοδοχείων, τον αυξημένο αριθμό απαιτητικών πελατών και την τάση ενίσχυσης των δικαιωμάτων των καταναλωτών, εν γένει, η διασφάλιση της ποιότητας αποκτά ακόμα περισσότερη βαρύτητα. Από όλα τα παραπάνω, είναι προφανές πως η ουσιαστική σχέση μεταξύ πελατοκεντρισμού και βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι αυτή που αφορά την ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών μέσω παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Έτσι, η ενισχυμένη αντιληπτή ποιότητα οδηγεί σε πιστότητα, επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, χρήση περισσότερων συνοδευτικών ξενοδοχειακών υπηρεσιών, βελτίωση της εταιρικής φήμης και, συνεπώς, μεγαλύτερη κερδοφορία και μακροχρόνια βιωσιμότητα.

Πελατοκεντρισμός και εξυπηρέτηση πελατών

Όπως αναφέρουν οι Dube & Renaghan (1999), η διαχείριση των πελατών μέσω της δημιουργίας αξίας και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί το βασικό στοιχείο των σύγχρονων πρακτικών πελατειακής εξυπηρέτησης στο πλαίσιο του στρατηγικού μάρκετινγκ. Έτσι, η αξία του πελάτη είναι αυτή που προκαλεί την πιστότητα. Οι Bowen & Shoemaker

(1998) υποστηρίζουν πως οι στρατηγικοί κανόνες του πελατοκεντρισμού για τη διαχείριση αποτελεσματικών πελατειακών σχέσεων είναι η εστίαση στη διατήρηση της πελατειακής βάσης, η συνεχής επικοινωνία με τον πελάτη και ο υψηλός βαθμός δέσμευσης προς την εκπλήρωση των πελατειακών προσδοκιών, οι οποίοι επιφέρουν μεγαλύτερη οικονομική αξία για την επιχείρηση.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως η πιστότητα συνεπάγεται ικανοποίηση αλλά η ικανοποίηση δε συνεπάγεται απαραίτητα πιστότητα. Σε ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, ο επισκέπτης μπορεί να αισθάνεται ικανοποιημένος από τη διαμονή του λόγω του ότι αυτή καλύπτει τις προσδοκίες του, αλλά αυτό δεν υπονοεί ότι έχει την επιθυμία να επαναλάβει αυτήν την εμπειρία του ή να τη συστήσει σε φίλους και συγγενείς (Bowen & Shoemaker, 1998). Εκτός, λοιπόν, των περαστικών ταξιδιωτών, οι οποίοι σε γενικούς όρους δεν επιστρέφουν στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι υπόλοιποι επισκέπτες έχουν διαφορετικά κριτήρια για την υιοθέτηση μίας επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς, η οποία δημιουργεί πιστότητα.

Ο πελατοκεντρισμός αποσκοπεί ακριβώς στη στρατηγική διαχείριση της προαναφερθείσας διαπίστωσης, δηλαδή στην παράλληλη ικανοποίηση που επιφέρει πιστότητα. Για να είναι αυτό εφικτό, είναι απαραίτητο να εντοπίζονται και να αναγνωρίζονται οι διαφορετικές ανάγκες που υπάρχουν, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως οι πιστοί πελάτες είναι και οι πιο κερδοφόροι, καθώς επιδεικνύουν μικρότερη ευαισθησία στις αλλαγές των τιμών, τείνουν να μην αποδέχονται εύκολα αλλαγές στους παρόχους των υπηρεσιών που επιθυμούν, συνδέουν τον εαυτό τους με το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και διατηρούν μία ισχυρή προτίμηση για τις υπηρεσίες που τους καλύπτουν σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Butcher et al, 2001). Αυτό επιτρέπει, λοιπόν, τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να περιορίσουν τα κόστη του μάρκετινγκ, αυξάνοντας παράλληλα το ποσοστό πληρότητας των δωματίων και άρα την κερδοφορία τους.

Σύμφωνα με έρευνα των Reichheld & Sasser (1990) σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων ξενοδοχείων, ένα ποσοστό της τάξης του 5% ανάπτυξης στη διατήρηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε 25-125% αύξηση των κερδών. Συνεπώς, είναι προφανές πως οι διαχειριστές των ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να κατανοούν τους καθοριστικούς αξιακούς παράγοντες της πελατειακής τους βάσης, έχοντας παράλληλα γνώση για τους τρόπους με τους οποίους ανταποκρίνονται σε αυτές τις απαιτήσεις. Οι Dube & Renaghan (2000) τονίζουν πως οι εν λόγω παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτώνται τόσο από το σκοπό του ταξιδιού (αναψυχής ή για επαγγελματικούς λόγους), τους συμμετέχοντες (οικογένεια ή παρέα), την

κουλτούρα, το εισόδημα και ένα πλήθος άλλων κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Συνεπώς, ο προσανατολισμός στις πελατειακές σχέσεις προϋποθέτει επιχειρησιακή «ευφυΐα», δηλαδή ικανότητα κατανόησης των αναγκών, των συμπεριφορικών μοτίβων και των προτιμήσεων των πελατών, διερευνώντας παράλληλα εκείνα τα μέρη της αγοράς που είναι περισσότερο επικερδή. Ο Enz (2001) αναφέρει πως η κατανόηση του πελάτη είναι ένα από τα πέντε βασικότερα προβλήματα των διευθυντών των ξενοδοχείων. Έτσι, η απόκτηση ακριβούς πληροφόρησης είναι κρίσιμης σημασίας για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων των παρεχόμενων υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις, ενθαρρύνουν την καινοτομία και πλαισιώνουν εξατομικευμένες ανάγκες. Μάλιστα, κατά τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως η αντιμετώπιση κάθε μοναδικού περιστατικού είτε ενισχύει είτε διαβρώνει την ποιότητα της σχέσης μεταξύ του ξενοδοχείου και του πελάτη, επηρεάζοντας σαφώς τη μελλοντική του συμπεριφορά. Οι Dube & Renaghan (2000) καταδεικνύουν πως η βελτίωση των λειτουργικών διαπροσωπικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, δηλαδή η εξατομίκευση, η προσωπική αναγνώριση, η ταχύτητα, η αποτελεσματικότητα σε βασικές λειτουργίες (πχ. check-in, check-out) βρίσκεται μέσα στα δέκα σημαντικότερα στοιχεία της αλυσίδας αξίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι Dhillon et al (2012) υποστηρίζουν πως για να είναι μία ξενοδοχειακή μονάδα επιτυχημένη θα πρέπει, αρχικά, να υιοθετήσει μία κουλτούρα που εστιάζει στον επισκέπτη, πραγματοποιώντας όλες τις απαραίτητες αλλαγές στα πρότυπα και τις οργανωσιακές δομές, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών αξιολόγησης και επιβράβευσης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Σε δεύτερο επίπεδο, θα πρέπει να αναπτύσσουν μία δια-λειτουργική ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών και των Πληροφοριακών Συστημάτων (κρατήσεις, πωλήσεις, διαχείριση παραπόνων, προσωπική εξυπηρέτηση, διαχείριση ειδικών απαιτήσεων), έτσι ώστε να επιταχύνουν τη διάχυση της πληροφορίας. Φυσικά, ως προς την τελευταία διαπίστωση, ο ρόλος της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για την εφαρμογή μίας αποτελεσματικής πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Πελατοκεντρική στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα και όραμα

Η εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής απαιτεί παράλληλα την ύπαρξη μίας ανταγωνιστικής οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία αφορά το συνδυασμό ιδεών, γνώσης και δεξιοτήτων που υποστηρίζονται από ένα αξιόπιστο όραμα και υψηλό βαθμό δέσμευσης εκ μέρους της διοίκησης, αλλά και όλων των υπαλλήλων (Shah et al, 2006). Μία τέτοια μορφή

οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει τη γνώση και σαφή κατανόηση όλων των οργανωσιακών αξιών και πεποιθήσεων, των συμπεριφορών, των απόψεων και των εφαρμοζόμενων πολιτικών που επικοινωνούνται μέσω ενός κοινού και ολοκληρωμένου συστήματος, επιτρέποντας την ίδια στιγμή τη διαπολιτισμική επιχειρησιακή λειτουργία (Tuli et al, 2007).

Μπορεί, λοιπόν, να υποστηριχθεί πως η πελατοκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζει τη συνεργασία και την υιοθέτηση όλων εκείνων των στοιχείων που συνθέτουν το εταιρικό όραμα, τους στόχους, τις αξίες και τις στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν το σημαντικότερο άυλο περιουσιακό στοιχείο των σύγχρονων οργανισμών. Όπως σημειώνουν οι Oliva & Kallenberg (2003), η πελατοκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται τόσο κάθετα όσο και οριζόντια στη δομή ενός οργανισμού, αλλά την ίδια στιγμή μεταφέρεται από τα ανώτερα στελεχιακά μέλη του στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, επιτρέποντας τους υπαλλήλους να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Η γόνιμη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εστίασης στον πελάτη ενισχύεται περαιτέρω από την ομοιότητα των στόχων των αντίστοιχων πολιτικών.

Πιο συγκεκριμένα, ο Galbraight (2005) υποστηρίζει πως η καταλληλότητα της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της πελατοκεντρικής συμπεριφοράς, ενώ η σχέση αυτή ενισχύεται όταν οι στόχοι της πελατοκεντρικής στρατηγικής συνάδουν με σαφήνεια με τους στόχους της εταιρικής κουλτούρας, όπως αυτή αποτυπώνεται στο εταιρικό όραμα. Εκτός αυτού, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει κρίσιμες επιπτώσεις στο ηθικό των υπαλλήλων και κατ' επέκταση στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, επηρεάζοντας παράλληλα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Homburg et al, 2000). Συνεπώς, μία ουσιαστική πελατοκεντρική στρατηγική θα πρέπει να κυριαρχείται από μία αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία εστιάζει στην οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού και στην τοποθέτηση των πελατειακών απαιτήσεων ως τη βασικότερη προτεραιότητα (Dunnnett, 2007).

Συνοπτικά, το όραμα ενός πελατοκεντρικού οργανισμού θα πρέπει να αναφέρει και να επικοινωνεί με σαφήνεια τους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής που εστιάζουν στο πελάτη. Έτσι, το εταιρικό όραμα θα πρέπει, αρχικά, να χαρακτηρίζεται από μία σειρά στοιχείων, τα οποία είναι η λακωνικότητα, η σαφήνεια, ο μελλοντικός προσανατολισμός, η σταθερότητα, η θέσπιση προκλήσεων, η αφαιρετικότητα και η επιθυμία ή ικανότητα να εμπνέει (Kantabutra, 2008). Παράλληλα, για να επιτελεί τη λειτουργία της διασύνδεσης της οργανωσιακής κουλτούρας με την πελατοκεντρική στρατηγική, το εταιρικό όραμα θα πρέπει επικοινωνείται επαρκώς και κατάλληλα από τα ανώτερα ιεραρχικά οργανωσιακά επίπεδα στα

κατώτερα, να συνδέει με σαφήνεια τις επιχειρησιακές διαδικασίες με τα οργανωσιακά συστήματα και τους στόχους, να ενδυναμώνει τους ανθρώπινους πόρους ώστε να είναι σε θέση να επιτυγχάνουν το όραμα και να παρακινεί το προσωπικό.

Πελατοκεντρισμός και ενδυνάμωση ανθρώπινων πόρων

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται άμεσα με την πελατοκεντρική στρατηγική, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους και τον υψηλό βαθμό εργασιακής συμμετοχικότητας (Gazzoli et al, 2012). Σύμφωνα με τη σχέση αυτή, ένας ενδυναμωμένος εργαζόμενος, ο οποίος προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένες ικανότητες και επαγγελματικές δεξιότητες, ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τον πελάτη αναλαμβάνοντας αντίστοιχες πρωτοβουλίες, να κατανοεί τις προθέσεις και τα συναισθήματά του και να διαχειρίζεται άμεσα και αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε οργανωσιακό επίπεδο (Donavan et al, 2004).

Ο σημαντικός ρόλος που αναλαμβάνει το προσωπικό των ξενοδοχείων αναφορικά με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη έγκειται στην ίδια τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία ενέχει υψηλό βαθμό διαπροσωπικής επαφής. Έτσι, το κριτήριο της ενσυναίσθησης του προσωπικού, το οποίο περιλαμβάνει την εξατομικευμένη και πελατοκεντρική εξυπηρέτηση, την κατανόηση των συμπεριφορών και των συναισθημάτων, τη φιλικότητα και την ειλικρίνεια, είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Σε γενικότερους όρους, μπορεί να υποστηριχθεί πως η βιομηχανία της φιλοξενίας έχει βαθειά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, ο οποίος επεκτείνεται από την προσπάθεια συνεχούς αύξησης της ικανοποίησης των πελατών μέσω της διαρκούς ενδυνάμωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιούν με εξατομικευμένο τρόπο τις πελατειακές απαιτήσεις. Επιπλέον, ένα πελατοκεντρικό οργανωσιακό σύστημα λειτουργεί σε όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, επηρεάζοντας όλους τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με το Walker (2010), η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι βασικό στοιχείο του προσανατολισμού στον πελάτη, ενώ τα εργασιακά περιβάλλοντα που δημιουργούνται θα πρέπει να είναι ενθαρρυντικής και συμμετοχικής φύσης, ώστε όλοι οι υπάλληλοι να ενσωματώνονται ενεργά στην οργανωσιακή κουλτούρα και να αποτελούν μέλη της αποστολής και της υλοποίησης των οργανωσιακών στόχων. Σε έρευνα των Λαλούμη & Κατσαντώνη (2010) αποδείχθηκε πως τα πελατοκεντρικά συστήματα στη βιομηχανία της φιλοξενίας βασίζονται στις πρακτικές παρακίνησης του προσωπικού, το οποίο

θα πρέπει να υποκινείται μέσω κατάλληλων μεθόδων και να εμπνέονται από το εταιρικό όραμα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κρίσιμης σημασίας για την εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής στις ξενοδοχειακές μονάδες. Έτσι, για την ενδυνάμωση των εργαζομένων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και συνεχούς κατάρτισης, διαμορφώνοντας παράλληλα το απαραίτητο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να ενεργούν άμεσα και να έχουν αυξημένες αρμοδιότητες, με απώτερο στόχο τη μηδενική χρονική και ποιοτική υστέρηση κατά την κάλυψη των πελατειακών απαιτήσεων.

Πελατοκεντρισμός και διαχείριση γνώσης

Η διαχείριση και η βελτίωση των πελατειακών σχέσεων είναι κρίσιμης σημασίας για την οργανωσιακή επιτυχία, ενώ η μετάβαση μίας επιχείρησης σε μία πελατοκεντρική στρατηγική απαιτεί την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης. Σύμφωνα με τους Payne & Frow (2005) η μετάβαση αυτή εμπεριέχει τη δημιουργία τεχνολογικών και πληροφοριακών υποδομών που επιτρέπουν τις επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται καλύτερα την πελατειακή τους βάση. Αυτό συμβαίνει διότι η δημιουργία, η αποθήκευση και η διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης σχετικά με τους πελάτες και τις σχετικές υπηρεσίες είναι πολύ σημαντικές για τη βελτίωση των σχέσεων, την ενίσχυση της πιστότητας και την ενθάρρυνση μίας συμπεριφοράς επαναλαμβανόμενων πωλήσεων. Βέβαια, η εγκαθίδρυση αυτών των υποδομών από μόνη της είναι ανεπαρκής καθώς για τη μετάβαση σε μία επιτυχημένη πελατοκεντρική στρατηγική, θα πρέπει να συνοδεύεται από αντίστοιχες αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, τις διαδικασίες και την εταιρική κουλτούρα.

Έτσι, ο συνδυασμός της τεχνολογικής και πληροφοριακής υποδομής με τις απαραίτητες οργανωσιακές αλλαγές που διασφαλίζουν τη συνεχή ροή και διάχυση της οργανωσιακής γνώσης αποτελούν τη διαχείριση της γνώσης, η οποία θεωρείται κείμενο στοιχείο της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Οι Dutu & Halmajan (2011) υποστηρίζουν πως η διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής στρατηγικής στα ξενοδοχεία βασίζεται στην τεχνολογία της πληροφορίας, η οποία είναι σημαντική για την απόκτηση της απαραίτητης πληροφόρησης για τους πελάτες, τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, οι Dev & Olsen (2000) τονίζουν πως η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων μέσω της διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης σχετίζεται άμεσα με την επιχειρησιακή επίδοση των ξενοδοχείων, δεδομένου ότι η φύση των

ξενοδοχειακών υπηρεσιών απαιτεί εκτεταμένη γνώση και πληροφόρηση όχι μόνο για τους υπάρχοντες επισκέπτες αλλά και για τους εν δυνάμει πελάτες. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση της γνώσης μέσω των νέων τεχνολογιών αποτελούν τους καθοριστικότερους παράγοντες της οργανωσιακής αλλαγής προς την κατεύθυνση του πελατοκεντρισμού (Minghetti, 2003).

Σύνοψη βιβλιογραφικής επισκόπησης

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν ευρήματα της προηγούμενης βιβλιογραφίας αναφορικά με την πελατοκεντρική στρατηγική, με εστίαση στον κλάδο της φιλοξενίας και ειδικότερα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε η σχέση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση, την οργανωσιακή κουλτούρα και το εταιρικό όραμα, την εξυπηρέτηση πελατών, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης. Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, η πελατοκεντρική στρατηγική στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με βελτιωμένη επιχειρησιακή απόδοση και με ενισχυμένη και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών, διατηρώντας ως βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης, την ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων και την κατάλληλη οργάνωση της επιχειρησιακής κουλτούρας.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πληθυσμός –στόχος και μητρώο της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται σε ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας. Το σύνολο των ξενοδοχείων με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που λειτουργούν στην περιοχή ανέρχονται στα 29. Συγκεκριμένα, στο νόμο Αρκαδίας, λειτουργούν 18 ξενοδοχεία 3*, 10 ξενοδοχεία 4* και 1 ξενοδοχείο 5* (ΕΛΣΤΑΤ, 2009). Κατά συνέπεια τα εν λόγω ξενοδοχεία και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι σε αυτά αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της μελέτης ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία. Το μέγεθος του δείγματος της έρευνας αποτέλεσαν εξήντα έξι (66) συνολικά εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία 3, 4 και 5 αστερών του νομού Αρκαδίας, και οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν εθελοντικά ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια τα οποία αρχικά διαμοιράστηκαν ήταν 122. Κατά συνέπεια τα 66 ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν συμπληρωμένα ισοδυναμούν με ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα της τάξης του 54,1% το οποίο κρίνεται μετρίως ικανοποιητικό. Παράλληλα, η έρευνα απευθύνθηκε στο σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων της περιοχής. Απαντημένα ερωτηματολόγια ελήφθησαν μόνο από τα 17 από τα 29 ξενοδοχεία στα οποία απευθύνθηκε η έρευνα. Ως εκ τούτου το ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα ανήλθε στο 58,6%.

Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιείται για τη διενέργεια της έρευνας είναι αυτό του Whiteley (1991), το οποίο διερευνά το βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται επί της ουσίας από τρεις κύριες ενότητες οι οποίες διερευνούν το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις επιχειρήσεις και τους επιμέρους παράγοντες που τον προσδιορίζουν, το επίπεδο ικανοποίησης των ερωτηθέντων σχετικά με τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα καθώς και τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος.

Αρχικά, μέσω της εισαγωγικής ενότητας του ερωτηματολογίου αποσαφηνίζεται στους ερωτηθέντες το αντικείμενο και ο σκοπός της έρευνας, ενώ παρέχονται οι απαραίτητες

εγγυήσεις εμπιστευτικότητας προς αυτούς.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας αποτελείται από 7 υποενότητες 40 ερωτήσεων οι οποίες συγκεκριμένα προσδιορίζουν:

A. Το όραμα και την αποστολή του ξενοδοχείου (7 ερωτήσεις)

B. Την εξυπηρέτηση των πελατών (5 ερωτήσεις)

Γ. Την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών (4 ερωτήσεις)

Δ. Τη χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες (7 ερωτήσεις)

E. Την προσέγγιση των πελατών (4 ερωτήσεις)

ΣΤ. Τις αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του Προσωπικού (7 ερωτήσεις)

Z. Τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών (6 ερωτήσεις)

Οι ερωτήσεις διατυπώνονται με 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1=καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τρεις υποενότητες οι οποίες προσδιορίζουν:

A. Το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί όσον αφορά τα κέρδη, την αποδοτικότητα των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς

B. Το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς όσον αφορά τα κέρδη, την αποδοτικότητα των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς

Γ. Το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά τα κέρδη, την αποδοτικότητα των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς

Ως εκ τούτου προσδιορίζονται 12 υποπαράγοντες οι οποίοι επιμερίζονται ανά τέσσερις σε κάθε υποενότητα του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται και σε αυτή την περίπτωση σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 – 5 (1= καθόλου έως 5 = πάρα πολύ).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων όπως το φύλο, τη θέση τους στο ξενοδοχείο, το μορφωτικό τους επίπεδο και την εργασιακή τους εμπειρία, καθώς και βασικά στοιχεία των ξενοδοχείων όπως είναι ο αριθμός των δωματίων τους, το μέγεθος των εγκαταστάσεων τους και η περιοχή λειτουργίας τους. Η συγκεκριμένη ενότητα προσδιορίζεται μέσω ερωτήσεων κλειστού τύπου.

Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε με τη φυσική παρουσία της ερευνήτριας στο χώρο εργασίας των ατόμων που αποτελούν το δείγμα για να απαντηθεί και συλλέχθηκε την ίδια στιγμή. Επιδιώχθηκε να συμπληρωθεί από όσο περισσότερους εργαζόμενους το δυνατό και η έρευνα διήρκησε 2 εβδομάδες και συγκεκριμένα από τις 6/5/2013 έως τις 20/5/2013.

Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι

Το στάδιο που ακολούθησε τη συλλογή των ερωτηματολογίων είναι αυτό της καταχώρησης και κωδικοποίησης τους στο στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιείται. Προς αποφυγήν λαθών έλαβε χώρα επανέλεγχος των δεδομένων που πρόεκυψαν από τα συλλεγόμενα ερωτηματολόγια. Εν συνεχεία οι κατηγορικές μεταβλητές που προκύπτουν κωδικοποιούνται ως τέτοιες, ενώ οι απαντήσεις που προσδιορίζονται μέσω κλίμακας Likert νοούνται ως αριθμητικές. Παράλληλα, οι νέες μεταβλητές οι οποίες προκύπτουν μέσω ομαδοποιήσεων νοούνται επίσης ως αριθμητικές. Επιπλέον τα ερωτηματολόγια που περιέχουν μεγάλο αριθμό κενών απαντήσεων εξαιρέθηκαν από τη στατιστική ανάλυση.

Ειδικότερα για τη μέθοδο ομαδοποίησης των μεταβλητών οι οποίες συνθέτουν τη μεταβλητή του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις επιχειρήσεις ακολουθήθηκε η διαδικασία ομαδοποίησης παρατηρήσεων σε κλάσεις ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλοι έλεγχοι συσχετίσεων μέσω της χρήσης τους. Συγκεκριμένα οι 7 υποπαράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής συνθέτουν τη μέση βαθμολογία του βαθμού εφαρμογής τέτοιων στρατηγικών από τα ξενοδοχεία. Η μεταβλητή που πρόεκυψε μετονομάστηκε σε «Πελατοκεντρική Στρατηγική» και οι κλάσεις στις οποίες κατηγοριοποιήθηκαν τα δεδομένα είναι οι εξής:

- Μέση βαθμολογία από 1 έως 3,5: Χαμηλός βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών
- Μέση βαθμολογία από 3,51 έως 4: Χαμηλός προς μέτριος βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών (μέση κάτω βαθμολογία)
- Μέση βαθμολογία από 4 έως 4,5: Μέτριος προς υψηλός βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών (μέση άνω βαθμολογία)
- Μέση βαθμολογία από 4,51 και άνω: Υψηλός βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών

Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιείται για την επεξεργασία των δεδομένων και την εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων είναι το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0.. Για την παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιούνται μέθοδοι τόσο της Περιγραφικής όσο και της Επαγωγικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, για την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος χρησιμοποιούνται διαγραμματικές απεικονίσεις μέσω πιτών και ραβδογραμμάτων με τη μορφή ποσοστών. Για την παρουσίαση των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις που προσδιορίζονται μέσω 5βάθμιας κλίμακας Likert χρησιμοποιούνται βασικά μέτρα θέσης όπως ο μέσος, η τυπική απόκλιση, η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή. Για την παρουσίαση των μεταβλητών που προκύπτουν από ομαδοποίηση ερωτήσεων χρησιμοποιούνται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση καθώς και απεικονίσεις μέσω ιστογραμμάτων.

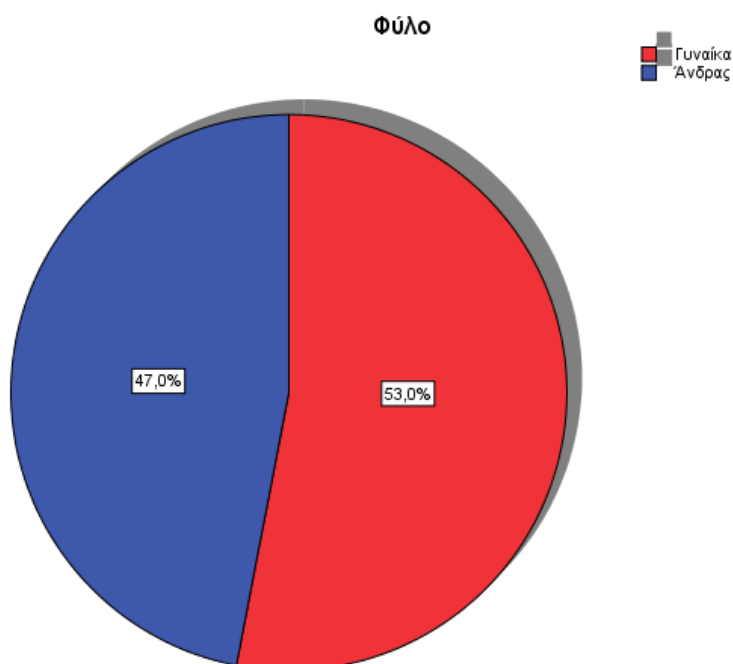
Για τη συσχέτιση μεταβλητών που νοούνται ως αριθμητικές χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Για τη διεξαγωγή ελέγχων υποθέσεων για τη διαπίστωση της ύπαρξης ή μη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα σε μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζονται με τρόπο κατηγορικό και αναφέρονται χρησιμοποιείται ο έλεγχος συσχέτισεων χ^2 . Τέλος, κατά τη συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία του δείγματος της έρευνας και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων σε αυτή, αλλά και των βασικών χαρακτηριστικών που αναφέρονται στο μέγεθος των ξενοδοχείων παρατίθενται τα ανάλογα boxplots των μέσων βαθμολογιών του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής. Σε όλες τις περιπτώσεις ελέγχων υποθέσεων με τη χρήση μεθόδων Επαγωγικής Στατιστικής το επίπεδο σημαντικότητας για το οποίο λαμβάνουν χώρα οι έλεγχοι είναι το $\alpha=0,05$, όπως συμβαίνει για τις έρευνες κοινωνιολογικού περιεχομένου.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων

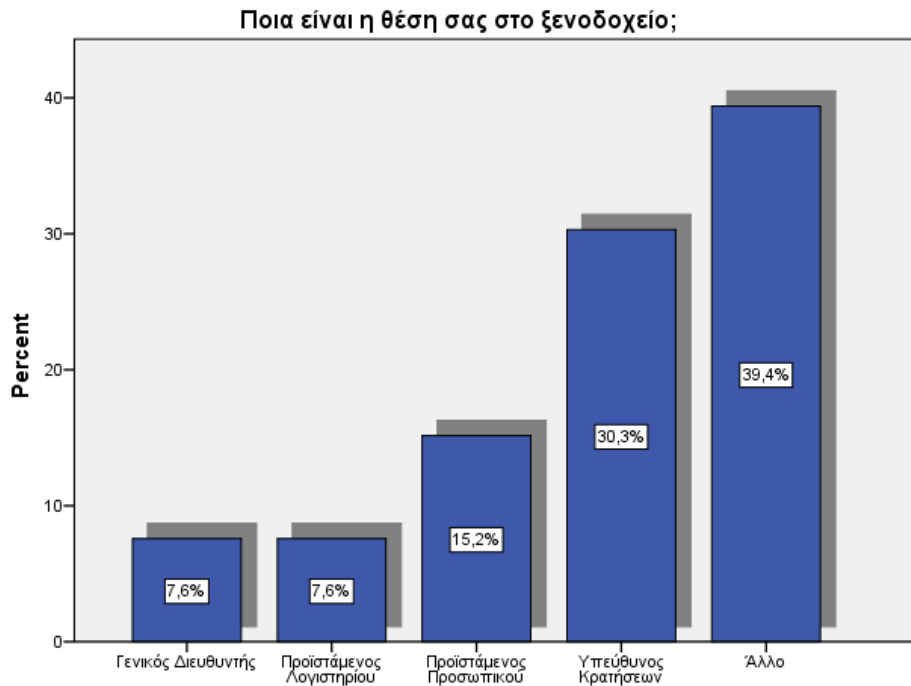
Ξεκινώντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας, αρχικά παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων σε αυτή. Όπως παρατηρείται, το 53,0% του δείγματος της έρευνας αποτελείται από γυναίκες και το υπόλοιπο 47,0% από άνδρες.

Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων



Αναφορικά με τη θέση των ερωτηθέντων στο ξενοδοχείο όπου εργάζονται παρατηρείται ότι το 7,6% αυτών κατέχουν θέση Γενικού Διευθυντή στις ξενοδοχειακές μονάδες, όμοιο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που κατέχουν θέση Προϊσταμένου Λογιστηρίου, το 15,2% είναι προϊστάμενοι Προσωπικού, το 30,3% κατέχουν θέση Υπευθύνου Κρατήσεων, ενώ το 39,4% των ερωτηθέντων κατέχουν άλλες θέσεις με τους περισσότερους να εργάζονται ως σερβιτόροι ή στην καθαριότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

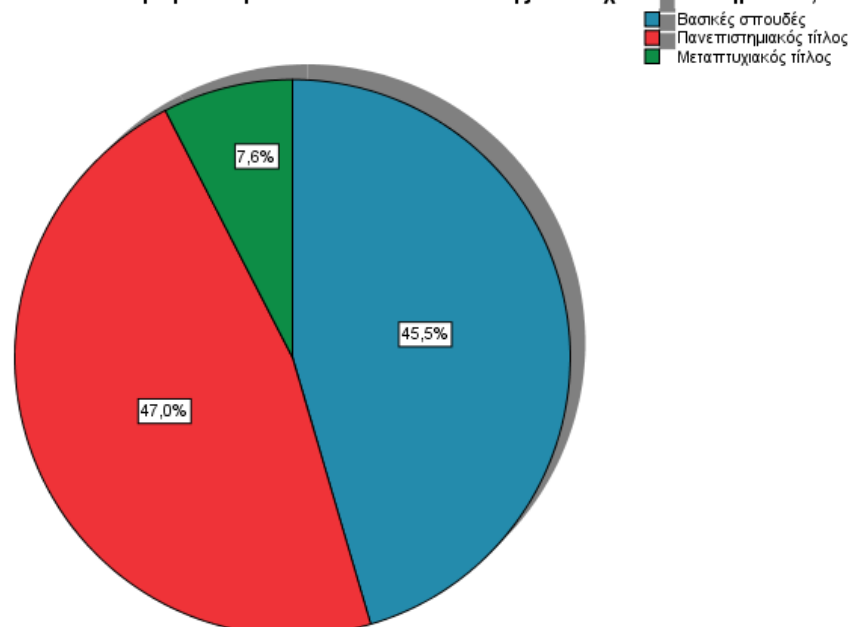
Γράφημα 2: Θέση εργασίας στο ξενοδοχείο



Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς το ποσοστό τους αγγίζει το 47,0%. Παράλληλα, το 7,6% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου σπουδών, ενώ το 45,5% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι βασικών σπουδών.

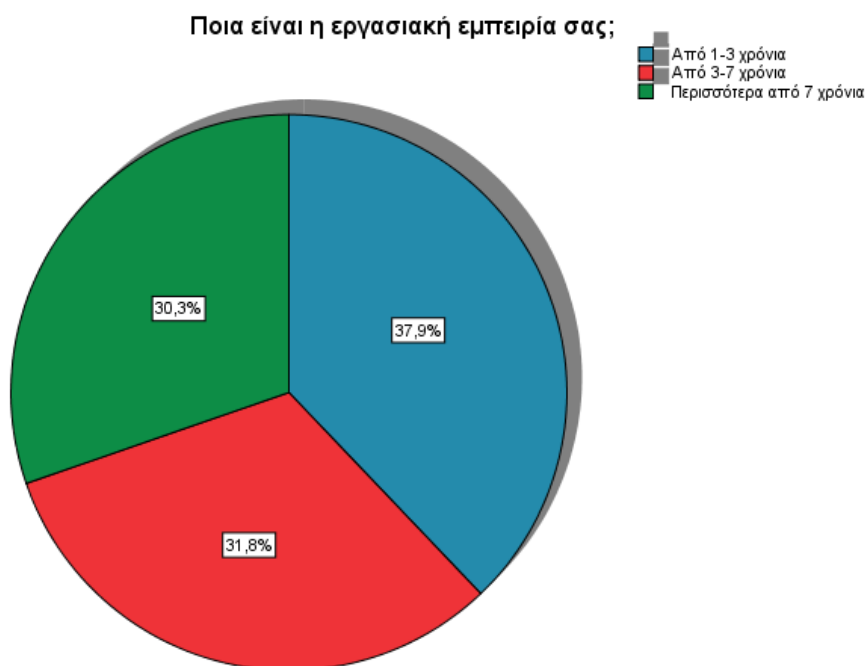
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων

Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσής που έχετε ολοκληρώσει;



Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων παρατηρείται ότι το 37,9% αυτών έχουν εργασιακή εμπειρία από 1 έως 3 χρόνια, το 31,8% από 3 έως 7 χρόνια και το 30,3% περισσότερα από 7 χρόνια.

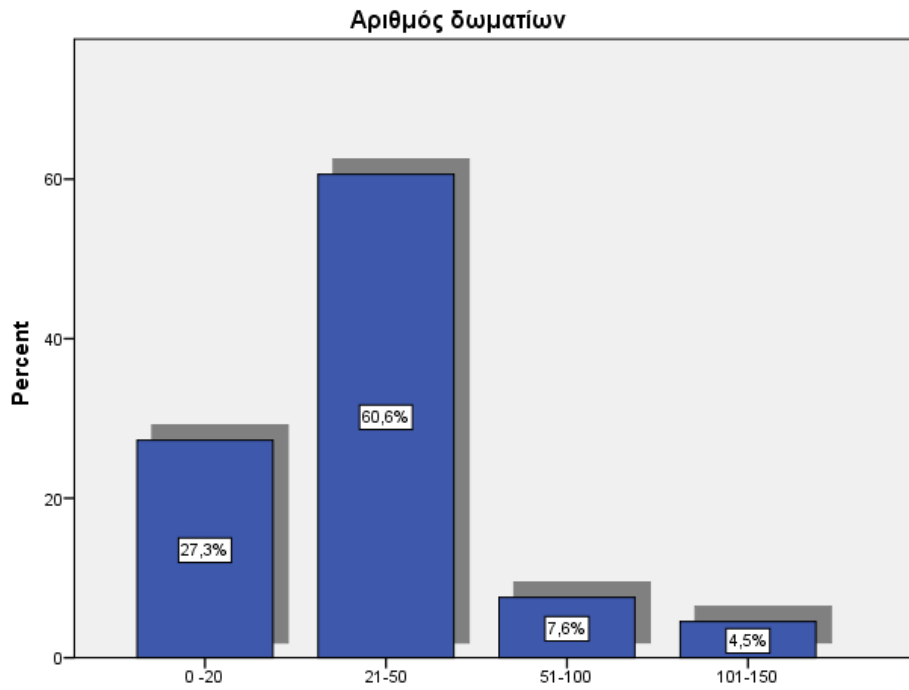
Γράφημα 4: Εργασιακή εμπειρία ερωτηθέντων



Βασικά στοιχεία ξενοδοχείων

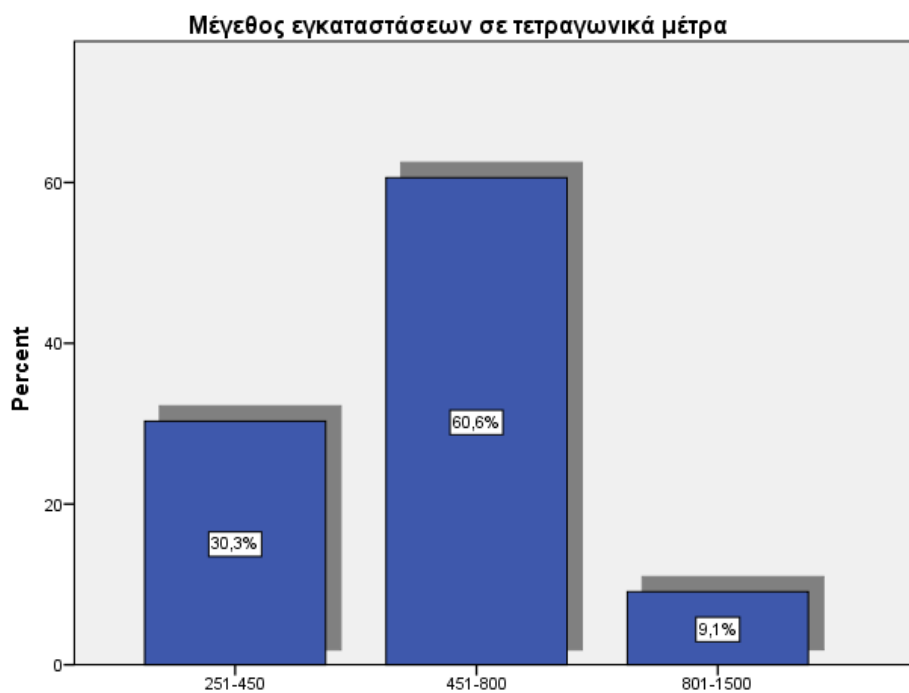
Περνώντας στην παράθεση των βασικών στοιχείων των ξενοδοχείων της μελέτης τα οποία αφορούν κατά κύριο λόγο το μέγεθος τους, αρχικά παρατηρείται ότι το 27,3% των ξενοδοχείων αριθμούν έως 20 κλίνες, το 60,6% από 21 έως 50 κλίνες, το 7,6% από 51 έως 100 κλίνες και το 4,5% από 101 έως 150 κλίνες.

Γράφημα 5: Αριθμός κλινών ξενοδοχείων



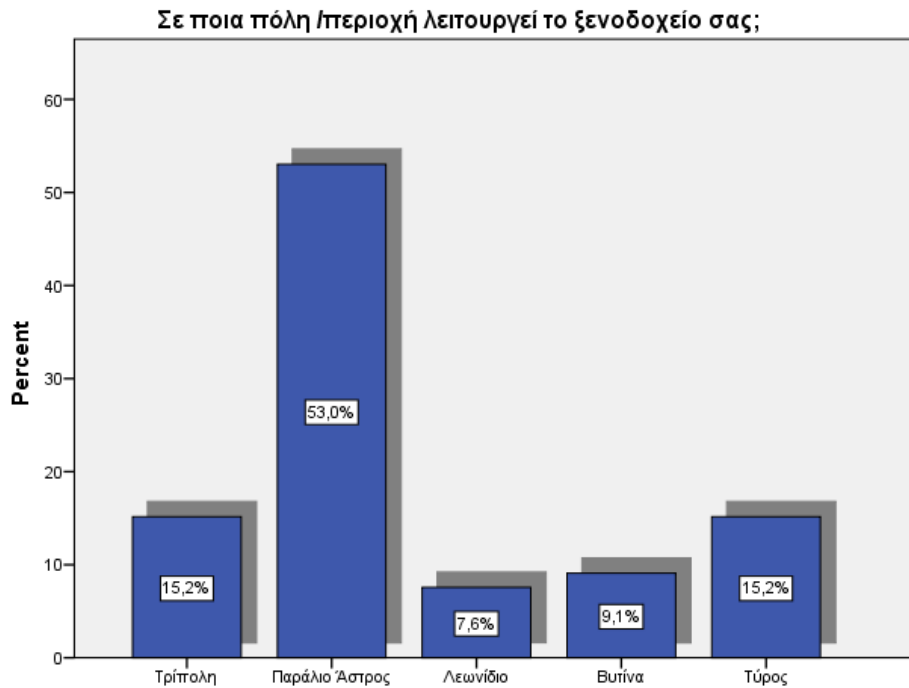
Επιπλέον, οι εγκαταστάσεις του 60,6% των ξενοδοχειακών μονάδων εκτείνονται σε χώρο 451 έως 800 τετραγωνικά μέτρα, του 27,3% σε χώρο 251 έως 450 τετραγωνικά μέτρα και του 9,1% σε χώρο 801 έως 1500 μέτρα.

Γράφημα 6: Μέγεθος εγκαταστάσεων ξενοδοχείων



Τέλος, όπως παρατηρείται, το 53,0% του δείγματος των ξενοδοχείων στην έρευνα εδρεύουν στο Παράλιο Άστρος, το 15,2% στην Τρίπολη, το 15,2% στον Τύρο, το 9,1% στην Βυτίνα και το 7,6% στο Λεωνίδιο.

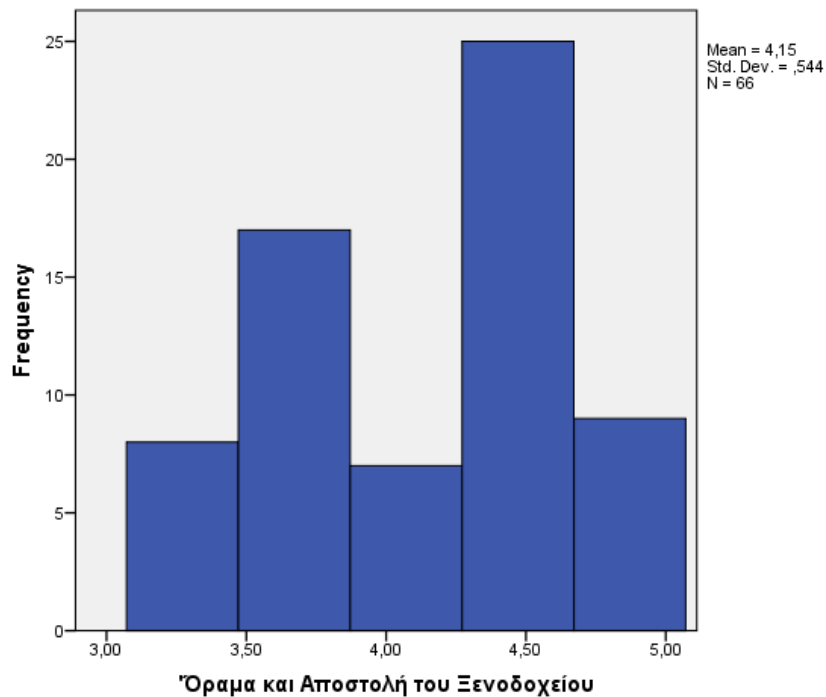
Γράφημα 7: Περιοχή λειτουργίας των ξενοδοχείων



Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής

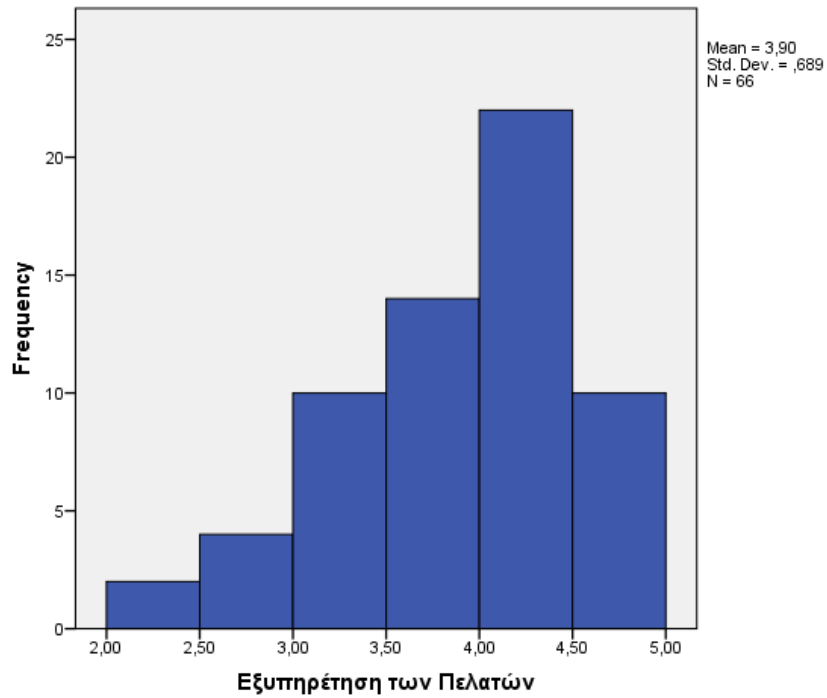
Προχωρώντας στην αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων που συνθέτουν την Πελατοκεντρική Στρατηγική και ομαδοποιώντας αρχικά, τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που συνθέτουν τον παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου», παρατηρείται ότι ο μέσος όρος των βαθμολογιών των ερωτηθέντων ισούται με 4,15 με τυπική απόκλιση της τάξης τους 0,544. Κατά συνέπεια οι συμμετέχοντες στην έρευνα βαθμολογούν τις διαδικασίες της προώθησης του οράματος και αποστολής των ξενοδοχείων με πολύ υψηλή βαθμολογία, γεγονός που καταδεικνύει την υψηλή στοχοπροσήλωση τους σε αυτές.

Γράφημα 8: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου»



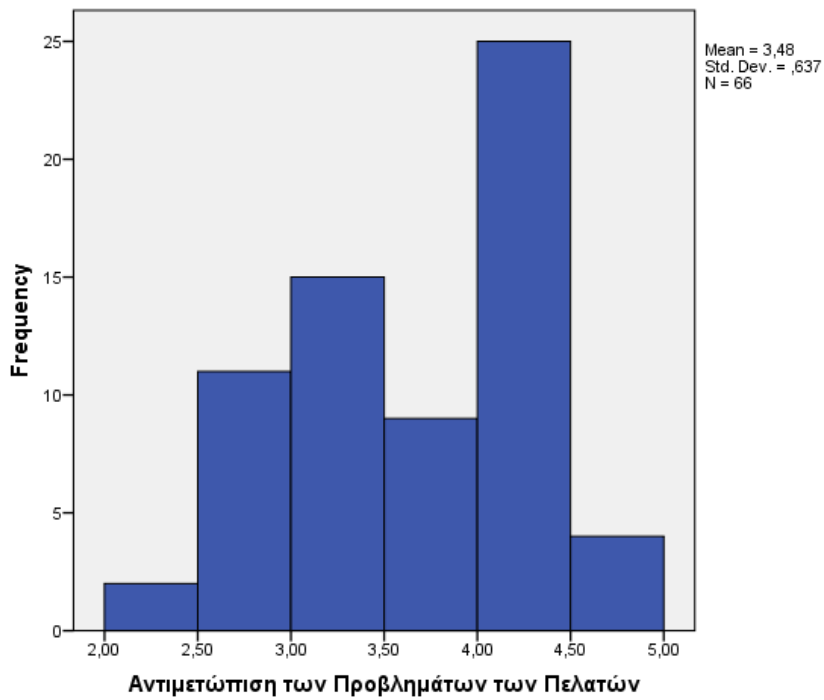
Αναφορικά με τον παράγοντα «Εξυπηρέτηση των Πελατών», παρατηρείται ότι ο μέσος όρος των βαθμολογιών που συγκεντρώνουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ισούται με 3,90 με τυπική απόκλιση της τάξης του 0,689 και κατά συνέπεια παρατηρείται αρκετά υψηλός βαθμός προσήλωσης των ξενοδοχείων στην καλή εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Γράφημα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των Πελατών»



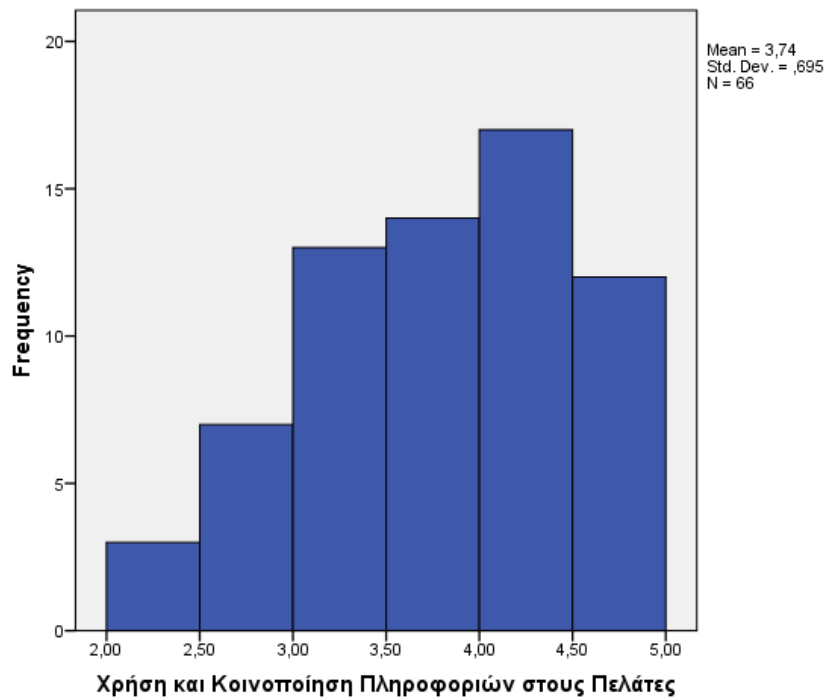
Χαμηλότερος και ίσος με 3,48 είναι ο μέσος όρος των βαθμολογιών των ερωτηθέντων αναφορικά με τον παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών». Κατά συνέπεια κρίνεται ότι οι ενέργειες αντιμετώπισης των προβλημάτων των πελατών από τα ξενοδοχεία είναι ελαφρώς χαμηλότερης έντασης από τα ξενοδοχεία.

Γράφημα 10: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών»



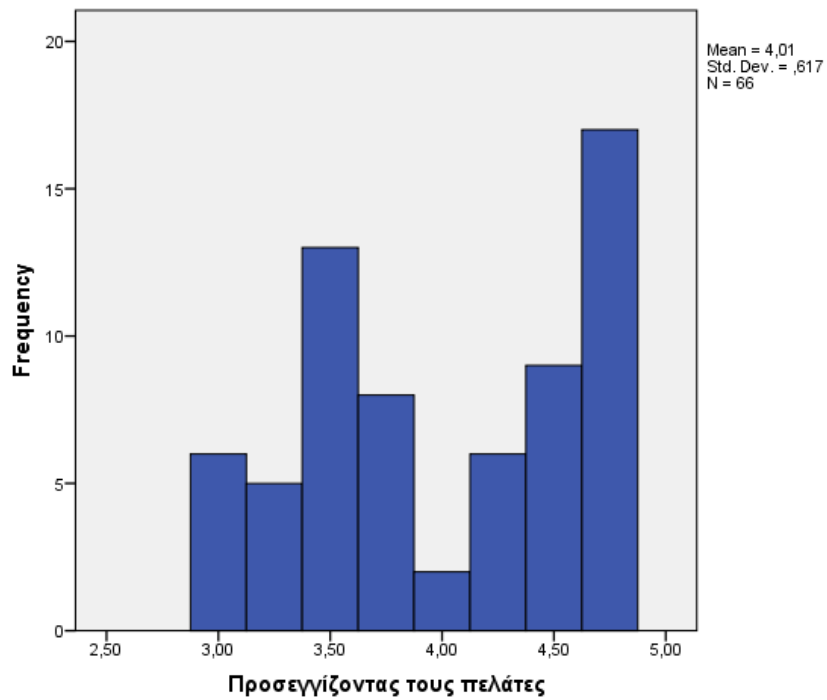
Αρκετά ικανοποιητικός παρατηρείται να είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα ξενοδοχεία κάνουν χρήση και κοινοποιούν πληροφορίες στους πελάτες τους. Συγκεκριμένα ο εν λόγω παράγοντας παρουσιάζει μέσο όρο βαθμολογιών που ισούται με 3,74 με τυπική απόκλιση της τάξης του 0,695.

Γράφημα 11: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»



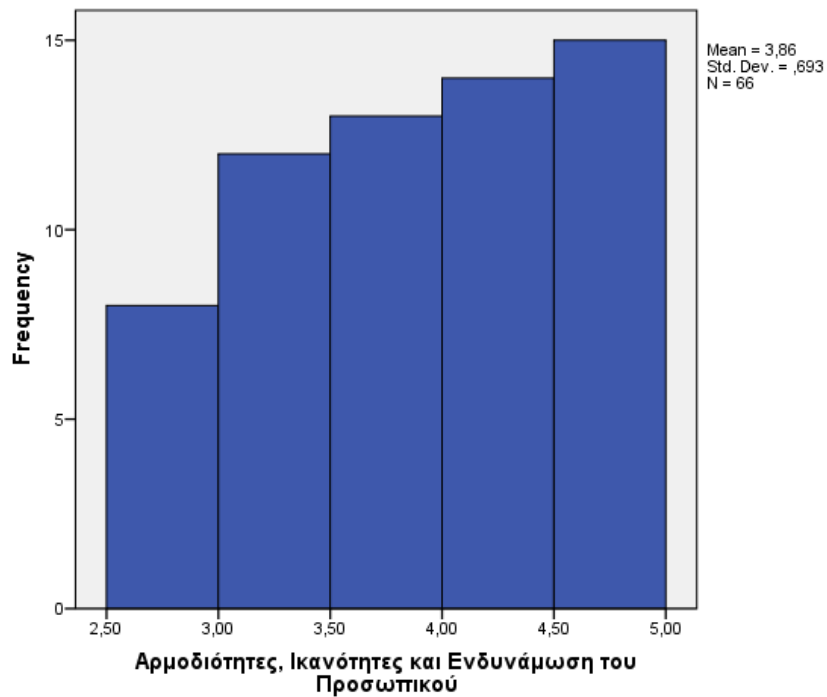
Εν συνεχεία παρατηρείται ότι η προσέγγιση των πελατών διακρίνεται να είναι πολύ ικανοποιητική. Ο μέσος όρος των βαθμολογιών των ερωτηθέντων στο συγκεκριμένο παράγοντα ισούται με 4,01 με τυπική απόκλιση της τάξης του 0,617.

Γράφημα 12: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»



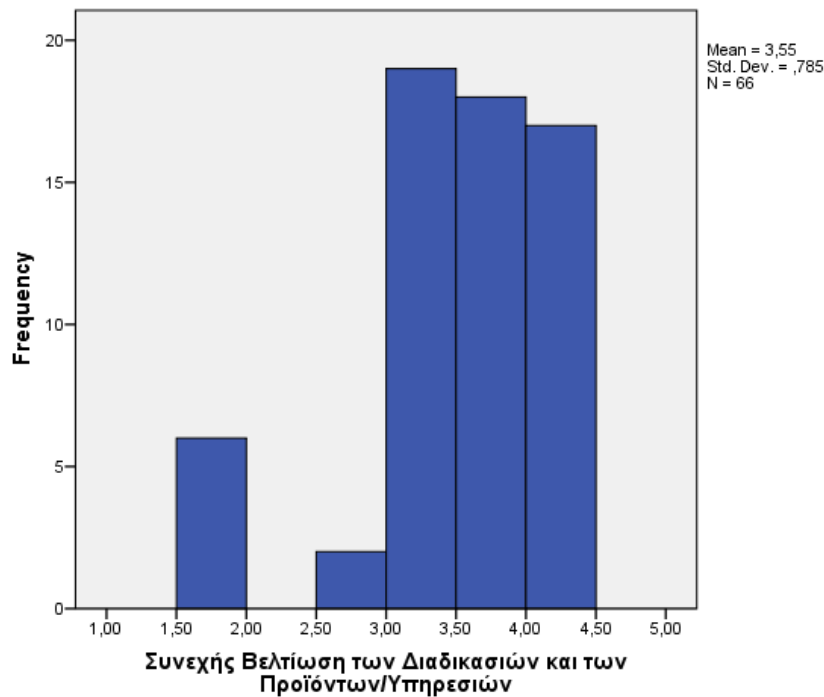
Επιπλέον, οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν μεγάλο βάρος στην αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιοποίηση και ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους με τη μέση βαθμολογία που συγκεντρώνει ο συγκεκριμένος παράγοντας ισούται με 3,86.

Γράφημα 13: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού»



Τέλος σχετικά μέτριος παρουσιάζεται να είναι ο βαθμός για προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία με το μέσο όρο της βαθμολογίας του συγκεκριμένου παράγοντα να ισούται με 3,55.

Γράφημα 14: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών»



Εν συνεχεία στον πίνακα 1, συνοψίζονται οι μέσοι όροι των βαθμολογιών που συγκεντρώνει κάθε υποπαράγοντας προσδιορισμού της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με παράλληλα παράθεση των βασικών μέτρων περιγραφικής στατιστικής τους όπως η τυπική απόκλιση, η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή, η διακύμανση και το τυπικό σφάλμα του μέσου το οποίο παρουσιάζεται να είναι εξαιρετικά χαμηλό σε όλες τις περιπτώσεις.

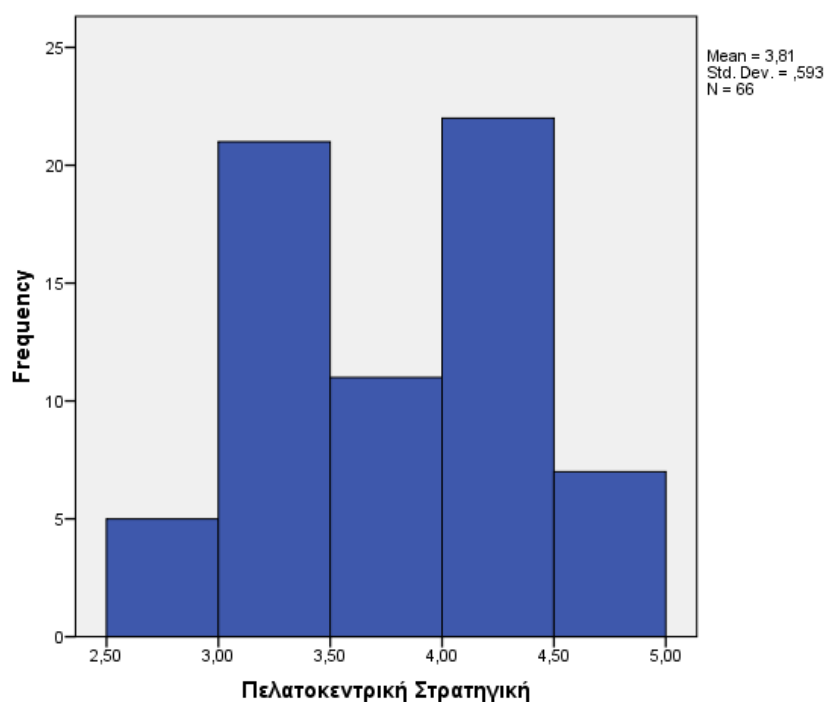
Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπ. Σφάλμα	Τυπ. Απόκλιση	Διακύμανση
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	3,14	5,00	4,15	0,07	0,54	0,30
Εξυπηρέτηση των Πελατών	2,20	5,00	3,90	0,08	0,69	0,47
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	2,25	4,50	3,48	0,08	0,64	0,41
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	2,43	4,86	3,74	0,09	0,70	0,48
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	3,00	4,75	4,01	0,08	0,62	0,38
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	2,57	5,00	3,86	0,09	0,69	0,48

Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	1,67	5,00	3,55	0,10	0,78	0,62
--	------	------	------	------	------	------

Στη συνέχεια της μελέτης και ομαδοποιώντας, τους υποπαράγοντες που προσδιορίζουν το βαθμό εφαρμογής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τα ξενοδοχεία, παρατηρείται ότι η μέση βαθμολογία που παρουσιάζεται ισούται με 3,81. Κατά συνέπεια ο βαθμός που οι ξενοδοχειακές μονάδες εφαρμόζουν τα πρότυπα Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στη λειτουργία τους είναι σχετικά μέτριος, ενώ το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να γενικευθεί όπως δείχνει και η μικρή τυπική απόκλιση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Γράφημα 15: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής



Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπ. Σφάλμα	Τυπ. Απόκλιση	Διακύμανση
Πελατοκεντρική Στρατηγική	2,59	4,83	3,81	0,07	0,59	0,35

Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής

Η παρούσα ενότητα υποδιαιρείται σε δυο μέρη στο πρώτο μέρος εξάγεται ο συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson ανάμεσα στους παράγοντες που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική και το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία στις μεταβλητές που προσδιορίζονται ως αριθμητικές.

Στο δεύτερο μέρος μέσω του ελέγχου συσχετίσεων με τη χρήση της στατιστικής χ^2 επιχειρείται η επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν μέσω των συσχετίσεων με την μέθοδο του Pearson, ομαδοποιώντας τα δεδομένα της έρευνας σε κλάσεις. Κατά συνέπεια συσχετίζονται οι παράγοντες που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική και ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία, αλλά και οι ίδιοι οι παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής ανά ζεύγη.

Όπως παρατηρείται στον πίνακα 3 η συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι στατιστικά σημαντική με όλους του παράγοντες προσδιορισμού της. Μάλιστα αυτή καθίσταται θετική και πολύ ισχυρή (συντελεστής συσχέτισης $>0,8$) σε όλες τις περιπτώσεις πλην της περίπτωσης της συσχέτισης του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες» όπου παρουσιάζεται να είναι θετική και ισχυρή (συντελεστής συσχέτισης $=0,662$).

Πίνακας 3: Συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής

		Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Πελατοκεντρική Στρατηγική
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	Pearson Correlation	1	0,783	0,718	0,809	0,710	0,867	0,736	0,897
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Εξυπηρέτηση των Πελατών	Pearson Correlation	0,783	1	0,926	0,870	0,458	0,889	0,919	0,947
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Pearson Correlation	0,718	0,926	1	0,838	0,558	0,892	0,829	0,931
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Pearson Correlation	0,809	0,870	0,838	1	0,581	0,844	0,825	0,930
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Pearson Correlation	0,710	0,458	0,558	0,581	1	0,583	0,337	0,662
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,006	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Pearson Correlation	0,867	0,889	0,892	0,844	0,583	1	0,840	0,952
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Pearson Correlation	0,736	0,919	0,829	0,825	0,337	0,840	1	0,894
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000		0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Pearson Correlation	0,897	0,947	0,931	0,930	0,662	0,952	0,894	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66

Προς επιβεβαίωση των παραπάνω αποτελεσμάτων προχωρούμε σε έλεγχο ανεξαρτησίας μεταβλητών με τη χρήση του τεστ Pearson's χ^2 , ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός που η εφαρμογή Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τα ξενοδοχεία του δείγματος συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τους λοιπούς παράγοντες που συνθέτουν την Πελατοκεντρική Στρατηγική. Όπως παρατηρείται το p-value που προκύπτει σε κάθε περίπτωση είναι χαμηλότερο του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και κατά συνέπεια παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό άσκησης Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και του λοιπούς υποπαράγοντες καθορισμού της.

Πίνακας 4: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής

	χ^2	B.ε.	P
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	134,435	9	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	154,831	9	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	145,368	9	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	136,396	9	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	132,102	9	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	158,358	9	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	143,183	9	0,000

Στον πίνακα 5, παρουσιάζονται οι κατά ζεύγη συσχετίσεις των παραγόντων που προσδιορίζουν την άσκηση Πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όπως παρατηρείται το p-value σε κάθε περίπτωση είναι μικρότερο του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$, γεγονός που μας ωθεί στο να συμπεραίνουμε ότι οι παράγοντες που προσδιορίζουν την Πελατοκεντρική Στρατηγική συσχετίζονται κατά ζεύγη.

Πίνακας 5: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη

		χ^2	B.ε.	P
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	Εξυπηρέτηση των Πελατών	142,137	9	0,000
	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	125,076	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	128,270	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	111,411	9	0,001
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	138,944	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	126,589	9	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	147,020	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	170,350	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	124,830	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	147,130	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	151,587	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	140,714	9	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	125,834	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	141,908	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	150,591	9	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	124,646	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	131,857	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	146,214	9	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	126,987	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	138,702	9	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	138,473	9	0,000

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση

Στη συνέχεια της στατιστικής μελέτης διερευνάται η σχέση του βαθμού άσκησης Πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και της ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί, από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και της επίδοσης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι παραπάνω τρεις άξονες προσδιορίζονται από 4 παράγοντες οι οποίοι είναι:

- ❖ Τα κέρδη
- ❖ Η απόδοση της επένδυσης
- ❖ Τα έσοδα
- ❖ Το μερίδιο αγοράς

Εφαρμόζοντας τους αντίστοιχους έλεγχους συσχετίσεων με τη χρήση της στατιστικής χ^2 και παραθέτοντας τους πίνακες διπλής εισόδου που προκύπτουν παρατηρούνται τα κάτωθι αποτελέσματα:

Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους

		Επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους			Σύνολο
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	85,7%	70,6%	5,7%	39,4%
	Μέση κάτω	14,3%	29,4%	14,3%	18,2%
	Μέση άνω			60,0%	31,8%
	Υψηλή			20,0%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 7: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους

χ^2	B.ε.	P
48,290	6	0,000

Πίνακας 8: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

		Επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά			Σύνολο
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	75,0%	54,5%	6,5%	39,4%
	Μέση κάτω	8,3%	45,5%	16,1%	18,2%
	Μέση άνω	16,7%		54,8%	31,8%
	Υψηλή			22,6%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 9: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

χ^2	Β.ε.	P
41,055	6	0,000

Πίνακας 10: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές

		Επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά			Σύνολο
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	78,3%	75,0%	5,7%	39,4%
	Μέση κάτω	21,7%	25,0%	14,3%	18,2%
	Μέση άνω			60,0%	31,8%
	Υψηλή			20,0%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 11: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές

χ^2	Β.ε.	P
46,929	6	0,000

Όπως παρατηρείται, το εξαχθέν p-value είναι χαμηλότερο του επίπεδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Κατά συνέπεια καθίσταται σαφές ότι η συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και του βαθμού ικανοποίησης από την επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς και τον ανταγωνισμό είναι στατιστικά σημαντική.

Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικής στρατηγικής και επιχειρησιακή επίδοση

Στο επόμενο μέρος της μελέτης διενεργείται έλεγχος συσχετίσεων μέσω της στατιστικής χ^2 της ικανοποίησης των ερωτηθέντων από τις επιδόσεις των ξενοδοχείων σε σχέση με τους τιθεμένους στόχους, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και σε σχέση με τον ανταγωνισμό και των επιμέρους παραγόντων που προσδιορίζουν το βαθμό άσκησης Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τις ξενοδοχειακής μονάδας. Όπως παρουσιάζεται στους πίνακες 12 έως 14, οι επιμέρους άξονες της ικανοποίησης από τις επιδόσεις των ξενοδοχειακών μονάδων συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά με όλους τους υποπαράγοντες που προσδιορίζουν την άσκηση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής καθότι το εξαχθέν p-value είναι μικρότερο του επίπεδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$ προσεγγίζοντας σταθερά το μηδέν.

Πίνακας 12: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους

	X²	B.ε.	P
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	38,988	6	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	41,264	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	42,128	4	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	38,703	6	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	37,200	6	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	47,096	6	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	32,165	6	0,000

Πίνακας 13: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

	X²	B.ε.	P
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	31,615	6	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	33,520	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	30,764	4	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	33,246	6	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	46,768	6	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	34,187	6	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	21,513	6	0,001

Πίνακας 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό

	X²	Β.ε.	P
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	50,887	6	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	43,450	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	41,539	4	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	37,770	6	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	41,859	6	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	43,947	6	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	34,799	6	0,001

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη

Το τελευταίο μέρος της στατιστικής μελέτης διερευνά τη σχέση του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και των βασικών χαρακτηριστικών των ξενοδοχείων αυτής.

Αρχικά, όπως παρατηρείται, μέσω του ελέγχου χ^2 δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία και της θέσης των ερωτηθέντων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Το p-value του ελέγχου χ^2 είναι μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και κατά συνέπεια η θέση των ερωτηθέντων στα ξενοδοχεία δεν επηρεάζει το βαθμό που αυτοί αξιολογούν την ένταση άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής.

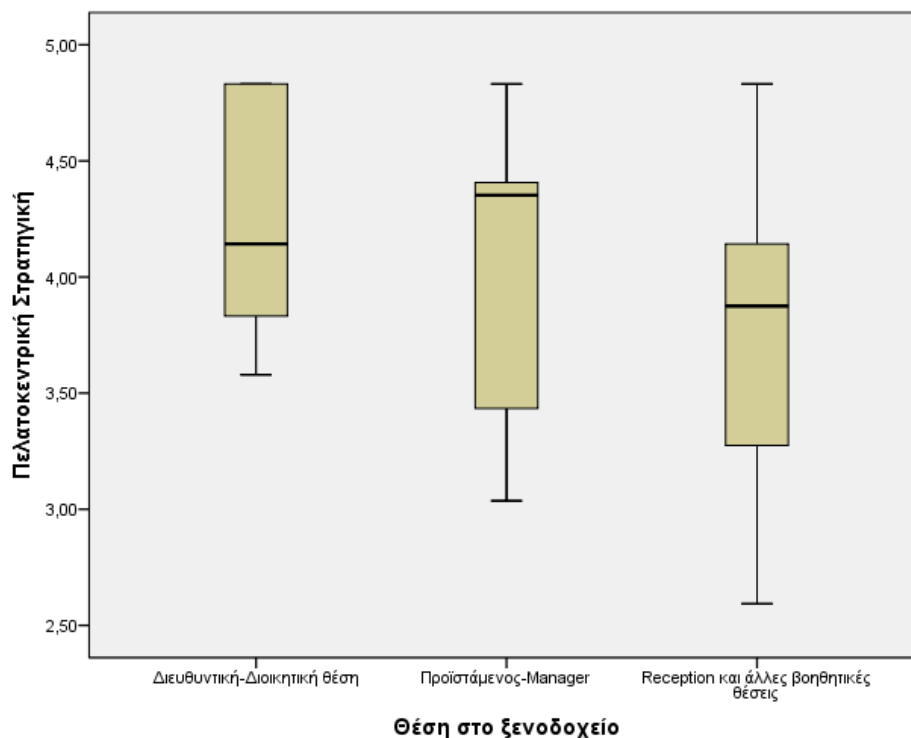
Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο ξενοδοχείο

		Θέση στο ξενοδοχείο			Σύνολο
		Διευθυντική- Διοικητική θέση	Προϊστάμενος -Manager	Reception και άλλες βοηθητικές θέσεις	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή		40,0%	43,5%	39,4%
	Μέση κάτω	40,0%	6,7%	19,6%	18,2%
	Μέση άνω	20,0%	33,3%	32,6%	31,8%
	Υψηλή	40,0%	20,0%	4,3%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 16: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο ξενοδοχείο

χ^2	B.ε.	P
11,877	6	0,065

Γράφημα 16: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επαγγελματική κατάσταση



Ανάλογη (μη στατιστικά σημαντική) είναι η συσχέτιση της αξιολόγησης του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία και του φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως παρατηρείται η κατανομή των εκτιμήσεων για το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικών είναι παραπλήσια για άνδρες και γυναίκες.

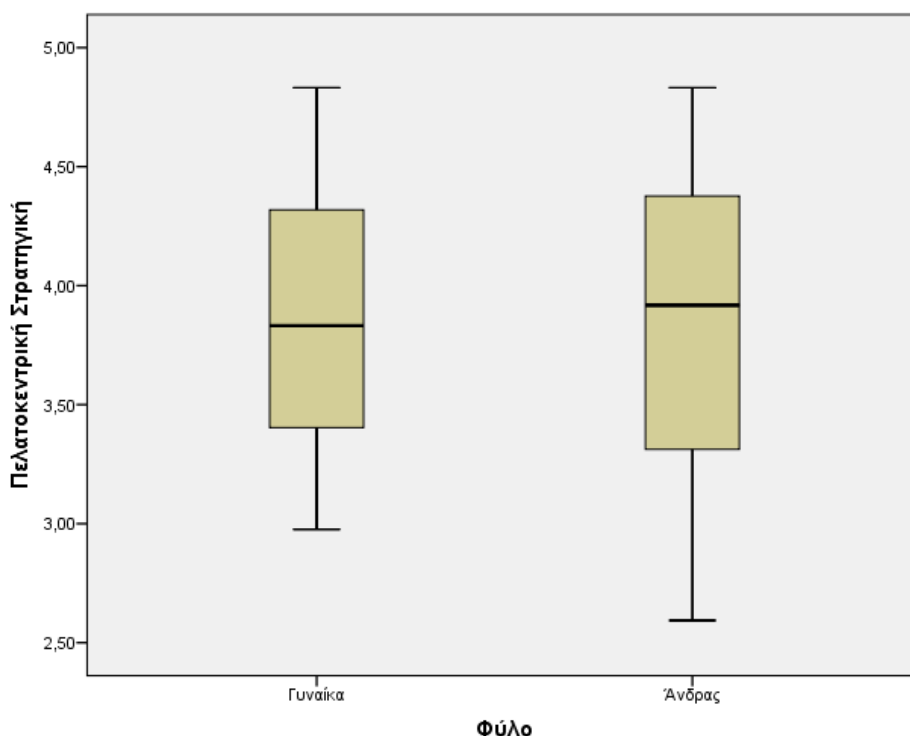
Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Φύλο

		Φύλο		Σύνολο
		Γυναίκα	Άνδρας	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	40,0%	38,7%	39,4%
	Μέση κάτω	17,1%	19,4%	18,2%
	Μέση άνω	28,6%	35,5%	31,8%
	Υψηλή	14,3%	6,5%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 18: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Φύλο

χ^2	Β.ε.	P
1,249	3	0,741

Γράφημα 17: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Φύλο



Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι η αντίληψη των ερωτηθέντων περί του βαθμού που τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές είναι ομοιόμορφη με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων επιβεβαιώνει από την πολύ υψηλή τιμή του p-value του ελέγχου χ^2 που ισούται με 0,881 και είναι μεγαλύτερη του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Παράλληλα, όμοια (p-value=0,883), είναι συμπεριφορά των αποτελεσμάτων του ελέγχου συσχέτισης της αξιολόγησης του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών και των ετών εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων στη μελέτη.

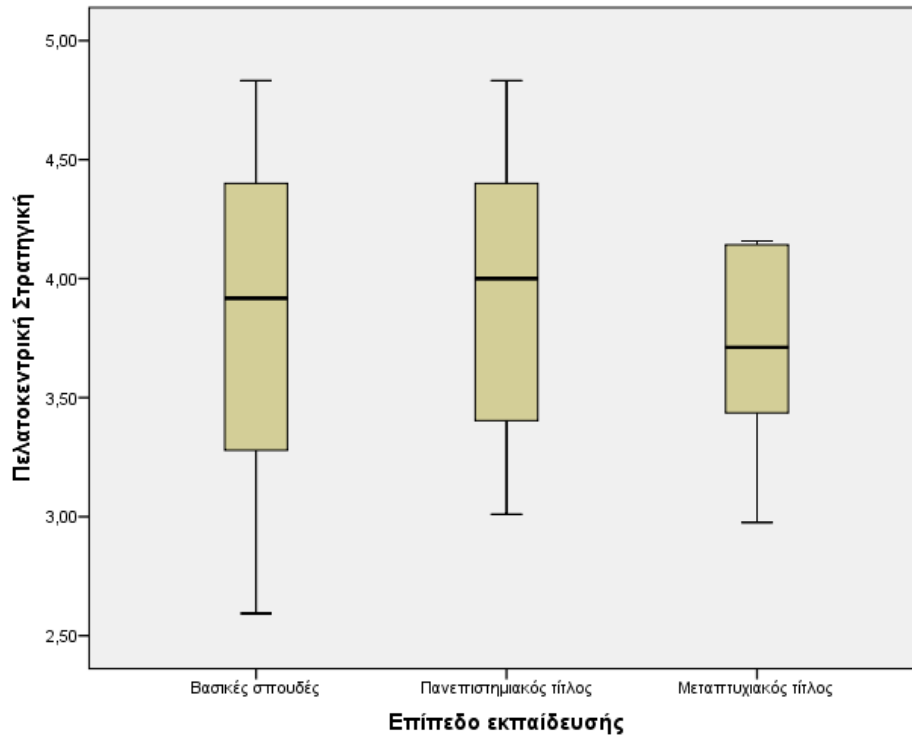
Πίνακας 19: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδοεκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσης			Σύνολο
		Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	43,3%	35,5%	40,0%	39,4%
	Μέση κάτω	20,0%	16,1%	20,0%	18,2%
	Μέση άνω	23,3%	38,7%	40,0%	31,8%
	Υψηλή	13,3%	9,7%		10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 20: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης

χ^2	Β.ε.	P
2,387	6	0,881

Γράφημα 18: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης



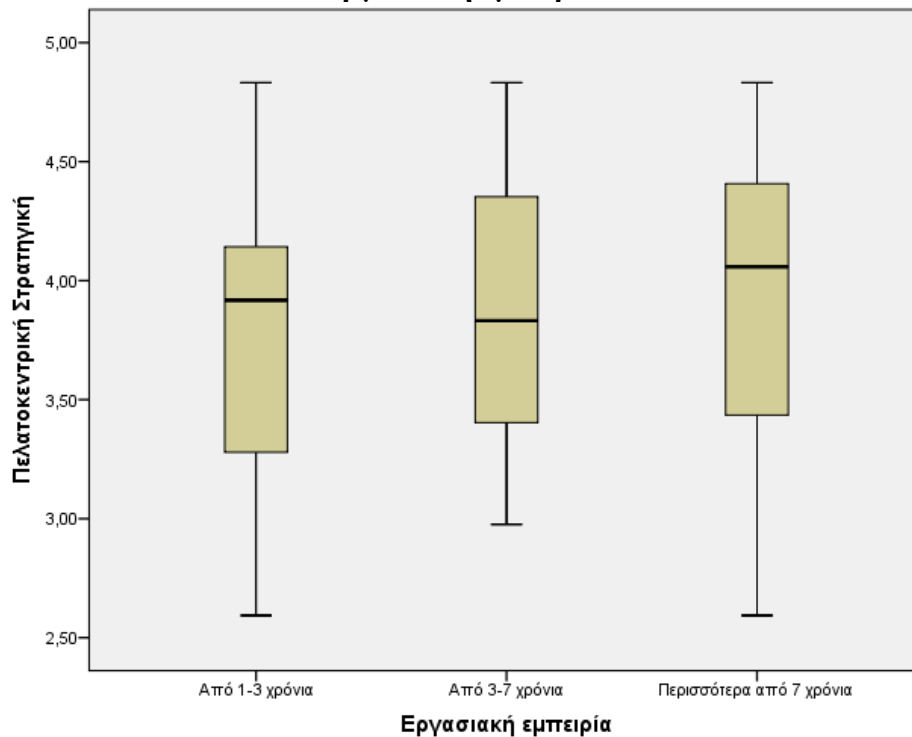
Πίνακας 21: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και ετών εργασιακής εμπειρίας

		Εργασιακή εμπειρία			Σύνολο
		Από 1-3 χρόνια	Από 3-7 χρόνια	Περισσότερα από 7 χρόνια	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	40,0%	42,9%	35,0%	39,4%
	Μέση κάτω	24,0%	14,3%	15,0%	18,2%
	Μέση άνω	24,0%	38,1%	35,0%	31,8%
	Υψηλή	12,0%	4,8%	15,0%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 22: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Εργασιακή εμπειρία

χ^2	Β.ε.	P
2,806 ^a	6	0,833

Γράφημα 19: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Εργασιακή εμπειρία



Πελατοκεντρικές στρατηγικές και χαρακτηριστικά ξενοδοχείων

Το τελευταίο κομμάτι της στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων που αφορά τη διερεύνηση του βαθμού χρήσης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις ξενοδοχειακές μονάδες 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας, πραγματεύεται τη συσχέτιση της αξιολόγησης του βαθμού χρήσης πελατοκεντρικών στρατηγικών από αυτές και των βασικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν το μέγεθος των ξενοδοχείων όπως ο αριθμός των δωματίων και το μέγεθος των εγκαταστάσεων τους σε τετραγωνικά μέτρα. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας συσχέτισεων παρατίθενται παρακάτω:

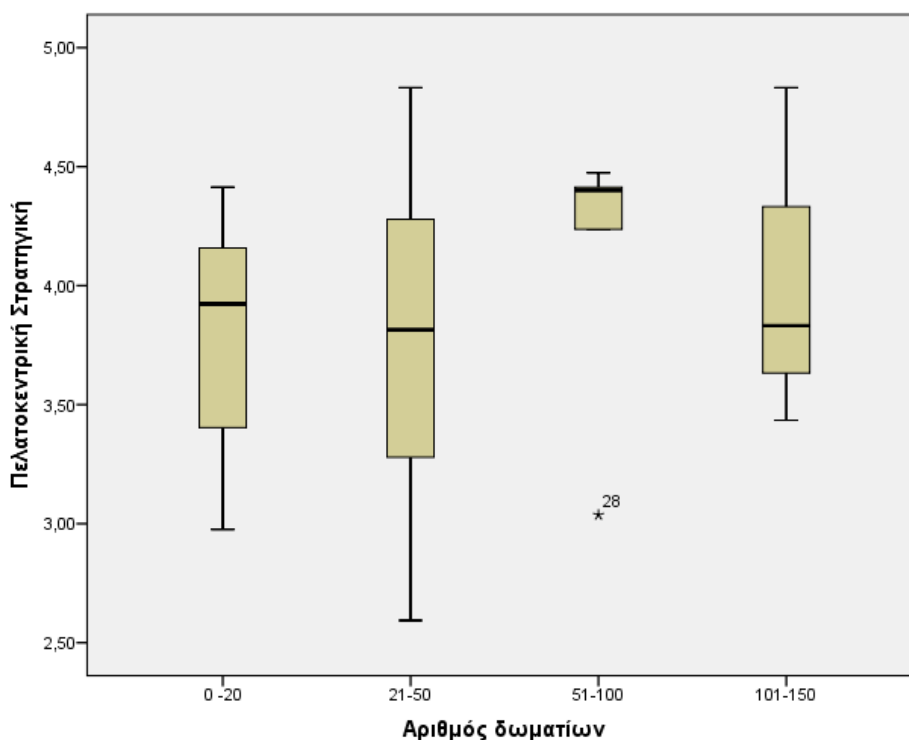
Πίνακας 23: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Αριθμού δωματίων

		Αριθμός δωματίων				Σύνολο
		0 -20	21-50	51-100	101-150	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	33,3%	45,0%	20,0%	33,3%	39,4%
	Μέση κάτω	16,7%	20,0%		33,3%	18,2%
	Μέση άνω	50,0%	20,0%	80,0%		31,8%
	Υψηλή		15,0%		33,3%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 24: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Αριθμός δωματίων

χ^2	Β.ε.	P
15,233	9	0,085

Γράφημα 20: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Αριθμό δωματίων



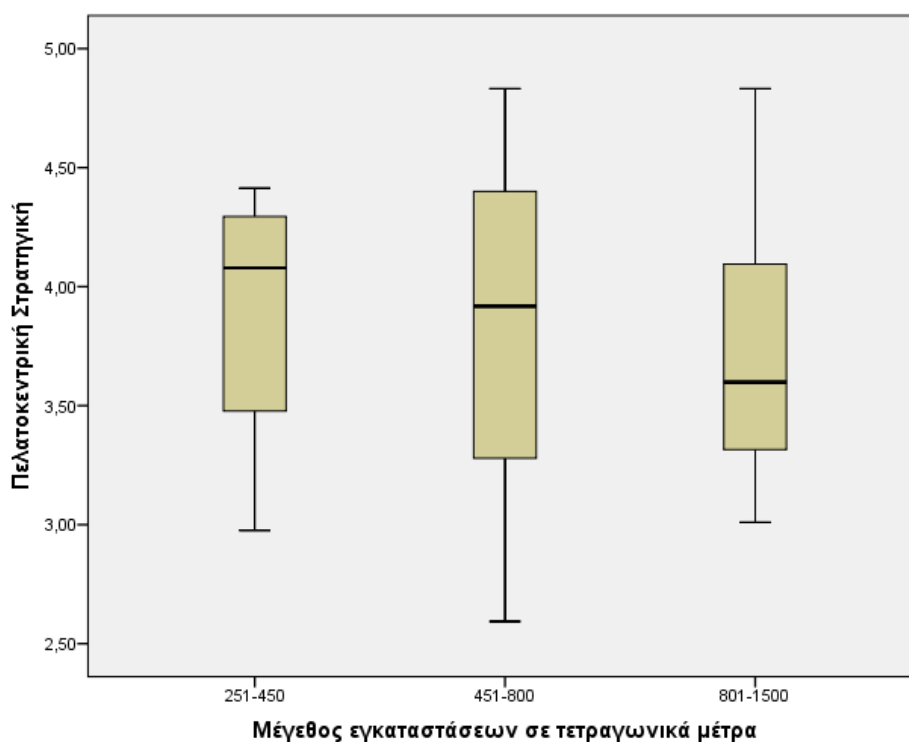
Πίνακας 25: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Μεγέθους εγκαταστάσεων

		Μέγεθος εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα			Σύνολο
		251-450	451-800	801-1500	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	25,0%	45,0%	50,0%	39,4%
	Μέση κάτω	20,0%	17,5%	16,7%	18,2%
	Μέση άνω	55,0%	22,5%	16,7%	31,8%
	Υψηλή		15,0%	16,7%	10,6%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 26: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και Μέγεθος εγκαταστάσεων

χ^2	Β.ε.	P
9,556 ^a	6	0,145

Γράφημα 21: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Μέγεθος εγκαταστάσεων



Όπως προκύπτει, γενικά το μέγεθος των εγκαταστάσεων των ξενοδοχειακών μονάδων είτε εκφρασμένο σε αριθμό δωματίων, είτε εκφρασμένο σε τετραγωνικά μέτρα δεν

συσχετίζεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με το βαθμό άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία. Οι ανάλογοι έλεγχοι συσχετίσεων με τη χρήση της στατιστικής χ^2 , παρουσιάζουν p-value μεγαλύτερο του $\alpha=0,05$ (0,085 και 0,145 αντίστοιχα) και κατά συνέπεια το μέγεθος των ξενοδοχείων κρίνεται ανεξάρτητο του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής.

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ξενοδοχεία 3*, 4* και 5* του νομού Αρκαδίας, εστιάζουν στην εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής σε σχετικά υψηλό βαθμό. Βέβαια όπως γίνεται αντιληπτό μέσω της στατιστικής μελέτης που έλαβε χώρα στην παραπάνω Διπλωματική Εργασία, η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής έχει πολλά περιθώρια ανάπτυξης από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Γενικά οι ξενοδοχειακές μονάδες της μελέτης, προβάλλουν το όραμα και την αποστολή τους σε υψηλότερο βαθμό σε σχέση με άλλους παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής όπως η αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών, η χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών. Παράλληλα, μέτριος κρίνεται ο βαθμός κατά τον οποίο οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην εξυπηρέτηση και προσέγγιση των πελατών τους, αλλά και αποσαφηνίζουν τις αρμοδιότητες του προσωπικού, αξιοποιούν τις ικανότητες και επιδιώκουν την ενδυνάμωση του.

Ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών σχετίζεται άμεσα με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική. Επιπλέον, ισχυρή είναι η σχέση των επιμέρους αυτών παραγόντων. Παράλληλα τόσο ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις ξενοδοχειακές μονάδες όσο και οι επιμέρους παράγοντες πελατοκεντρικής στρατηγικής σχετίζονται άμεσα με τα αποτελέσματα των ξενοδοχείων σε σχέση με τους στόχους που θέτει η διοίκηση τους, σε σχέση με τα αποτελέσματα των προηγούμενων χρήσεων και σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τέλος τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία δεν επηρεάζουν την αξιολόγηση του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από αυτά, ενώ το ίδιο συμβαίνει και κατά τη συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών με τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το μέγεθος των ξενοδοχείων.

Προτάσεις για τη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και βελτιωμένης επιχειρησιακής απόδοσης στον κλάδο της ξενοδοχίας. Από την ανάλυση που προηγήθηκε τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, μία σειρά προτάσεων για τις διοικήσεις των ξενοδοχείων μπορούν να αποτυπωθούν. Αρχικά, λοιπόν, προτείνεται στην ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων η ανάπτυξη ενός περισσότερο ξεκάθਾਰου στρατηγικού πελατοκεντρικού σχεδιασμού, ο οποίος θα

αποτυπώνεται με σαφήνεια στο οργανωσιακό όραμα και θα διέπει όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η ανάπτυξη εσωτερικού εγχειριδίου που θα διασυνδέει τους στόχους ποιότητας με όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες, μέσω θέσπισης στόχων ποιότητας για κάθε λειτουργικό τμήμα. Μέσω της μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των στόχων ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών για κάθε τμήμα, θα αξιολογούνται παράλληλα και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, ώστε να εντοπίζονται δυνάμεις και περιοχές βελτίωσης.

Ακολούθως, μέσω αξιολόγησης των παραπάνω αποτελεσμάτων απόδοσης, προτείνεται η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων, το οποίο θα είναι στοχοθετημένο για κάθε περιοχή όπου εντοπίστηκαν αδυναμίες. Επίσης, προτείνεται η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, υπό το οποίο θα ενοποιηθούν όλα τα συστήματα της επιχείρησης (συστήματα κρατήσεων, αξιολόγησης ικανοποίησης πελατών, διαχείρισης παραπόνων, εξατομικευμένης εξυπηρέτησης). Επιπλέον, μία καλή πρακτική για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της πελατοκεντρικής στρατηγικής των ξενοδοχείων είναι η βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης πελατών, με την εισαγωγή συγκεκριμένων απαιτήσεων για κάθε πελάτη, ώστε να υπάρχει δυνατότητα εξατομικευμένης εξυπηρέτησης στο μέλλον. Ακόμη, προτείνεται η εντατικοποίηση των περιοδικών αξιολογήσεων της πελατειακής ικανοποίησης και ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή της.

Ακόμη, μία πρόταση για τις διοικήσεις των ξενοδοχείων είναι η χρήση ενός προτυποποιημένου πλαισίου αυτοαξιολόγησης, όπως είναι το EFQM (European Foundation for Quality Management), με σκοπό τον εντοπισμό των αδυναμιών σχετικά με τη στρατηγική εστίασης στον πελάτη βάσει πρότυπων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται διεθνώς στον τουριστικό τομέα και συγκεκριμένα στον κλάδο φιλοξενίας. Επίσης, προτείνεται ο εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης ποιότητας από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ή αλυσίδες που έχουν βραβευθεί με βραβείο Malcolm Baldrige και η ενσωμάτωση μεθόδων στην επιχειρησιακή λειτουργία που είναι συμβατές με το εγχώριο επιχειρησιακό περιβάλλον. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες υφιστάμενες συνθήκες που ισχύουν στην Ελλάδα, προτείνεται στα ξενοδοχεία η διεύρυνση της πελατοκεντρικής τους στρατηγικής σε πελάτες του εξωτερικού, μέσω παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών στο πλαίσιο του τουρισμού πολυτελείας που αναπτύσσεται ραγδαία παγκοσμίως, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αναδειχθούν ως διεθνείς τουριστικοί προορισμοί.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει τη σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας, ώστε να ελεγχθεί αν η πελατοκεντρική φιλοσοφία συμβαδίζει με τις διεθνείς τάσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι οποίες εστιάζουν στην εφαρμογή μηχανισμών ποιότητας (ISO, Green Labels κλπ). Επιπλέον, προτείνεται η έρευνα της σχέσης μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και ποιότητας ξενοδοχειακών υπηρεσιών μέσω του εργαλείου SERVQUAL, το οποίο προσεγγίζει σφαιρικά την ποιότητα, συμπεριλαμβάνοντας μεταβλητές που σχετίζονται με την εμπειρία διαμονής σε ένα ξενοδοχείο, την εταιρική εικόνα και τις ιδιαίτερες πελατειακές απαιτήσεις. Ακόμη, για τον εντοπισμό των κρίσιμων μεταβλητών που σχετίζονται με την πελατειακή ικανοποίηση και την πελατοκεντρική στρατηγική προτείνεται η χρήση της τεχνικής benchmarking, με σκοπό τη σύγκριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με αντίστοιχες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές (best-in-class).

Ακόμη, μία πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και πρακτικών ενδυνάμωσης του προσωπικού που έχουν πραγματοποιηθεί, με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και αποτελεσματικής εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Τέλος, αναφορικά με τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του βαθμού εφαρμογής της προτείνονται η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με σκοπό την ανάπτυξη ενός αντιπροσωπευτικού οικονομετρικού υποδείγματος, καθώς και η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης, με σκοπό τη δημιουργία ενός πολυπαραγοντικού μοντέλου που συνδέει τις κρίσιμότερες μεταβλητές της πελατοκεντρικής στρατηγικής σε ολοκληρωμένες ομάδες.

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Balaji, P. & Alexander, T. (2003). On the Use of Optimisation for Data Mining: Theoretical Interactions and Ecrm Opportunities. *Management Sciences*, 49(10), 1327-1343.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69 (10), 155–66.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 12-25.
- Butcher, K., Sparks, B., & O’Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 310-327.
- Croteau, A.M., & Li, P. (2001). Critical Success Factors of CRM Technology Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1(7), 21-34.
- Day, G. (2006). Aligning the Organization with the Market. *Sloan Management Review*, 48 (1), 41–49.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23–27.
- Dev, C.S., & Olsen, M. (2000). Marketing challenges for the next decade. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 41–47.
- Dhillon, J.S., Joshi, M., & Verma, R. (2012). Indian Hospitality Industry: Moving Towards Customer Oriented Information System (COIS). *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 1(1), 58-69
- Donavan, D.T., Brown, T.J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.

Dowling, G. (2002). Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. *California Management Review*, 44 (3), 87–104.

Dubé, L., & Renaghan, L.M. (1999). Building customer loyalty guests' perspective on the lodging industry's functional best practices (part I). *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 78-88.

Dubé, L., & Renaghan, L.M. (2000). Creating visible customer value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 62-72.

Dunnet, A.J. (2007). The role of organizational culture in customer service. *The Business Review*, 7(1), 38-44 .

Durham, M. (2004). Three Critical Roles for Knowledge Management Workspaces. In M.E.D. Koenig & T. K. Srikantaiah (Eds.), *Knowledge Management: Lessons Learned: What Works and What Doesn't*. (pp. 23-36). Medford NJ: Information Today, for The American Society for Information Science and Technology.

Dutu, C., & Halmajan, H. (2011). The Effect of Organizational Readiness on CRM and Business Performance. *International Journal of Computers*, 1(2), 106-114.

Enz, C.A. (2001). What keeps you up at night? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 38-45.

Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, Management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43-77

Galbraight, J.R. (2005). *Designing the Customer Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee empowerment and customer orientation: effects on workers' attitudes in restaurant organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 23-30

Gulati, R. (2007). Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review*, 85 (5), 98–108.

Hayes, K.D., Ninemeier, D.J., & Miller, A.A. (2011). *Foundations of Lodging Management*. UK: Pearson Education

Homburg, C., Workman, J.P., & Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of Marketing*, 28(4), 459–478.

Houthoofd, N. (2006). Competitive and performance implications of business definitions. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 45-56.

Ivancevich, J.M. (2008). *Human Resource Management* (10th edition). Tata McGraw Hill Pvt Ltd, pg-518-521.

Kantabutra, S. (2008). What do we know about vision? *Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127-38.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kumar, R.V., & Reinartz, W. (2008). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*, 72, 50-68

Minghetti, V. (2003). Building Customer Value in the Hospitality Industry: Towards the Definition of a Customer-Centric. *Journal of Information Technology and Tourism*, 6(2), 141-152.

Narver, J. C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.

Newell, F. (2000). *Loyalty.Com ; Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–72.

Papastathopoulou, P., Avlonitis, G., & Panagopoulos N.G. (2007). Intra organizational information and communication technology diffusion: implications for industrial

sellers and buyers. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 322-336.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176

Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1988). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 51-62

Reichheld, F.F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

Reyad, A. (2005). Service Quality in Hospitality Industry. Paper presented in WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism, Cairo, Egypt

Roberts, K. (2003). What strategic investment should you make during a recession to gain competition. *Strategy & Leadership*, 31, 31-39

Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, J.S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9 (2), 113–24.

Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.

Stockdale, R. (2007), Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 13(3), 205–219.

Tuli, K.R., Kohli, A.K., & Bharadwaj, S.G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.

Verdugo, C.M., Oviedo-Garcia, A.M., & Roldan, L.J. (2009). The employee customer relationship quality: Antecedents and consequences in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 251-274.

Verhoef, P.C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67 (10), 30-35.

Walker, J. (2010). *Introduction to Hospitality Management*. London: Pearson Education

Wilson, H. Daniel, E. , & McDonald, M. (2002). Factors for Success in CRM Systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1), 139-219.

Wood, L.M. (2004). Dimensions of Brand Purchasing Behaviour: Consumers in the Group. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 9-24.

Wu, S., & Li, P. (2011). The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 262-271.

Λαλούμης, Δ., & Κατσώνη, Β. (2010). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εφαρμογή στον Τουρισμό*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Πελαποκεντρική στρατηγική στα ΞενοδοχείαB, 4 & 5 Αστέρων
στο νομό Αρκαδίας

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, του Τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, με επιβλέποντα τον καθηγητή κ. Κρικμάδη Θάνο.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εξετασθεί σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα Ξενοδοχεία 4 & 5 Αστέρων στο νομό Αρκαδίας.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι ανώνυμες και αποκλειστικά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς λόγους, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με το Μάνατζμεντ. Ο χρόνος που θα αφιερώσετε δε θα ξεπεράσει τα 8 λεπτά.

Εάν σας είναι εφικτό παρακαλώ προωθήστε το ερωτηματολόγιο σε ακόμη 2-3 σκέλη του ξενοδοχείου.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Εάν επιθυμείτε να έχετε μια σύνοψη των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, να το δηλώσετε στο σχετικό πεδίο.

Με εκτίμηση,

Αλευπογιάννη Παναγιώτα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΑΣΤΡΟΣ 2013

Ενότητα 1

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα και αξιολογήστε το βιβλίο στον οποίο η κάθε πρόταση εκφράζει πραγματικά το ζηνοδοχείο σας.

- 1 - Καθόλου
- 2 - Σε μικρό βαθμό
- 3 - Σε μέτριο βαθμό
- 4 - Σε μεγάλο βαθμό
- 5 - Σε πολύ μεγάλο βαθμό

A. Όραμα και Αποστολή του ζηνοδοχείου

1. Η ιδέα της δημιουργίας κατοπημένων παλιών είναι ευχάριστος στόχος του ζηνοδοχείου μας.



2. Ακολουθούμε την αρχή «Κόψε κάθε δραστηριότητα σιωπικά εξ αρχής» ώστε να προλαμβάνουμε την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων.



3. Τα στελέχη αποδεικνύουν με την πράξη τους ότι η κατοπηση των παλιών είναι σημαντικός στόχος.



4. Ο στόχος μας είναι να υπερβούμε των προδοιών των παλιών μας σε ζήτημα που τους ενδιαφέρει περισσότερο.



5. Η επίσημη στους παλιούς αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των στελεχών του ζηνοδοχείου.



6. Το ζηνοδοχείο είναι απόλυτα διαμεμμένο με την ιδέα της ποιότητας.



7. Προτεραιότητα μας αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των παλιών μας και όχι η εξυπηρέτηση των δικών μας επιχειρηματικών αναγκών.



β. Εξυπηρέτηση των Πελατών μας

1. Όσο αφορά στην πώληση προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες μας, ο ρόλος μας είναι να τους συμβουλεύουμε και να συνεργαζόμαστε μαζί τους.



2. Στις δομημένες και πρωτόδικές μας ανάγκες, αποφεύγουμε να υπολογίσουμε παραπάνω από όσα μπορούμε να προσφέρουμε.



3. Γνωρίζουμε καλά χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών μας, οι πελάτες μας κερτύν παραπάνω.



4. Η πληροφόρηση από τους πελάτες χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουμε.



5. Αγωνιζόμαστε για να είμαστε ηγέτες – πρωτοπόροι στον κλάδο μας.



γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας

1. Καταγράφουμε, παρακολουθούμε και ελέγχουμε τα παράπονα των πελατών.



2. Ανά τακτό χρονικό διάστημα ζητάμε από τους πελάτες να μας δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.



3. Τα παράπονα των πελατών αναλύονται ανά τακτό χρονικό διάστημα με σκοπό να αναγνωριστούν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.



4. Εξυπηρετούμε και αγοράζουμε εκπαιδευτικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν πρόσθετη αξία στους πελάτες μας.



Δ. Χρήση και Κοινωνικοποίηση Πληροφοριών στους Παλιότες

1. Γνωρίζουμε πως οι παλιότες μας αρχίζουν την άνοδο της παύσης.



2. Παράγουμε ευχαρίως στα απλά μας σε όλη την κλίμακα, να συνειδητούν και να συνεργάζονται με τους παλιότες.



3. Καταβόλουμε ξανά τους ή προσδοκούν οι παλιότες μας από το ξηνοδοχείο μας.



4. Παράγουμε πληροφορία από κατά χρονο βραστήματα στους παλιότες η οποία συμβάλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.



5. Τα θετικά απλά μας, καταβόλουν πλήρως τις απαιτήσεις των παλιτών.



6. Στο κεντρικό του ξηνοδοχείου, όλα συμφωνούμε για το πως είναι ο "πραγματικός" παλιός μας.



7. Τα ανάμεσα απλά μας έχουν συχνή επαφή με τους παλιότες.



Ε. Προσγγίζοντας τους παλιότες μας

1. Διευκολύνουμε τους παλιότες μας να συνεργάζονται μαζί μας.



2. Όλα οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να εξυπηρετούν τους παλιότες αποτελεσματικά υπαρκτώντας αυτούς.



3. Προσπαθούμε να εκπαιδεύουμε όλα τα παρόντα των παλιτών.



4. Βασικολόγουμε τους παλιότες μας να καταβάλουν το παρόντό τους σε μας σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουμε.



3.1. Αρροβιότητα, Ικανότητα και Ενδυνάμωση του Πρωσωπικού

1. Αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους με σεβασμό.



2. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα εργασίας έχουν καλή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών μας.



3. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνεργάζονται με παλιότες υποστηρίζονται με πόρους που είναι απαραίτητοι για να εκπαιδών αποτελεσματικά την εργασία τους.



4. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του ξενοδοχείου μπορούν να χρησιμοποιούν την κριση τους για να εξυπηρετήσουν τον παλιό όταν απαιτείται γρήγορη αντίληψη δράσης.



5. Οι εργαζόμενοι παθώνονται ότι συμμετέχουν σε ένα συνεργαστικό ξενοδοχείο.



6. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αρσμένιας πτυχής την εργασία τους.



7. Οι εργαζόμενοι είναι πολυήμερα εκπαιδευμένα ώστε να μπορούν να αναληρώσουν ο ένας τον άλλον όταν είναι απαραίτητο.



4. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Πρωτότυπων/Υπηρεσιών

1. Οι ομάδες εργασίας που λειτουργούν στο επίπεδο του ξενοδοχείου συνεργάζονται αρσμενά για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν ανταγωνίζονται η με την άλλη.



2. Μελετάμε τις καλύτερες πρακτικές άλλων ζυνοδοχείων ώστε να πάρουμε ιδέες για το πως εμείς μπορούμε να βελτιώσουμε τα πράγματα.



3. Εργαζόμαστε για να βελτιώσουμε συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.



4. Συστηματικά προσπαθούμε να μειώσουμε τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της έρευνας-και-ανάπτυξης.



5. Όταν αντιμετωπίζουμε προβλήματα με την ποιότητα, ενεργούμε γρήγορα για να τα επιλύσουμε.



6. Επενδύουμε στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.



Ενότητα 2

A. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του ζυνοδοχείου σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=πέρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	1/2	3/4	4/5	πέρα πολύ
Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
Απόδοση της Επένδυσης (ROI)	1	2	3	4	5
Έσοδα (Sales volume)	1	2	3	4	5
Μερίδα Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

B. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του ζυνοδοχείου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=πέρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	1/2	3/4	4/5	πέρα πολύ
Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
Απόδοση της Επένδυσης (ROI)	1	2	3	4	5
Έσοδα (Sales volume)	1	2	3	4	5
Μερίδα Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

Γ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος - 5=πέρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	λίγο	μύηρα	πολύ	πέρα πολύ
Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
Έσοδα (Sales volume)	1	2	3	4	5
Μερίδα Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

Ενότητα 3

(σημειώστε με X τα αντίστοιχα τετράγωνα)

A. Φύλλο: Γενικό Ανόργανο

B. Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο;

- Δευτέρων Σόβουλος
- Γενικός Δευθυντής
- Υπεύθυνος Ασφάλειας HACCP
- Προϊστάμενος Λογιστηρίου
- Προϊστάμενος Προσωπικού
- FMS Manager (Υπεύθυνος προβλεψών)
- Υπεύθυνος Κρατήσεων
- Άλλο (Σημειώστε) _____

Γ. Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

- 1. Βασικός σπουδές
- 2. Πανεπιστημιακές σπουδές
- 3. Μεταπτυχιακές σπουδές
- 4. Διδακτορικές σπουδές

Άλλο _____

Δ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;

- 1. Καμία εμπειρία
- 2. Από 1-3 χρόνια
- 3. Από 3-7 χρόνια
- 4. Περισσότερα από 7 χρόνια

Ε. Ποια είναι το μέγεθος του ζυθοποιείου;

Αριθμός δωμάτων: 0-20 21-50 51-100
101 – 150 151 – 250 251 και πάνω

Μέγεθος εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα:

140 – 250 251 – 450 451 – 800
801 – 1500 1501 και πάνω

Εξ ποια πόλη /περιοχή λειτουργεί το ζυθοποιείο σας;

Εν περίπτωση που επιθυμείτε παράληψη των αποτελεσμάτων, συμπληρώστε τα στοιχεία επικοινωνίας (προαιρετικά)

e-mail :
Εναλλακτικά : Τηλ/fax ή Διεύθυνση

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και τη βοήθειά σας στην έρευνα

