Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση στα ξενοδοχεία 4ων και 5 αστέρων στον νομό Αργολίδας

Της Καπετάνιου 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 Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με κατεύθυνση «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Σπάρτη 2013

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:
1ος Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής
2ος Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής , Αναπληρωτής Καθηγητής
3ος Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου , Λέκτορας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καπετάνιου Παναγιώτα :Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση στα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας.

(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ.Αθανάσιου Κριεμάδη)

Η παρούσα μελέτη εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές και τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ υιοθέτησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης σε επίπεδο στόχων, ανταγωνισμού και διαχρονικής εξέλιξης. Για τη διεξαγωγή της παρούσας ερευνητικής μελέτης επεξεργάστηκαν στατιστικά τα δεδομένα από ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους διοικητικών και μη διοικητικών θέσεων σε ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η αποτύπωση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ πελατοκεντρικών επιχειρησιακών δράσεων και επιχειρησιακής επίδοσης, καθώς και η διερεύνηση μίας σειράς επιμέρους παραγόντων που σχετίζονται με την πελατοκεντρική στρατηγική, όπως αυτοί καταγράφονται στη διεθνή ερευνητική βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* και 5* του νομού Αργολίδας εφαρμόζουν πελατοκεντρικές δράσεις, ενώ αποδείχθηκε πως η πελατοκεντρική στρατηγική σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την επιχειρησιακή επίδοση αναφορικά με τους στόχους, τον ανταγωνισμό και την εξελικτική τους πορεία. Ωστόσο, αποδείχθηκε πως η σχέση αυτή δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Συνοπτικά, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει τη σχέση μεταξύ πελατοκεντρισμού και βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης, όπως αυτή έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εστιάσει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ πελατοκεντρισμού, πελατειακής ικανοποίησης και χρηματοοικονομικής επιχειρησιακής επίδοσης.

Λέξεις κλειδιά: *πελατοκεντρική στρατηγική, ξενοδοχεία, επιχειρησιακή επίδοση*

ABSTRACT

Kapetaniou Panagiota : Customer-oriented strategy and business performance in 4* and 5* hotels of Argolida.

(Under the supervision of professor mr.Athanasios Kriemadis)

This study examines the extent to which 4* and 5* hotels in Argolida apply customer-oriented strategies and the relationship developed between the adoption of a customer-oriented strategy and business performance, regarding goals, competition and business evolution. To conduct this study, data derived from questionnaires that were distributed and completed by employees of managerial and non-managerial positions of 4* and 5* hotels of Argolida were statistically processed. Aim of this research was to capture the relationship between customer-oriented activities and business performance, as well as to investigate a number of specific factors related to customer-oriented strategy, as previously recorded in the previous research literature. According to findings, hotel businesses of 4* and 5* in Argolida apply customer-oriented activities, and it was proved that customer-oriented strategy statistically significantly correlates with business performance in terms of goals, competition and business evolution. However, it was proved that this relationship is not affected by demographic characteristics of the firms. All in all, this study confirms the relationship between customer orientation and improved business performance, as it is proved by previous literature. Future research should focus on investigating the relationship between customer orientation, customer satisfaction and financial business performance.

Keywords: *customer-oriented strategy, hotels, business performance*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 1

Σκοπός 2

Σημαντικότητα της έρευνας 3

Ερευνητικά ερωτήματα 3

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ 6

Πελατοκεντρισμός: βασικές έννοιες 6

Πελατοκεντρισμός και οργανωσιακό όραμα 8

Πελατοκεντρισμός και επιχειρησιακή επίδοση 10

Πελατοκεντρισμός και εξυπηρέτηση πελατών 11

Πελατοκεντρισμός και ενδυνάμωση εργαζομένων 12

Πελατοκεντρισμός και διαχείριση οργανωσιακής γνώσης 14

Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης 16

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 17

Πληθυσμός –στόχος και μητρώο της έρευνας 17

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέθοδος δείγματος 17

Ερωτηματολόγιο της έρευνας 17

Διανομή των ερωτηματολογίων –Συλλογή των στοιχείων 18

Καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων 19

Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης 20

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 21

Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής 21

Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής..... 28

Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής 29

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση 34

Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών και επιχειρησιακή επίδοση . 37

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη 39

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 52

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 55

VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 62

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής.....27

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής.....29

Πίνακας 3: Συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής.....31

Πίνακας 4: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής.....33

Πίνακας 5: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη.....33

Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους στόχους.....35

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.....35

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.....36

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.....36

Πίνακας 10: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίηση από τις επιδόσεις του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές.....36

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.....37

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.....37

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 38

Πίνακας 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές 38

Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Φύλο ερωτηθέντων 40

Πίνακας 16: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο ξενοδοχείο.....41

Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο ξενοδοχείο 42

Πίνακας 18: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης 45

Πίνακας 19: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Επίπεδου εκπαίδευσης.....45

Πίνακας 20: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και ετών εργασιακής εμπειρίας.....47

Πίνακας 21: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και των ετών εργασιακής εμπειρίας 47

Πίνακας 22: Ποσοστιαία κατανομή των ξενοδοχείων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και αριθμό δωματίων 49

Πίνακας 23: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του αριθμού δωματίων 49

Πίνακας 24: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος ξενοδοχείου σε τετραγωνικά μέτρα 51

Πίνακας 25: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους ξενοδοχείου σε τετραγωνικά μέτρα 51

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου» 21

Σχήμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των πελατών» 22

Σχήμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» 22

Σχήμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες» 23

Σχήμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες» 23

Σχήμα 6: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» 24

Σχήμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών» 24

Σχήμα 8: Παράγοντες Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης 26

Σχήμα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής 28

Σχήμα 10: Κατανομή των ερωτηθέντων με βάση το φύλο 39

Σχήμα 11: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επαγγελματική κατάσταση / Θέση στο ξενοδοχείο 41

Σχήμα 12: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Θέση στο ξενοδοχείο 42

Σχήμα 13: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Θέση στο ξενοδοχείο 43

Σχήμα 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο ξενοδοχείο 43

Σχήμα 15: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Επίπεδο εκπαίδευσης 44

Σχήμα 16: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης 45

Σχήμα 17: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας 46

Σχήμα 18: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας 47

Σχήμα 19: Κατανομή ξενοδοχείων ανά Αριθμό δωματίων 48

Σχήμα 20: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά αριθμό δωματίων 49

Σχήμα 21: Κατανομή των ξενοδοχείων σε τετραγωνικά μέτρα 50

Σχήμα 22: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος ξενοδοχείου σε τετραγωνικά μέτρα 51

Ι. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχουν φέρει στο επίκεντρο της προσοχής την κουλτούρα του πελατοκεντρισμού, ως εργαλείο απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημαντικότητα της τοποθέτησης του πελάτη στην κορυφή της αλυσίδας αξιών των σύγχρονων οργανισμών αιτιολογείται από το γεγονός πως οι πιστοί και αφοσιωμένοι πελάτες είναι κατά πολύ περισσότερο κερδοφόροι, επηρεάζοντας με κρίσιμο τρόπο την οργανωσιακή επίδοση, η οποία σχετίζεται τόσο με τον περιορισμό του κόστους όσο και με τη βελτίωση της ποιότητας. Έτσι, ο πελατοκεντρισμός καθίσταται ως μία από της σημαντικότερες σύγχρονες στρατηγικές, αποτελώντας έναν παράγοντα επιτυχίας και μακροχρόνιας βιωσιμότητας όχι μόνο σε σταθερές οικονομικές συνθήκες αλλά και σε περιπτώσεις οικονομικής ύφεσης.

Εκτός των προαναφερθέντων παραγόντων, η σύγχρονη βιομηχανία τουρισμού χαρακτηρίζεται από μία σειρά ιδιαιτεροτήτων, όπως είναι το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία σήμερα έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται με ευνοϊκότερους όρους σε διεθνείς προορισμούς (Antony et al, 2004). Την ίδια στιγμή, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η ραγδαία αύξηση των επισκεπτών που έχουν απόλυτη επίγνωση των δικαιωμάτων τους και των προτύπων και χαρακτηριστικών ποιότητας και η δυνατότητα προσέλκυσης πελατών σε διεθνές επίπεδο λόγω της προόδου των μεταφορών (Kapiki, 2012), συνθέτουν ένα σκηνικό επιχειρηματικών και αναπτυξιακών ευκαιριών. Στο πλαίσιο αυτό, η πελατοκεντρική φιλοσοφία παρέχει πολλά οφέλη, αν και η αποτελεσματική της εφαρμογή σε στρατηγικό επίπεδο συνεπάγεται και ορισμένες προϋποθέσεις.

Η πελατοκεντρική στρατηγική στον κλάδο των ξενοδοχείων εμπεριέχει μία σειρά από στρατηγικά βήματα, τα οποία είναι η δημιουργία βάσεων δεδομένων σχετικά με τη δραστηριότητα των πελατών, η ανάλυση των τάσεων και προτιμήσεων, η λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη στοχοποίηση πελατειακών ομάδων, η

επικοινωνία, η δημιουργία σχέσεων, η ανάπτυξη και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, η πολυκαναλική οργανωσιακή διαχείριση για τη διάχυση της γνώσης και της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες σε ολόκληρο το φάσμα της επιχείρησης, η διαχείριση προσωπικών ζητημάτων των πελατών και η χρήση μέτρων και εργαλείων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμοζόμενης στρατηγικής (Sigala, 2008; Winer, 2000). Βέβαια, για να είναι αυτό εφικτό, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να διέρχονται σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών, τόσο σε επίπεδο εταιρικής κουλτούρας όσο και αναφορικά με τις γενικότερες εργασιακές και οργανωτικές συνθήκες που παράλληλα επηρεάζουν τις αποφάσεις διαχείρισης των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων.

Σε κάθε περίπτωση, στον κλάδο των ξενοδοχείων, ο οποίος χαρακτηρίζεται από οξύτατο ανταγωνισμό, η ενθάρρυνση ενός προτύπου συμπεριφοράς, μέσω της πελατοκεντρικής στρατηγικής, επαναλαμβανόμενων επισκέψεων, επιμήκυνσης της διαμονής και ενίσχυσης της πιστότητας στο εμπορικό σήμα, αποτελεί βασικό άξονα της διαδικασίας απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Verdugo et al, 2009). Συνεπώς, ο πελατοκεντρισμός ως φιλοσοφία αποσκοπεί στην εξεύρεση τρόπων για τη δημιουργία επωφελών πελατειακών σχέσεων, τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης, την ανάπτυξη του βέλτιστου πελατειακού χαρτοφυλακίου και, κατά συνέπεια, την ενίσχυση της κερδοφορίας, της αποτελεσματικότητας και της επιχειρησιακής επίδοσης (Sigala & Connolly, 2004; Wu & Li, 2011).

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* και 5* αστέρων στο νομό Αργολίδας, καθώς και η εξέταση της σχέσης της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση. Επιπλέον, σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η εξέταση ενός αριθμού οργανωσιακών ζητημάτων που συνδέονται με την πελατοκεντρική φιλοσοφία και συγκεκριμένα του οργανωσιακού οράματος, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής διαχείρισης γνώσης.

Σημαντικότητα της έρευνας

Η παρούσα εργασία συμβάλλει στην έρευνα που πραγματοποιείται στο πεδίο των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον κλάδο της ξενοδοχίας. Η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός δεν έχει προηγηθεί ανάλογη μελέτη που να εξετάζει τα ιδιαίτερα στοιχεία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και στρατηγικής που υιοθετούνται από τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας.

Επιπλέον, η έρευνα αυτή κρίνεται ως σημαντική λόγω της ιδιαίτερης αξίας που λαμβάνει ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας στην εγχώρια οικονομία, δεδομένου ότι το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των ξενοδοχείων επιβάλλουν τη στροφή προς την υιοθέτηση στρατηγικών που τοποθετούν τον πελάτη στην κορυφή της αλυσίδας αξιών (McNaughton et al, 2002). Τέλος, αν και τα οφέλη της πελατοκεντρικής στρατηγικής έχουν πολλαπλώς αποδειχθεί στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, φαίνεται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζονται αποτελεσματικότερη κατανόηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας (Sin et al, 2005), λόγω της ιδιαίτερης σημασίας της για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

- Σε ποιο βαθμό τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές και ποιοι είναι οι παράγοντες που τις συνθέτουν
- Αν οι παράγοντες που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική των εξεταζόμενων ξενοδοχείων σχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους
- Αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και της επιχειρησιακής τους επίδοσης
- Αν η πελατοκεντρική στρατηγική των ξενοδοχείων επηρεάζεται από μία σειρά εξεταζόμενων μεταβλητών

Λειτουργικοί ορισμοί

Πελατοκεντρική στρατηγική (customer-oriented strategy): Η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί μία στρατηγική που προσανατολίζεται στον πελάτη και αναφέρεται σε ένα σύνολο πρακτικών, μεθόδων, πεποιθήσεων και επιχειρησιακών πολιτικών που αποσκοπούν στη δημιουργία και διατήρηση μίας μακροχρόνιας και βιώσιμης σχέσης μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών του, με αιτιολογική βάση τη διαπίστωση πως οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι περισσότερο κερδοφόροι από τους περιστασιακούς (Dowling, 2002).

Επιχειρησιακή επίδοση (business performance): Η επιχειρησιακή επίδοση ορίζεται ως η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα όρων και μέτρων. Σύμφωνα με το Denison (1990) η επιχειρησιακή επίδοση είναι συνώνυμη με την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, και σχετίζεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του με αποδοτικό τρόπο. Σύμφωνα με τους Ricardo & Wade (2001), η επιχειρησιακή επίδοση αξιολογείται τόσο με κριτήρια που προσανατολίζονται στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, όσο και με μη αριθμητικά εργαλεία, όπως είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων. Συνολικά, η επιχειρησιακή επίδοση βασίζεται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της χρηματοοικονομικής κατάστασης, της ποιότητας και της συνεπούς οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Οργανωσιακό όραμα (organizational vision): Σύμφωνα με τους Kotler & Armstrong (2007), η ανάπτυξη του οράματος του οργανισμού διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής και ενσωματώνει τις βασικές αξίες και τον κεντρικό σκοπό ύπαρξης του οργανισμού, σε συνδυασμό με αυτό που οραματίζεται και φιλοδοξεί να γίνει στο μέλλον, θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους που κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Για να είναι επιτυχημένο το όραμα ενός οργανισμού, θα πρέπει να συνάδει απόλυτα με την επιθυμητή στρατηγική εφαρμογής και να είναι εστιασμένο, κατευθυνόμενο, σαφές, εφαρμόσιμο και εύκολα επικοινωνούμενο (Kaplan & Norton, 2006).

Ενδυνάμωση εργαζομένων (employee empowerment): Η ενδυνάμωση των εργαζομένων ορίζεται ως η μέθοδος της παραχώρησης αρμοδιοτήτων, η οποία επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία τους (Greasley et al., 2005).

Δεδομένου ότι στη βιομηχανία της ξενοδοχίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ικανότητα παροχής της βέλτιστης εξυπηρέτησης, η εξατομίκευση των υπηρεσιών βασίζεται εν μέρει και στην ενδυνάμωση του προσωπικού, καθώς οδηγεί σε ταχύτερη ανταποκρισιμότητα στις ανάγκες των πελατών. Εκτός αυτού, η ενδυνάμωση σχετίζεται και με την αντιμετώπιση προβλημάτων ή παραπόνων, δηλαδή με αυτό που ονομάζεται «αποκατάσταση της υπηρεσίας» (Berry & Parasuraman, 1991).

Διαχείριση γνώσης (knowledge management): Ως διαχείριση γνώσης ορίζεται η διαδικασία της συλλογής, διάχυσης και αποτελεσματικής χρησιμοποίησης της γνώσης και της πληροφορίας σε οργανωσιακό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένης της ρητής πληροφόρησης που παρατίθεται σε απτή μορφή αλλά και της σιωπηρής γνώσης, η οποία αφορά την πληροφόρηση που δεν μπορεί να καθοριστεί σε γραπτή μορφή (Wenger & Snyder, 1999). Ο σκοπός της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης είναι η διαμόρφωση των δεδομένων και των πληροφοριών που διαθέτει ένας οργανισμός με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά να είναι διαθέσιμα σε όλα τα μέλη του, μέσω βάσεων δεδομένων ή μέσω συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου (Content Management Systems – CMS) (McInerney et al, 2011).

ΙΙ. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στην παρακάτω μελέτη της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξετάζονται τα ευρήματα, οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα προηγούμενων μελετών που αφορούν την πελατοκεντρική στρατηγική στον κλάδο των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα, στην παρούσα μελέτη διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ πελατοκεντρισμού και οργανωσιακού οράματος, επιχειρησιακής επίδοσης, εξυπηρέτησης πελατών, ενδυνάμωσης εργαζομένων και διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης, με σκοπό τη θεωρητική πλαισίωση της έρευνας που ακολουθεί στο επόμενο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Πελατοκεντρισμός: βασικές έννοιες

Η στρατηγική που προσανατολίζεται στον πελάτη αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών, μεθόδων, πεποιθήσεων και επιχειρησιακών πολιτικών που αποσκοπούν στη δημιουργία και διατήρηση μίας μακροχρόνιας και βιώσιμης σχέσης μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών τους, με αιτιολογική βάση τη διαπίστωση πως οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι περισσότερο κερδοφόροι από τους περιστασιακούς (Dowling, 2002). Υπό αυτό το πρίσμα, η επιτυχημένη εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω των αυξημένων πωλήσεων, της αποτελεσματικότερης τμηματοποίησης της αγοράς, της παροχής εξατομικευμένων και περισσότερο ποιοτικών υπηρεσιών και της προσβασιμότητας στην πληροφόρηση, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και, άρα, τη διασφάλιση μακροχρόνιων σχέσεων που χαρακτηρίζονται από πιστότητα (Alomtairi, 2009; Verma & Chandhuri, 2009).

Ειδικά για τον κλάδο παροχής υπηρεσιών, η πελατοκεντρική στρατηγική είναι σημαντικό εργαλείο στα χέρια των υπεύθυνων σχεδιασμού και εφαρμογής των αντίστοιχων επιχειρησιακών πρακτικών, και σήμερα εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Vogt, 2011). Αν και η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί μία ευρεία έννοια, η οποία εξαρτάται από το εκάστοτε επιχειρησιακό περιβάλλον, στην ουσία βασίζεται στη Διαχείριση των

Πελατειακών Σχέσεων (ΔΠΣ) (Customer Relationship Management – CRM). Η ΔΠΣ αναφέρεται στη στρατηγική προσέγγιση που επιτρέπει τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν τους εσωτερικούς τους πόρους (τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες) για να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους καθόλη τη διάρκεια του κύκλου εξυπηρέτησης, με απώτερο στόχο την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης (Baran et al, 2008).

Στον κλάδο της φιλοξενίας, ο πελατοκεντρισμός εστιάζει σε εκείνες τις επιχειρησιακές στρατηγικές που αποσκοπούν στην αύξηση της ικανοποίησης και της πιστότητας των πελατών, μέσω παροχής περισσότερων επιλογών και υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας. Ο Payne (2009) υποστηρίζει πως η πελατοκεντρική στρατηγική δεν είναι μόνο ένα εργαλείο για τη διαχείριση μίας ξενοδοχειακής μονάδας αλλά μία ολόκληρη φιλοσοφία που διέπει όλες τις λειτουργίες της. Παράλληλα, χρησιμοποιείται για την εξατομίκευση μίας εμπειρίας διαμονής, η οποία δημιουργεί στον πελάτη ένα αίσθημα πως έχει λάβει τη φροντίδα που πρέπει σε απόλυτο βαθμό, γεγονός που παρέχει νέες ευκαιρίες αγοράς βάσει των δεδομένων των προτιμήσεων των επισκεπτών (Mguyen et al, 2007). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Sigala (2008), η ποιότητα των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι πλέον αρκετή για να διασφαλίσει την πελατειακή πιστότητα και τις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις ή αγορές σε ένα ξενοδοχείο. Έτσι, σήμερα πολλοί είναι οι λόγοι για την υιοθέτηση πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως είναι η επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας, η αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης, την απλοποίηση των διαδικασιών προσέλκυσης νέων πελατών και τη δημιουργία καλύτερων προϋποθέσεων για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Luck & Lancaster, 2003).

Τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής στα ξενοδοχεία είναι πολλαπλά, με αποτέλεσμα ο πελατοκεντρισμός ως φιλοσοφία διαχείρισης να λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση παγκοσμίως. Οι Dev et al (2009), διερευνώντας ξενοδοχεία 37 εμπορικών σημάτων σε 56 χώρες αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές που οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση, καταδεικνύουν πως τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν περισσότερο πελατοκεντρικές στρατηγικές (προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση πελατών) έχουν μεγαλύτερο οικονομικό όφελος από αυτά που εστιάζουν στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, οι βασικοί στόχοι μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η αύξηση της μακροχρόνιας ικανοποίησης του πελάτη και η δημιουργία μίας συμπεριφοράς αφοσίωσης και πιστότητας στον οργανισμό, με σκοπό τη δημιουργία μίας αλυσίδας αξίας, η οποία συμβάλλει στην κερδοφορία, την οργανωσιακή επίδοση και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (Kim, 2008). Μία αποτελεσματική πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί φύσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι ο κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από οξείς ανταγωνιστικές πιέσεις, τόσο από τους ήδη υπάρχοντες συμμετέχοντες στην αγορά όσο και από τους εν δυνάμει ανταγωνιστές. Ωστόσο, ο πελατοκεντρισμός δεν αποτελεί απλά έναν τρόπο επιχειρησιακής διαχείρισης, αλλά αντιθέτως απαιτεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, δέσμευση από τη διοίκηση και όλο το ανθρώπινο δυναμικό και συνεχή προσπάθεια προσαρμογής στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Sin et al, 2005).

Πελατοκεντρισμός και οργανωσιακό όραμα

Όπως προαναφέρθηκε, η πελατοκεντρική στρατηγική απαιτεί την ύπαρξη μίας σειράς προϋποθέσεων και συνθηκών για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Αρχικά, λοιπόν, θα πρέπει να εκφράζεται ρητά, ως επιχειρησιακός σκοπός, μέσα από το οργανωσιακό όραμα, το οποίο διασυνδέει τις προκλήσεις που υφίστανται στην αγορά με τις απαιτήσεις του οργανισμού βάσει μίας μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Σύμφωνα με τους Kotler & Armstrong (2007), η ανάπτυξη του οράματος του οργανισμού διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής και ενσωματώνει τις βασικές αξίες και τον κεντρικό σκοπό ύπαρξης του οργανισμού, σε συνδυασμό με αυτό που οραματίζεται και φιλοδοξεί να γίνει στο μέλλον, θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους που κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Για να είναι επιτυχημένο το όραμα ενός οργανισμού, θα πρέπει να συνάδει απόλυτα με την επιθυμητή στρατηγική εφαρμογής και να είναι εστιασμένο, κατευθυνόμενο, σαφές, εφαρμόσιμο και εύκολα επικοινωνούμενο (Kaplan & Norton, 2006).

Σύμφωνα με τους Mendoza et al (2007), το όραμα του οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κατά την εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής, καθώς, αρχικά, το όραμα παρέχει τα ανώτερα στελέχη που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά και τους στρατηγικούς στόχους με ένα σαφές και κοινό σκοπό για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, το όραμα λειτουργεί και ως κατευθυντήρια

γραμμή για ολόκληρο τον οργανισμό, τόσο αναφορικά με τα κατώτερα στελέχη της ιεραρχίας που θέτουν τους στόχους των τμημάτων, όσο και σε σχέση με τους υπαλλήλους, οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία. Παράλληλα, το όραμα κατευθύνει τον οργανισμό και κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγών, αβεβαιότητας ή οικονομικής ύφεσης, θέτοντας με σαφήνεια τις εκάστοτε αξίες, τους επιχειρησιακούς σκοπούς και τις αξίες που χαρακτηρίζουν την εταιρική κουλτούρα.

Η σημαντικότητα του οργανωσιακού οράματος έγκειται και στο γεγονός πως αυτό αντικατοπτρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα και τη γενικότερη διαχειριστική φιλοσοφία του οργανισμού, η οποία σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής. Δεδομένου ότι ο πελατοκεντρισμός έχει τη βάση του στο μάρκετινγκ των σχέσεων (Chen & Popovich, 2003), για την εφαρμογή του απαιτεί αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες, ιδιαίτερα σε αυτές που σχετίζονται με τον πελάτη. Συνεπώς, η πελατοκεντρική κουλτούρα απαιτεί και κατάλληλες οργανωσιακές αλλαγές, καθώς και μία αντίστοιχη φιλοσοφία ηγεσίας, η οποία δεν εστιάζει στην αγορά ή την ίδια την υπηρεσία αλλά στον τελικό χρήστη της.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός πως ανάμεσα στους σημαντικότερους παράγοντες αποτυχίας της πελατοκεντρικής στρατηγικής βρίσκονται η ακατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, η έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση και η ανεπαρκής διασύνδεση της στρατηγικής με το οργανωσιακό όραμα και τις αντίστοιχες επιχειρησιακές πρακτικές που εφαρμόζονται (Nguyen et al, 2007). Ο Chalmeta (2006), διερευνώντας τις αιτίες αποτυχίας των στρατηγικών που εστιάζουν στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, καταδεικνύει πως οι σημαντικότερες εξ αυτών είναι η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης, το έλλειμμα οργανωσιακού οράματος, η ανεπαρκής διαχείριση αλλαγής και η απουσία της ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας. Τέλος, οι Jones & Merricks (2007) σημειώνουν πως η πελατοκεντρική στρατηγική των ξενοδοχείων θα πρέπει να οριοθετείται από την ανάπτυξη της κατάλληλης εταιρικής δήλωσης και στη συνέχεια να επεκτείνεται σε ολόκληρο το οργανωσιακό φάσμα, ενώ οι Tenner & De Toro (1992) υποστηρίζουν πως η εφαρμογή του πελατοκεντρισμού απαιτεί την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, συμμετοχικό τρόπο διαχείρισης και υποστήριξη της οργανωσιακής δομής από το ανθρώπινου δυναμικό.

Πελατοκεντρισμός και επιχειρησιακή επίδοση

Δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού στην τουριστική βιομηχανία, η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών (Guilding & McManus, 2002). Επιπλέον, πολλές μελέτες αναφέρουν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην πελατοκεντρική στρατηγική και την επιχειρησιακή επίδοση (Brah et al, 2002; Kaynak, 2003). Οι οργανισμοί που δίνουν περισσότερη έμφαση στον πελατοκεντρισμό τείνουν να έχουν πλεονέκτημα κατά τον περιορισμό λειτουργιών που δεν προσθέτουν αξία, αναπτύσσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες τους, παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση και έχουν τη δυνατότητα εξεύρεσης αποτελεσματικότερων λύσεων στα προβλήματα που προκύπτουν (Guilding & McManus, 2002).

Ο Joiner (2007) υποστηρίζει πως οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση λόγω της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν από τους πελάτες τους, παρακινούν τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερη ποιότητα και, συνεπώς, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγαλύτερη κερδοφορία. Η σχέση πελατοκεντρισμού και βελτιστοποιημένης επιχειρησιακής επίδοσης μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός πως η εστίαση στον πελάτη οδηγεί σε ανάγκη παροχής υπηρεσιών αξίας μέσω βελτιώσεων στην αποδοτικότητα, οι οποίες επιτυγχάνονται από τη μείωση των χρόνων υστέρησης ανάμεσα στα στάδια της αλυσίδας αξίας και από τον περιορισμό των δραστηριοτήτων που προσθέτουν κόστος ή δεν προσθέτουν επιπλέον αξία.

Ο Coltman (2007) αναφέρει πως τα συστήματα ΔΠΣ που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα αναφορικά με τη βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση. Αυτή η θετική σχέση ισχύει και λόγω του ότι η πελατοκεντρική στρατηγική όχι μόνο προσελκύει νέους πελάτες αλλά, επίσης, διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες, ως πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Στον κλάδο των ξενοδοχείων, ο πελατοκεντρισμός ενισχύει την οργανωσιακή επίδοση μέσω της βελτιωμένης ικανοποίησης, αφοσίωσης και πιστότητας των επισκεπτών, μέσω της μείωσης του κόστους προσέλκυσης νέων λόγω βελτιωμένης εταιρικής φήμης, και μέσω της αυξημένης κερδοφορίας που προέρχεται από την αύξηση των επισκέψεων ή την αύξηση των αγορών κατά τη διάρκεια μίας επίσκεψης (Piccoli et al, 2003).

Συνεπώς, η επιχειρησιακή επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βελτιώνεται μέσω του πελατοκεντρισμού, διότι η στρατηγική αυτή αποτελεί μία διαρκή διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης του περισσότερο αποδοτικού χαρτοφυλακίου πελατών (Siagala, 2005). Οι Richards & Jones (2008) προτείνουν πως η στρατηγική που εστιάζει στον πελάτη σε σχέση με τη στρατηγική που εστιάζει στο προϊόν είναι περισσότερο ευνοϊκή για την οργανωσιακή επίδοση, διότι ενισχύει την αλληλεπίδραση με τον πελάτη, προσθέτει αξία στις υπηρεσίες και παράγει υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης, πιστότητας και κερδοφορίας. Συνολικά, η πελατοκεντρική στρατηγική βελτιώνει την επιχειρησιακή επίδοση στα ξενοδοχεία μέσω διάφορων καναλιών, συμπεριλαμβανομένων της πελατειακής ικανοποίησης, της αποτελεσματικότητας στην πρόσβαση στις αγορές, της προσέλκυσης νέων πελατών χωρίς επιβαρυμένο κόστος, της επαναληψιμότητας των επισκέψεων και των αγορών και της διατήρησης του βέλτιστου πελατειακού χαρτοφυλακίου.

Πελατοκεντρισμός και εξυπηρέτηση πελατών

Σε έρευνα των Gundersen et al (1996) αποδείχθηκε πως δύο από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πως τα αντιληπτά στοιχεία της ποιότητας των υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών δε λαμβάνονται υπόψη κατά τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, και πως ακόμα και όταν τα στοιχεία αυτά γίνονται αντιληπτά δεν υπάρχει τυπικός και αξιόπιστος τρόπος για να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Από την παραπάνω διαπίστωση, γίνεται αντιληπτό πως η σύγχρονη πελατοκεντρική στρατηγική αποσκοπεί ακριβώς στην κάλυψη αυτού του κενού, δηλαδή στην απόλυτη ενσωμάτωση των απόψεων, στάσεων, πεποιθήσεων και προσδοκιών των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν στο σύνολο των οργανωσιακών πολιτικών και πρακτικών. Έτσι, μέσω του πελατοκεντρισμού, η εξυπηρέτηση των πελατών γίνεται εξατομικευμένη, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά της αντιληπτής ποιοτικής φροντίδας της φιλοξενίας.

Βέβαια, για να είναι εφικτή η εφαρμογή της πελατοκεντρικής εξυπηρέτησης, οι διαχειριστές των ξενοδοχειακών μονάδων θα πρέπει να γνωρίζουν με ακρίβεια της ανάγκες των πελατών τους (Akbaba, 2005) αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επισκεπτών (Atilgan et al, 2003). Για παράδειγμα, οι επισκέπτες έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες αν ταξιδεύουν για

επαγγελματικούς λόγους ή λόγους αναψυχής, όπως και αν προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Ως προς την τελευταία διαπίστωση, οι Nadiri & Hussain (2005) σημειώνουν πως οι επισκέπτες ξενοδοχείων που προέρχονται από ευρωπαϊκές χώρες είναι περισσότερο απαιτητικοί σε θέματα ποιότητας, αναδεικνύοντας έτσι το ρόλο της καταγωγής στην αναγνώριση των πελατειακών αναγκών και άρα στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Σύμφωνα με τους Blesic et al (2011), η εξυπηρέτηση των πελατών στα ξενοδοχεία, βάσει μίας στρατηγικής που εστιάζει στον πελάτη, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών φιλοξενίας και συγκεκριμένα τις φυσικές διαστάσεις τους, την αξιόπιστη παροχή τους, την άμεση ανταποκρισιμότητα, την υπευθυνότητα εκ μέρους του προσωπικού, την ασφάλεια και την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και κατανόηση των αναγκών. Σε έρευνα των Diener et al (2008) αναφορικά με τις βέλτιστες πρακτικές και στρατηγικές που εφαρμόζονται στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες ανά τον κόσμο, καταγράφεται η περίπτωση της αλυσίδας Ritz Carlton, όπου ο πελατοκεντρισμός αποτελεί τον κεντρικό άξονα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα αναγκών και διαμορφώνοντας μία στρατηγική «ένας προς έναν», δηλαδή ένας υπάλληλος για κάθε επισκέπτη σε κάθε δεδομένη στιγμή.

Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί πως η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση δεν μπορεί να εφαρμοστεί αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι επιχειρησιακοί πόροι. Με άλλα λόγια, η ύπαρξη συστημάτων καταγραφής των προτιμήσεων και ιδιαιτεροτήτων των πελατών, κρατήσεων, διαχείρισης παραπόνων και αντιμετώπισης προβλημάτων, ενημέρωσης και δημιουργίας βάσεων πελατειακών δεδομένων, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, ο ρόλος της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε πρακτικό επίπεδο για την αποδοτικότητα ενός οργανισμού που εστιάζει με ουσιαστικό τρόπο στον πελάτη.

Πελατοκεντρισμός και ενδυνάμωση εργαζομένων

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων ορίζεται ως η μέθοδος της παραχώρησης αρμοδιοτήτων, η οποία επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία τους (Greasley et al., 2005). Δεδομένου ότι στη βιομηχανία της φιλοξενίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ικανότητα παροχής της βέλτιστης

εξυπηρέτησης, η εξατομίκευση των υπηρεσιών βασίζεται εν μέρει και στην ενδυνάμωση του προσωπικού, καθώς οδηγεί σε ταχύτερη ανταποκρισιμότητα στις ανάγκες των πελατών. Εκτός αυτού, η ενδυνάμωση σχετίζεται και με την αντιμετώπιση προβλημάτων ή παραπόνων, δηλαδή με αυτό που ονομάζεται «αποκατάσταση της υπηρεσίας» (Berry & Parasuraman, 1991). Ειδικά για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, όπως είναι αυτοί που απασχολούνται στην υποδοχή των ξενοδοχείων, η ενδυνάμωσή τους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της ποιότητας από τους επισκέπτες (Ayupp & Chung, 2010).

Στον κλάδο των υπηρεσιών, ο όρος της ενδυνάμωσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα πρακτικών κατά την παροχή τους. Παραδειγματικά, στην αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton Hotels, η ενδυνάμωση χρησιμοποιείται για την περιγραφή των πρακτικών εκχώρησης αρμοδιοτήτων σε ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων πρώτης γραμμής για να ανταποκρίνονται άμεσα στις εξειδικευμένες ανάγκες και να επιλύουν ταχύτατα τα προβλήματα και παράπονα που προκύπτουν. Οι Klidas et al (2007), διερευνώντας τις απόψεις 356 εργαζομένων πρώτης γραμμής σχετικά με την εκπαίδευση, τα συστήματα επιβράβευσης βάσει της εργασιακής επίδοσης, την κουλτούρα πελατοκεντρισμού και τις πρακτικές εργασιακής ενδυνάμωσης σε 16 πολυτελή ξενοδοχεία 7 ευρωπαϊκών χωρών, αποδεικνύουν πως ο πελατοκεντρισμός και η ενδυνάμωση των υπαλλήλων σχετίζονται σημαντικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ενδυναμωμένη εργασιακή συμπεριφορά.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν ενισχύει μόνο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά παράλληλα αυξάνει και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, η οποία συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της εργασιακής επίδοσης, την επιθυμία παραμονής στη θέση εργασίας και τη μείωση των ποσοστών εθελούσιας αποχώρησης (Ziethaml et al, 2009). Βέβαια, βασική προϋπόθεση για τη σχέση αυτή είναι οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιούν τις εκχωρημένες αρμοδιότητες με υπευθυνότητα και σύμφωνα με την κοινή λογική. Επίσης, ο Reyad (2005) σημειώνει πως ο ενδυναμωμένος ρόλος του προσωπικού είναι σημαντικός και για την εφαρμογή των μηχανισμών ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας, καθώς και με το βαθμό δέσμευσης των υπαλλήλων στα πρότυπα ποιότητας και στην ικανοποίηση των επισκεπτών, ως κρίσιμες προϋποθέσεις της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.

Οι Kim & Oh (2004), διερευνώντας της εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία, αποδεικνύουν πως η ενδυνάμωση των υπαλλήλων, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης, σε συνδυασμό με την εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης της γνώσης και της πληροφόρησης και τον πελατοκεντρισμό αποτελούν τα βασικότερα στοιχεία της βελτιωμένης επίδοσης. Επίσης, στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Keating & Harrington (2003), οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο πελατοκεντρισμός και η ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών σχετίζονται άμεσα με την ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενώ όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία σε συνδυασμό με την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης διαμορφώνουν την αλυσίδα αξίας του πελάτη.

Ακόμη, οι Spinelli & Cavanos (2000) βρίσκουν στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των επισκεπτών των ξενοδοχείων και την ποιότητα του προσωπικού, ενώ σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγουν και οι Raymond & Choi (2001). Ο Barbosa (2007) αναφέρει πως η πελατειακή ικανοποίηση εξαρτάται από την αυθεντικότητα της φροντίδας και τη φιλικότητα του προσωπικού, οι Crick & Spenser (2011) επιβεβαιώνουν πως η εγκαρδιότητα των υπαλλήλων πρώτης γραμμής ενισχύουν τα ποσοστά πελατειακής ικανοποίησης στα ξενοδοχεία, και, τέλος, οι Lun & Allan (2004) καταγράφουν πως ο βαθμός πιστότητας στα ξενοδοχεία επηρεάζεται από την ενδυναμωμένη συμπεριφορά του προσωπικού.

Πελατοκεντρισμός και διαχείριση οργανωσιακής γνώσης

Ως διαχείριση γνώσης ορίζεται ως η διαδικασία της συλλογής, διάχυσης και αποτελεσματικής αξιοποίησης της γνώσης και της πληροφορίας σε οργανωσιακό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένης της ρητής πληροφόρησης που παρατίθεται σε απτή μορφή αλλά και της σιωπηρής γνώσης, η οποία αφορά την πληροφόρηση που δεν μπορεί να καθοριστεί σε γραπτή μορφή (Wenger & Snyder, 1999). Ο σκοπός της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης είναι η διαμόρφωση των δεδομένων και των πληροφοριών που διαθέτει ένας οργανισμός με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά να είναι διαθέσιμα σε όλα τα μέλη του, μέσω βάσεων δεδομένων ή μέσω συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου (Content Management Systems – CMS) (McInerney et al, 2011). Τα συστήματα αυτά, γνωστά και ως επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης

περιεχομένου, αποτελούν την πιο προφανή και γνωστή μορφή της οργανωσιακής διαχείρισης γνώσης.

Η διαχείριση της γνώσης είναι πολύ σημαντική διαδικασία για τους οργανισμούς και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι οποίες εστιάζουν στην εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής, διότι η χρήσιμη πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες θεωρείται περιουσιακό στοιχείο τους, το οποίο με τη σειρά του τοποθετείται στον άξονα των πολιτικών πελατειακής εξυπηρέτησης (Brohman et al, 2003). Οι Plessis & Boon (2004) υποστηρίζουν πως ο απώτερος στόχος των συστημάτων ΔΠΣ είναι η αποτελεσματική μετατροπή της πληροφόρησης σχετικά με τους πελάτες σε οργανωσιακή γνώση. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Akroush et al (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να υποστηρίξει τους οργανισμούς κατά το χτίσιμο των πελατειακών σχέσεων, οδηγώντας σε σημαντικά οφέλη αναφορικά με την απόδοσή τους.

Επιπλέον, η διαχείριση γνώσης θεωρείται σήμερα ως πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ότι αφορά τη συλλογή και χρήση της πληροφόρησης για την αγορά, τις δυνατότητες επέκτασης και τις συνθήκες και προϋποθέσεις διατήρησης της πελατειακής τους βάσης. Οι Lo et al (2010), διερευνώντας τις επιδράσεις της διαχείρισης γνώσης στον κλάδο των ξενοδοχείων, υποστηρίζουν πως αυτή σχετίζεται θετικά με την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και τις επιτυχημένες στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τα ξενοδοχεία. Ακόμη, οι Fan & Ku (2010) καταδεικνύουν πως η διαχείριση της γνώσης σχετικά με τους πελάτες σχετίζεται με τις δυνατότητες επέκτασης σε νέες αγορές, επιτρέποντας στους οργανισμούς να λαμβάνουν στρατηγικές διαχειριστικές αποφάσεις και να βελτιώνουν έτσι την ανταγωνιστική τους τοποθέτηση.

Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας είναι βασικό συστατικό της συστηματικής διαχείρισης γνώσης για τους οργανισμούς, ενώ ειδικά για τον ξενοδοχειακό κλάδο, οι Kasim & Minai (2009) αποδεικνύουν πως τα συστήματα ΔΠΣ συνδέονται άμεσα με τη χρηματοοικονομική αποδοτικότητα των ξενοδοχείων, καθώς και με την ποιότητα των υπηρεσιών φιλοξενίας. Σήμερα, αποτελεί κοινό τόπο πως οι πελατοκεντρικές στρατηγικές δεν είναι σε θέση να επιτύχουν στους στόχους τους χωρίς την υποστήριξη της πληροφορικής τεχνολογίας, η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν αποτελεσματικές ενέργειες

μάρκετινγκ για τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών τους (Sin et al, 2005). Οι Chang et al (2010) τονίζουν πως τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών μπορούν να παρέχουν πληροφόρηση μεγάλης αξίας για τους πελάτες, υποστηρίζοντας την ίδια στιγμή τα στελέχη και τους υπαλλήλους, ειδικά αυτούς της πρώτης γραμμής, να επιτυγχάνουν τους στόχους ποιότητας και εξυπηρέτησης.

Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Στην παραπάνω μελέτη επιχειρήθηκε να παρουσιαστούν τα ευρήματα ενός ενδεικτικού μέρους της προηγούμενης βιβλιογραφίας σχετικά με τις βασικές διαστάσεις της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον κλάδο των ξενοδοχείων και συγκριμένα αναφορικά με τη σχέση του πελατοκεντρισμού με το οργανωσιακό όραμα, την εξυπηρέτηση πελατών, την επιχειρησιακή, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης. Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηριχθεί πως η πελατοκεντρική στρατηγική στα ξενοδοχεία οδηγεί σε βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση και σε αποτελεσματικότερη εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.

ΙΙΙ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πληθυσμός –στόχος και μητρώο της έρευνας

Ο πληθυσμός–στόχος της έρευνας είναι τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων στον νομό Αργολίδας. Τα απαραίτητα στοιχεία χορηγήθηκαν από το υπουργείο τουρισμού. Τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων στην Αργολίδα ανέρχονται στα 13. Ο συγκεκριμένος πληθυσμός κρίνεται σχετικά περιορισμένος και κατά συνέπεια, έγινε προσπάθεια απάντησης του ερευνητικού εργαλείου από όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζομένους στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέθοδος δείγματος

Όπως προαναφέρθηκε η έρευνα είναι απογραφική καθώς αναφέρεται στο σύνολο του πληθυσμού λόγω του μικρού αριθμού των ξενοδοχείων στην περιοχή. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία. Το συνολικό δείγμα των αποκριθέντων στην έρευνα άγγιξε τα 98 άτομα και ο συγκεκριμένος αριθμός κρίνεται ικανοποιητικός.

Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας.

Η εισαγωγή του ερωτηματολογίου γνωστοποιεί στα στελέχη το σκοπό της παρούσας έρευνας ενώ παράλληλα τονίζει ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το μάνατζμεντ. Απευθύνεται σε στελέχη της επιχείρησης με γνώση του ξενοδοχείου σε λειτουργικό ,οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 ενότητες 40 ερωτήσεων – διαπιστώσεων που μελετάνε για τους εξής παράγοντες :

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

Β. 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)

Ε. Την προσέγγιση των πελατών(4 ερωτήσεις)

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

Ζ. 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 ερωτήσεις που αφορούν τη θέση στην εργασία ,το επίπεδο εκπαίδευσης ,την εμπειρία σε έτη εργασίας καθώς και ερωτήσεις που αφορούν στο μέγεθος του ξενοδοχείου. Περιλαμβάνονται επίσης 12 δείκτες που αφορούν στην ικανοποίηση των στελεχών από την επίδοση του ξενοδοχείου βάση των στόχων που έχουν τεθεί ,σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά αλλά και με τους ανταγωνιστές. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1=καθόλου έως 5=πάρα πολύ).

Διανομή των ερωτηματολογίων –Συλλογή των στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλα τα ξενοδοχεία δια ζώσης ή (όπου δεν ήταν εφικτό) με e-mail. Σε κάθε επιχείρηση διατέθηκαν 8 έως 9 ερωτηματολόγια προκειμένου να συμπληρώνονται από τον ιδιοκτήτη ή διευθυντή του ξενοδοχείου αλλά και από εργαζόμενους σε άλλες θέσεις του ξενοδοχείου. Οι ανταποκρινόμενοι είχαν στη διάθεση τους αρκετό χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Για την διευκόλυνση των ανταποκρινομένων κατασκευάστηκε και ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στην πλατφόρμα www.limeservice.com .

Καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχτηκαν, μέσω e-mail, on line πλατφόρμας ή έντυπης μορφής, καταχωρήθηκαν σε ένα ενιαίο ηλεκτρονικό αρχείο Microsoft Excel. Τα δεδομένα αυτά επεξεργάστηκαν κατάλληλα και ελέγχτηκαν πριν γίνει η στατιστική ανάλυση προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη καταχώρησης και λογικά σφάλματα κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Για την καταχώρηση των στοιχείων έλαβε χώρα κωδικοποίηση των απαντήσεων. Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιήθηκε ένας πρωτογενής έλεγχος για τυχόν σφάλματα στη συμπλήρωση τα οποία διορθώθηκαν επί τόπου.

Τέλος το κωδικοποιημένο αρχείο εισήχθη στο στατιστικό πακέτο SPSS για περαιτέρω επεξεργασία των στοιχείων και έλεγχο. Όποια λογικά σφάλματα προέκυψαν διορθωθήκαν. Επιπλέον τα ερωτηματολόγια που περιείχαν μεγάλο αριθμό κενών απαντήσεων εξαιρέθηκαν από τη στατιστική ανάλυση.

Για τη δημιουργία των μεταβλητών της μελέτης αρχικά στις μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζονται μέσω κλίμακας Likert αποδόθηκαν τα ανάλογα labels ώστε να προσδιορίζεται η ιεραρχική φύση των δεδομένων. Για κάθε μεταβλητή-παράγοντα προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των βαθμολογίων των ερωτήσεων που τις συνθέτουν, ενώ ανάλογη είναι η τακτική που ακολουθήται για τον προσδιορισμό της μεταβλητής του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής υπολογίζοντας τη νέα μεταβλητή μέσω των μέσων όρων των 7 παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής. Τέλος η συγκεκριμένη μεταβλητή ομαδοποιήθηκε βάση των μέσων όρων που πρόεκυψαν σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες είναι:

α) Χαμηλές: τιμές από 1 έως 3.5

β) Μέσες κάτω: τιμές από 3.51 έως 4

γ) Μέσες άνω: τιμές από 4.01 έως 4.5

δ) Υψηλές: τιμές από 4.51 έως 5

Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση, όπως και ο έλεγχος και η επεξεργασία των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε με χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 20.0.. Το συγκεκριμένο στατιστικό πακέτο είναι από τα πλέον διαδεδομένα και το πιο έγκυρο και εύχρηστο για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων ερευνών επιχειρήσεων.

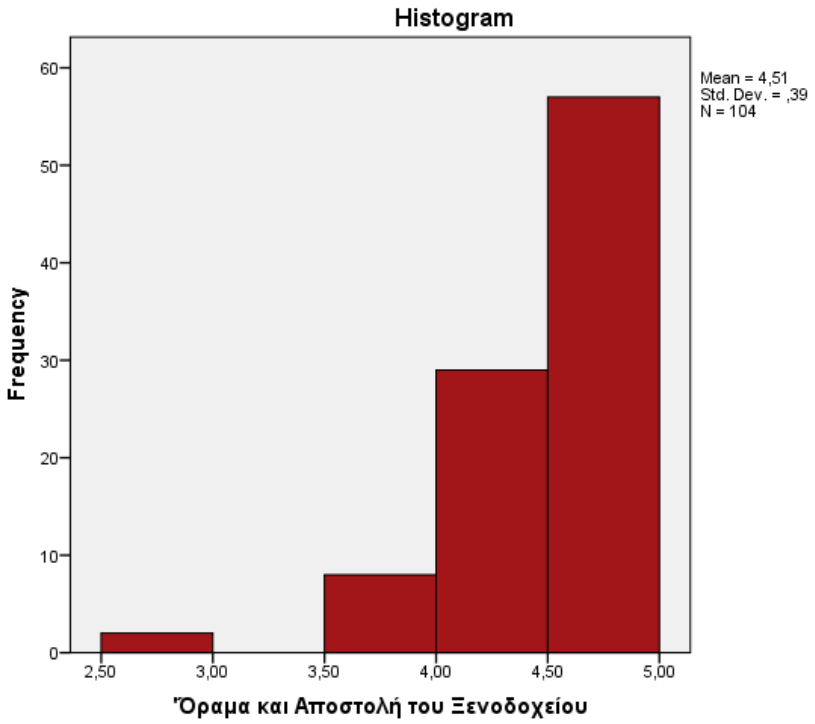
Για την κάλυψη των αναγκών της έρευνας εφαρμόστηκαν οι πιο δόκιμες μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης, τόσο Περιγραφικές όσο και Επαγωγικές. Οι περιγραφικές μέθοδοι περιλαμβάνουν ως επί το πλείστον πίνακες και διαγράμματα συχνοτήτων και αποσκοπούν στην απόκτηση βασικών γνώσεων για την κατανομή των χαρακτηριστικών του δείγματος (π.χ. επάγγελμα και εμπειρία αποκρινόμενων, μέγεθος ξενοδοχείου). Οι απόψεις των αποκρινόμενων αναφορικά με τα αντικείμενα της έρευνας (π.χ. άξονες πελατοκεντρικών στρατηγικών, αξιολόγηση των επιδόσεων) παρουσιάζονται μέσω ιστογραμμάτων και βασικών μέτρων θέσης και διασποράς. Οι επαγωγικές μέθοδοι που αποσκοπούν στην περαιτέρω εμβάθυνση και την εξαγωγή συμπερασμάτων για παράγοντες που διαμορφώνουν και διαφοροποιούν τα μεγέθη που σχετίζονται με τα αντικείμενα της έρευνας είναι ο συντελεστής συσχέτισης r του Pearson και ο έλεγχος χ^2.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

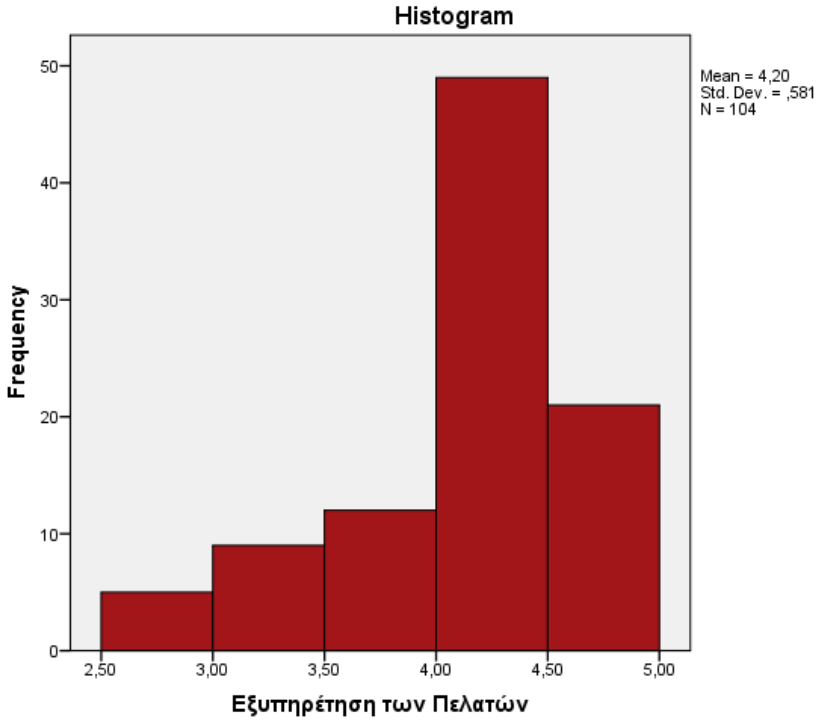
Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής

Στο παρών κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης δεδομένων αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία. Για το σκοπό αυτό παρουσιάζονται τα ιστογράμματα που προκύπτουν σε κάθε παράγοντα προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν παρουσιάζονται στα σχήματα 1 έως 7.

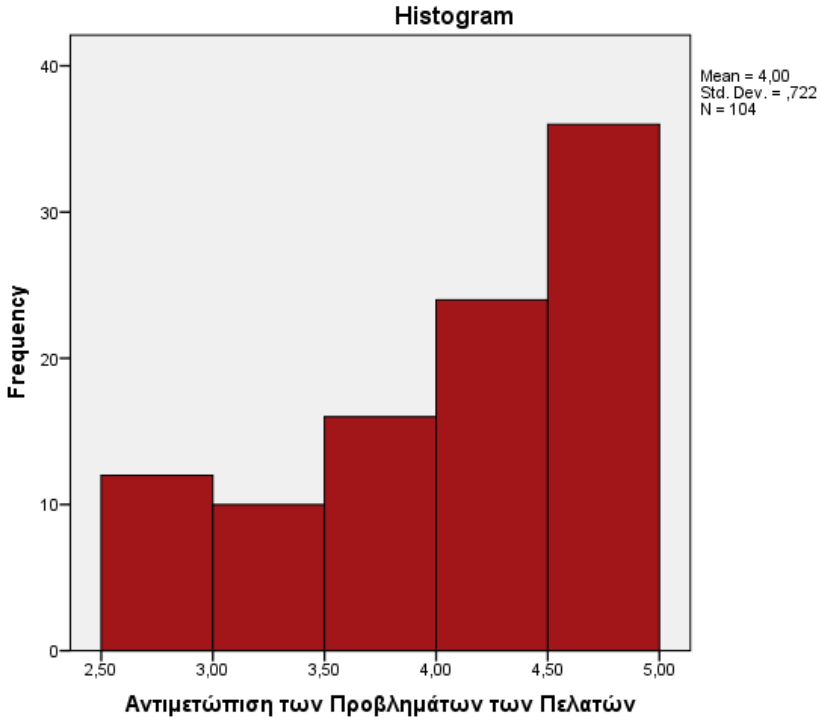
Σχήμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου»



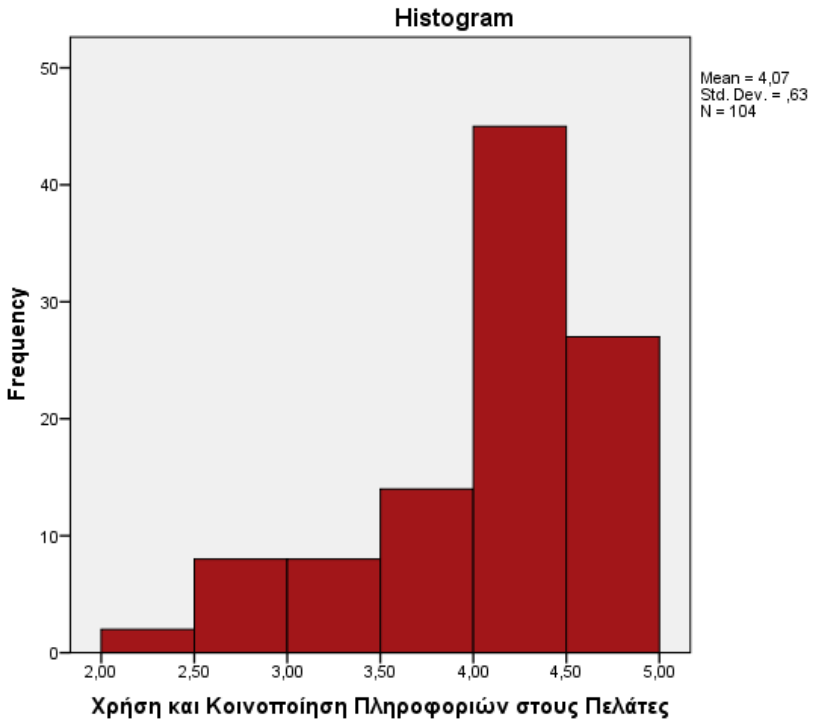
Σχήμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των πελατών»



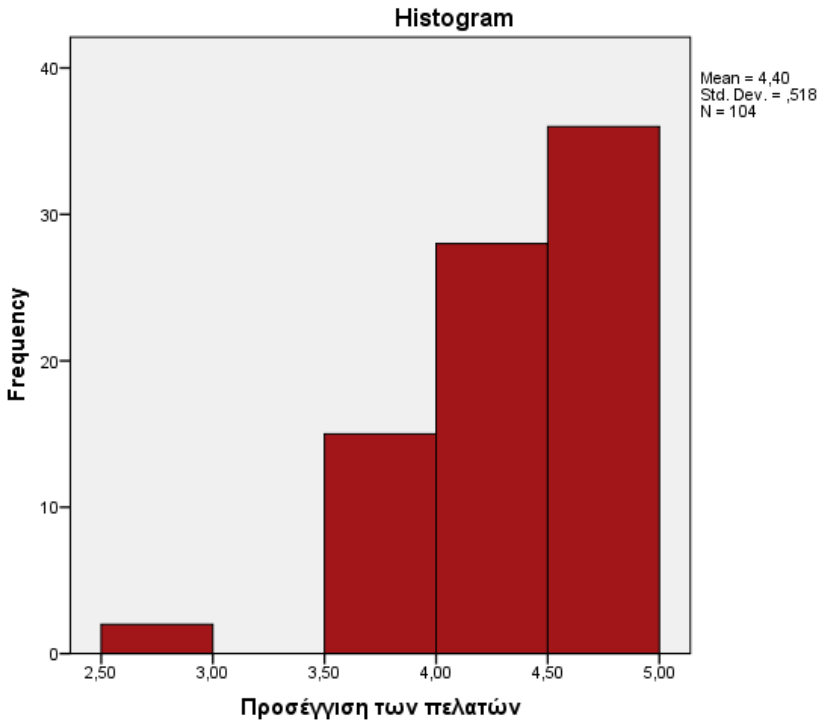
Σχήμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών»



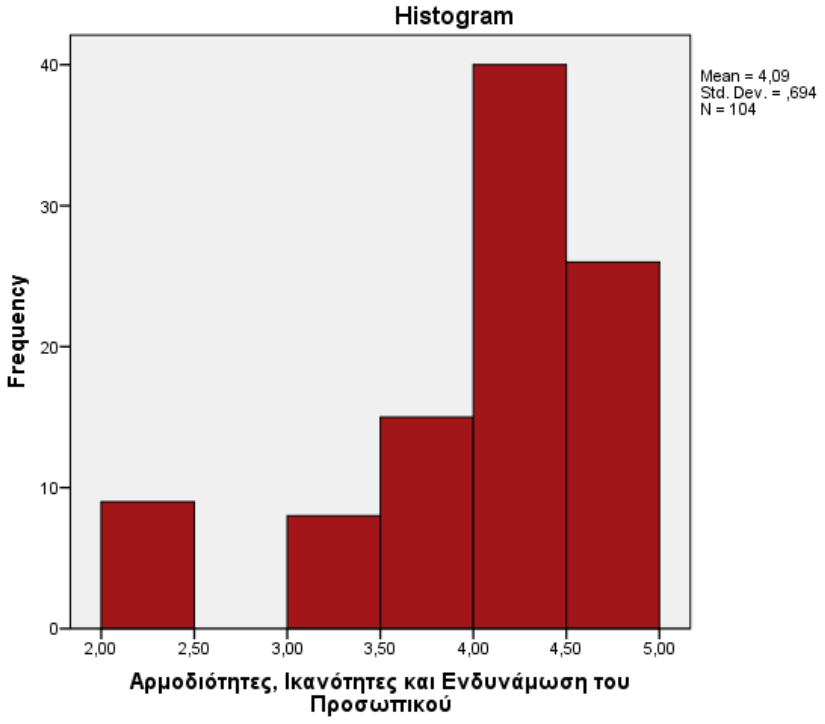
Σχήμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»



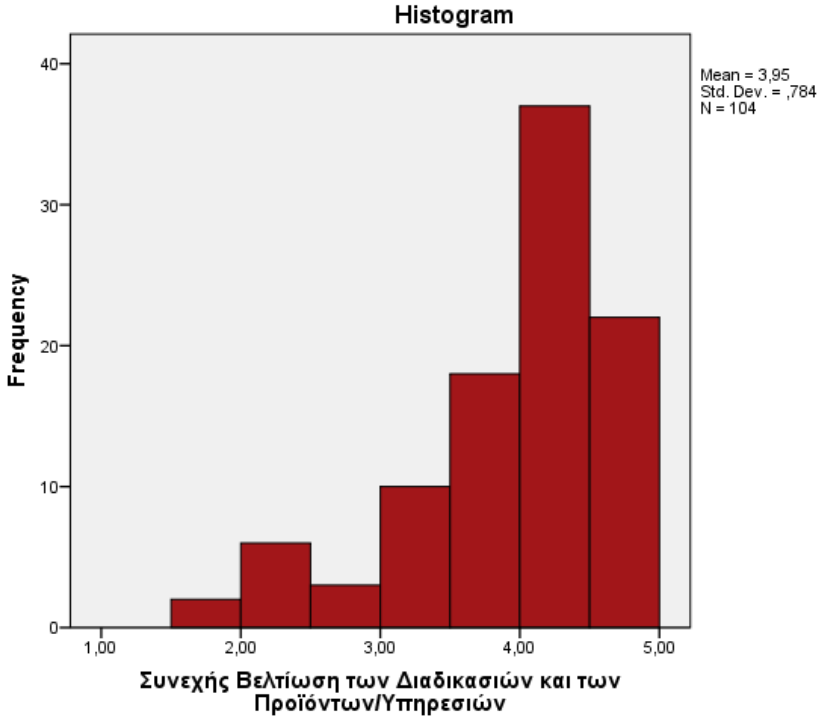
Σχήμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»



Σχήμα 6: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού»



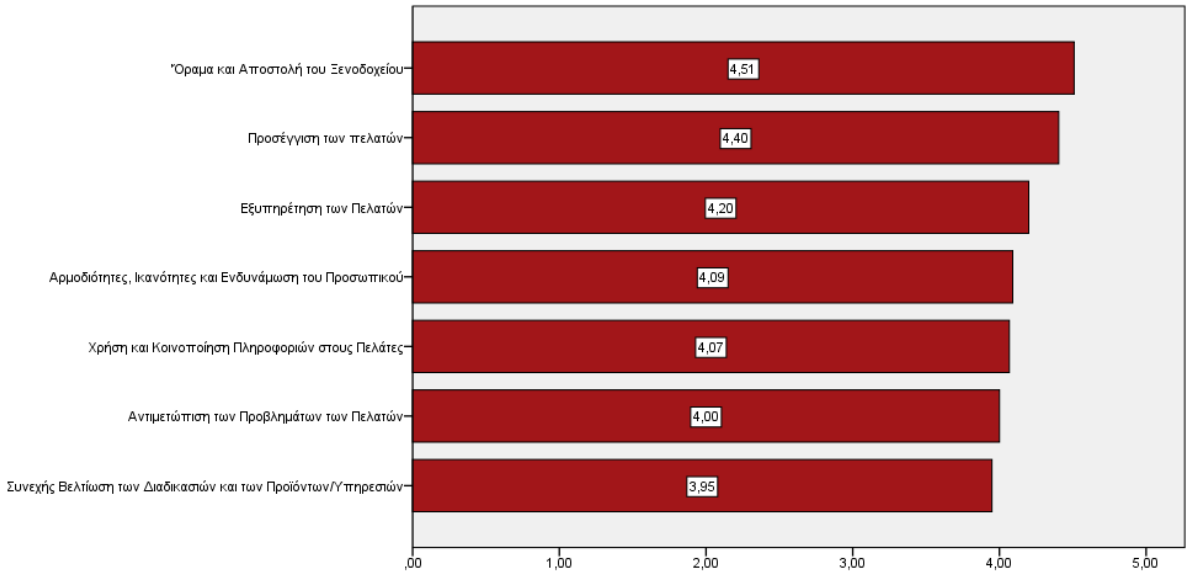
Σχήμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών»



Από τα παραπάνω αποτελέσματα, προκύπτει ότι οι δράσεις που αναλαμβάνουν τα ξενοδοχεία για την προώθηση του οράματος και της αποστολής τους είναι εξαιρετικά διευρυμένες με τη μέση βαθμολογία του συγκεκριμένου παράγοντα να λαμβάνει τιμή ίση με 4,51. Παράλληλα, αρκετά υψηλή (4,20), είναι η μέση βαθμολογία του παράγοντα της εξυπηρέτησης των πελατών που σηματοδοτεί ότι τα ξενοδοχεία εστιάζουν σε υψηλό βαθμό σε πρακτικές που βασίζονται στην καλή εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Χαμηλότερη και ίση με 4,00 είναι η μέση βαθμολογία του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών», κρίνοντας ως αρκετά υψηλή την ικανότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων των πελατών από τις ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ ανάλογη είναι η μέση βαθμολογία του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες». Εξαιρετικά υψηλή είναι η μέση βαθμολογία του παράγοντα της προσέγγισης των πελατών από τα ξενοδοχεία αφού ισούται με 4,40 και δείχνει την ανάληψη υψηλής έντασης δράσεων των ξενοδοχειακών μονάδων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών. Τέλος χαμηλότερες παρουσιάζονται να είναι οι μέσες βαθμολογίες «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» και «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών» οι οποίες ισούνται με 4,07 και 3,95 αντιστοίχως.

Στο σχήμα 8 συνοψίζονται οι μεσοί όροι των βαθμολογιών που προσδιορίζουν το βαθμό άσκησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ παράλληλα στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι περιγραφικές στατιστικές των 7 παραγόντων.

Σχήμα 8: Παράγοντες Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης



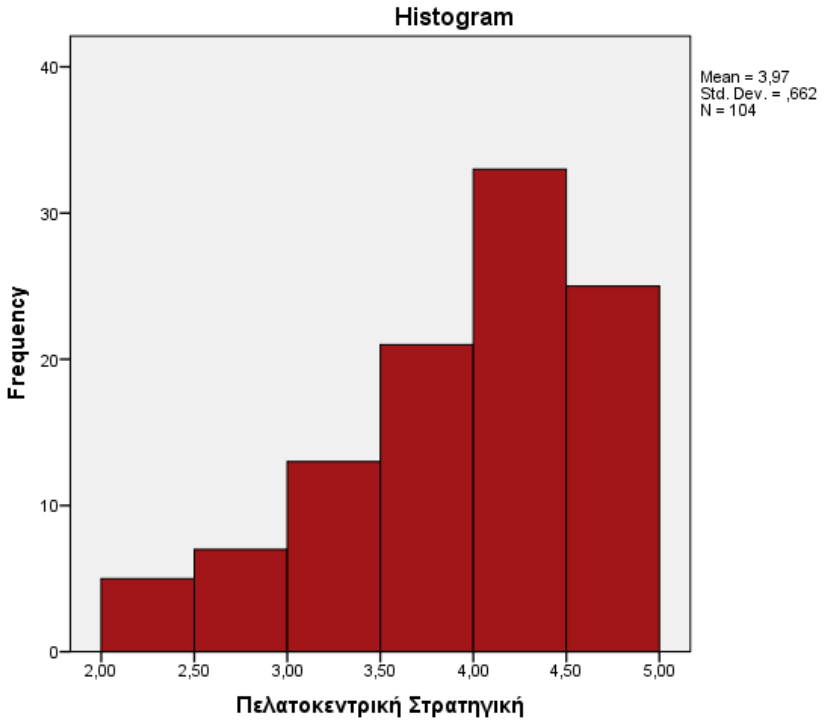
Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

	Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσέγγιση των πελατών	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών
Mean	4,51	4,20	4,00	4,07	4,40	4,09	3,95
Standard Error of Mean	,04	,06	,07	,06	,05	,07	,08
Median	4,57	4,40	4,00	4,20	4,50	4,43	4,17
Standard Deviation	,39	,58	,72	,63	,52	,69	,78
Variance	,15	,34	,52	,40	,27	,48	,61
Minimum	2,86	2,60	2,50	2,40	2,50	2,14	1,83
Maximum	5,00	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00

Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής

Μέσω ομαδοποίησης των 7 παραγόντων που συνθέτουν το βαθμό άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία. Όπως παρατηρείται στο σχήμα 9, η μέση τιμή του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία ισούται με 3,97 παρουσιάζοντας τυπική απόκλιση της τάξης του 0,662, ενώ παράλληλα όπως παρουσιάζεται στον πίνακα ο διάμεσος της εν λόγω μεταβλητής ισούται με 4,20 και το τυπικό σφάλμα του μέσου είναι εξαιρετικά χαμηλό. Κατά συνέπεια μπορεί να αξιολογηθεί ότι η άσκηση πελατοκεντρικής στρατηγικής εφαρμόζεται σε υψηλό βαθμό από τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας.

Σχήμα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής



Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής

	Πελατοκεντρική Στρατηγική
Mean	3,97
Standard Error of Mean	,06
Median	4,20
Standard Deviation	,66
Variance	,44
Minimum	2,11
Maximum	4,88

Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής

Συνεχίζοντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της στατιστικής διερεύνησης του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας, εφαρμόζονται έλεγχοι συσχετίσεων μέσω του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson.

Ο συντελεστής συσχέτισης (r), ουσιαστικά καταδεικνύει αν υπάρχει κάποια σχέση (συσχέτιση) μεταξύ δυο μεταβλητών, αλλά και τη φύση αυτής, πως μεταβάλλεται μια μεταβλητή σε σχέση με τις μεταβολές μιας άλλης μεταβλητής. Συγκεκριμένα :

- αν r=1 τέλεια θετική γραμμική συσχέτιση
- αν r=-1 τέλεια αρνητική γραμμική συσχέτιση
- αν 0< r<1 θετική γραμμική συσχέτιση
- αν -1< r<0 αρνητική γραμμική συσχέτιση
- αν r=0 οι δυο μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες

Επιπρόσθετα :

- $0.75 \leq | r | \leq 1$ πολύ ισχυρή συσχέτιση
- $0.50 \leq | r | \leq 0.75$ ισχυρή συσχέτιση

- $0.30 \leq |r| \leq 0.50$ μέτρια συσχέτιση
- $0 \leq |r| \leq 0.30$ πολύ ασθενής συσχέτιση

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	Προσέγγιση των πελατών	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Πελατοκεντρική Στρατηγική
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	Pearson Correlation	1	,734	,530	,705	,507	,623	,567	,683
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Εξυπηρέτηση των Πελατών	Pearson Correlation	,734	1	,660	,739	,390	,759	,731	,859
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Pearson Correlation	,530	,660	1	,720	,298	,605	,715	,793
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Pearson Correlation	,705	,739	,720	1	,512	,720	,733	,777
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Προσέγγιση των πελατών	Pearson Correlation	,507	,390	,298	,512	1	,420	,358	,443
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Pearson Correlation	,623	,759	,605	,720	,420	1	,879	,867
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Pearson Correlation	,567	,731	,715	,733	,358	,879	1	,846
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Pearson Correlation	,683	,859	,793	,777	,443	,867	,846	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104

Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 3, η συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής και των παραγόντων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής καθίσταται στατιστικά σημαντική σε όλες τις ανά ζεύγη συσχετίσεις καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι χαμηλότερο του α=0,05. Ποιο συγκεκριμένα ο βαθμός άσκησης πελατοκεντρικής στατιστικής παρουσιάζει πολύ υψηλή θετική συσχέτιση με τους παράγοντες «Εξυπηρέτηση των Πελατών» με r= 0,859, «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» με r= 0,793, «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες» με r= 0,777, «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» με r= 0,867 και «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών» με r= 0,846, ισχυρή θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου» με r=0,683 και μέτρια θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «Προσέγγιση των πελατών» με r=0,443.

Προς επιβεβαίωση των παραπάνω αποτελεσμάτων διενεργούνται έλεγχοι ανεξαρτησίας στις κατηγοριοποιημένες μεταβλητές των παραγόντων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της κατηγοριοποιημένης μεταβλητής του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία με τη χρήση της στατιστικής χ^2.

Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4 παρατηρείται ότι μέσω του ελέγχου χ^2 προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής με κάθε έναν από τους παράγοντες που προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι χαμηλότερο του α=0,05, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα των ελέγχων συσχετίσεων κατά Pearson. Παράλληλα, στον πίνακα 5 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μέσω του ελέγχου χ^2 των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη . Όπως παρατηρείται το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι και σε αυτή την περίπτωση μικρότερο του α=0,05 καταδεικνύοντας στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε όλες τις περιπτώσεις.

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

	X^2	ΒΕ	Επ. Σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	55,538	9	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	127,626	9	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	83,893	9	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	79,562	9	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	29,358	9	0,001
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	76,403	9	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	103,213	9	0,000

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

		X^2	ΒΕ	Επ. Σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	Εξυπηρέτηση των Πελατών	56,170	9	0,000
	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	50,772	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	68,520	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	39,528	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	38,958	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	49,340	9	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	54,057	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	76,758	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	29,972	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες	55,454	9	0,000

	και Ενδυνάμωση του Προσωπικού			
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	107,737	9	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	62,692	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	40,685	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	59,678	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	75,489	9	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	44,118	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	64,441	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	95,914	9	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	52,646	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	27,761	9	0,001
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	80,982	9	0,000

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η σχέση του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής καθώς και των επιμέρους παραγόντων που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στατιστική και του βαθμού ικανοποίησης των ερωτηθέντων σε σχέση με τρεις άξονες οι οποίοι αφορούν:

α) Την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τα ξενοδοχεία

β) Τις επιδόσεις των ξενοδοχείων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

γ) Τις επιδόσεις των ξενοδοχείων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους

Οι συγκεκριμένοι άξονες προσδιορίζονται μέσω τεσσάρων επί μέρους χαρακτηριστικών τα οποία είναι τα κέρδη των ξενοδοχείων, οι αποδόσεις των επενδύσεων, τα έσοδα των ξενοδοχείων και το μερίδιο αγοράς τους.

Αρχικά, όπως παρατηρείται στους πίνακες 6 έως 11, μέσω των αντίστοιχων ελέγχων συσχέτισης με τη χρήση της στατιστικής χ^2, προκύπτει ότι η συσχέτιση του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία και τις ικανοποίησης των ερωτηθέντων από τις επιδόσεις που αυτά παρουσιάζουν σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους, σε σχέση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς και σε σχέση με τις επιδόσεις των ανταγωνιστών είναι στατιστικά σημαντική καθότι το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι χαμηλότερο το α=0,05 σε κάθε περίπτωση.

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			Total
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	75,9%	20,0%		24,5%
	Μέση κάτω	24,1%	40,0%	13,8%	20,6%
	Μέση άνω		40,0%	46,6%	32,4%
	Υψηλή			39,7%	22,5%
Total		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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	80,481	6	0,000
N of Valid Cases	102		

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			Total
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	58,1%	43,8%		24,5%
	Μέση κάτω	22,6%	56,2%	9,1%	20,6%
	Μέση άνω	19,4%		49,1%	32,4%
	Υψηλή			41,8%	22,5%
Total		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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	74,825	6	0,000
N of Valid Cases	102		

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

		Επίδοση του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές			Total
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	60,6%	25,0%	3,5%	24,5%
	Μέση κάτω	30,3%	50,0%	8,8%	20,6%
	Μέση άνω	9,1%	25,0%	47,4%	32,4%
	Υψηλή			40,4%	22,5%
Total		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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	66,071[a]	6	0,000
N of Valid Cases	102		

Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών και επιχειρησιακή επίδοση

Εξετάζοντας περαιτέρω τη σχέση του βαθμού ικανοποίησης από την επίδοση των ξενοδοχείων όσον αφορά τους τρεις τιθέμενους άξονες και προχωρώντας σε συσχέτιση τους με τους επί μέρους παράγοντες προσδιορισμού του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις ξενοδοχειακές μονάδες των ξενοδοχείων 4* και 5* του νομού Αργολίδας, μέσω των ελέγχων χ^2 παρατηρούνται τα παρακάτω αποτελέσματα (πίνακες 12-14):

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

	X^2	ΒΕ	Επ. Σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	46,830	6	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	55,330	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	56,546	6	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	25,059	6	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	15,834	6	0,015
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	46,350	6	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	50,418	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

	X^2	ΒΕ	Επ. Σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	32,785	6	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	41,309	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	52,363	6	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	28,096	6	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	32,167	6	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	70,749	6	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	40,592	6	0,000

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

	X^2	ΒΕ	Επ. Σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου	20,228	6	0,003
Εξυπηρέτηση των Πελατών	56,641	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	25,323	6	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	36,444	6	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	29,019	6	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	44,053	6	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	67,707	6	0,000

Σε όλες τις περιπτώσεις συσχετίσεων το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι χαμηλότερο του α=0,05. Συνεπώς προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των επιδόσεων των ξενοδοχείων μονάδων στους τρεις τιθέμενους άξονες με όλους τους παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής, επιβεβαιώνοντας την ισχυρή σχέση εξάρτησης που διέπει το βαθμό άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία και του βαθμού

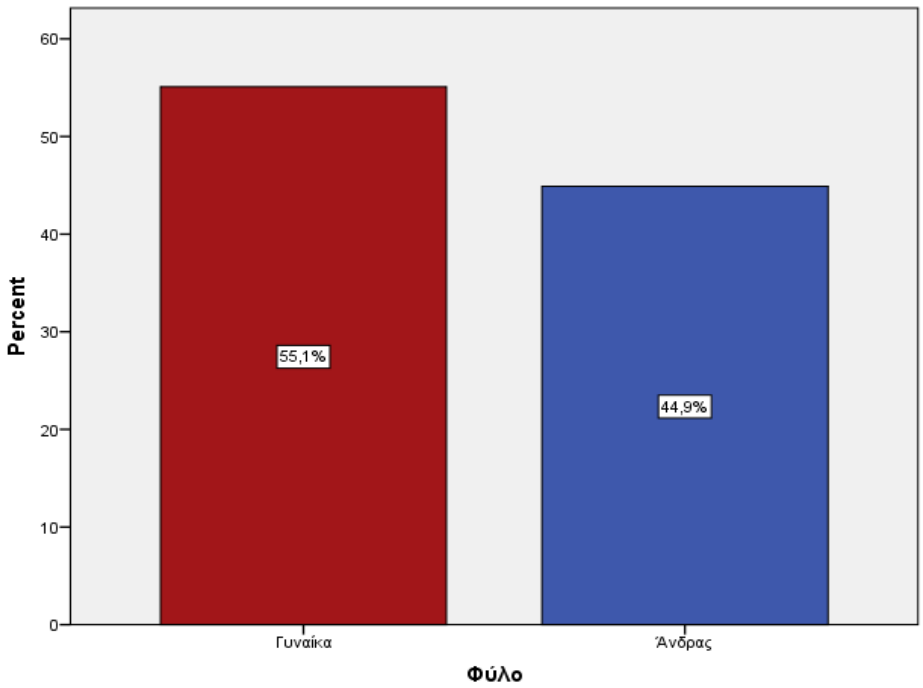
ικανοποίησης από τις αποδόσεις αυτών σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους, την προηγούμενη χρονιά και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών.

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη

Ολοκληρώνοντας τη διαδικασία της διερεύνησης του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας, λαμβάνει χώρα συσχέτιση του με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων που αποτελούν το δείγμα της έρευνας, αλλά και με τα βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων στην οποία αναφέρεται αυτή. Συγκεκριμένα μέσω της διαδικασίας συσχετίσεων με τη χρήση της στατιστικής χ^2, αξιολογείται η σχέση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία με το φύλο των ερωτηθέντων, τη θέση εργασίας τους στην ξενοδοχειακή μονάδα, τα έτη της εργασιακής τους εμπειρίας, αλλά και με τον αριθμό των δωματίων των ξενοδοχείων και την έκταση των εγκαταστάσεων τους.

Αρχικά, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 10, το 55,1% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 44,9% άνδρες.

Σχήμα 10: Κατανομή των ερωτηθέντων με βάση το φύλο

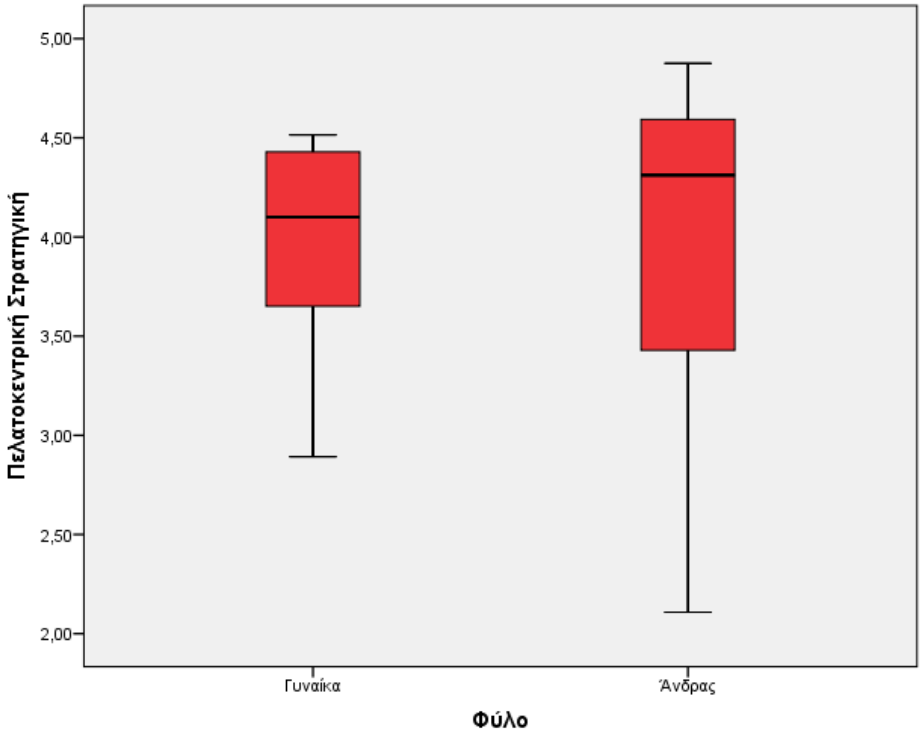


Οι άνδρες παρατηρείται να παρουσιάζουν ελαφρώς υψηλότερο βαθμό εκτίμησης της εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών σε σχέση με τις γυναίκες όπως παρατηρείται στον πίνακα 15 αλλά και το σχήμα 11. Παρόλα αυτά η συσχέτιση του φύλου των ερωτηθέντων και του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία δεν κρίνεται στατιστικά σημαντική (παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικοτητας=0,071) και κατά συνέπεια το φύλο των ερωτηθέντων δεν σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με το βαθμό αξιολόγησης του εύρους εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία.

Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Φύλο ερωτηθέντων

		Φύλο		Total
		Γυναίκα	Άνδρας	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	23,1%	29,5%	26,0%
	Μέση κάτω	25,0%	13,6%	19,8%
	Μέση άνω	40,4%	27,3%	34,4%
	Υψηλή	11,5%	29,5%	19,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 11: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επαγγελματική κατάσταση / Θέση στο ξενοδοχείο



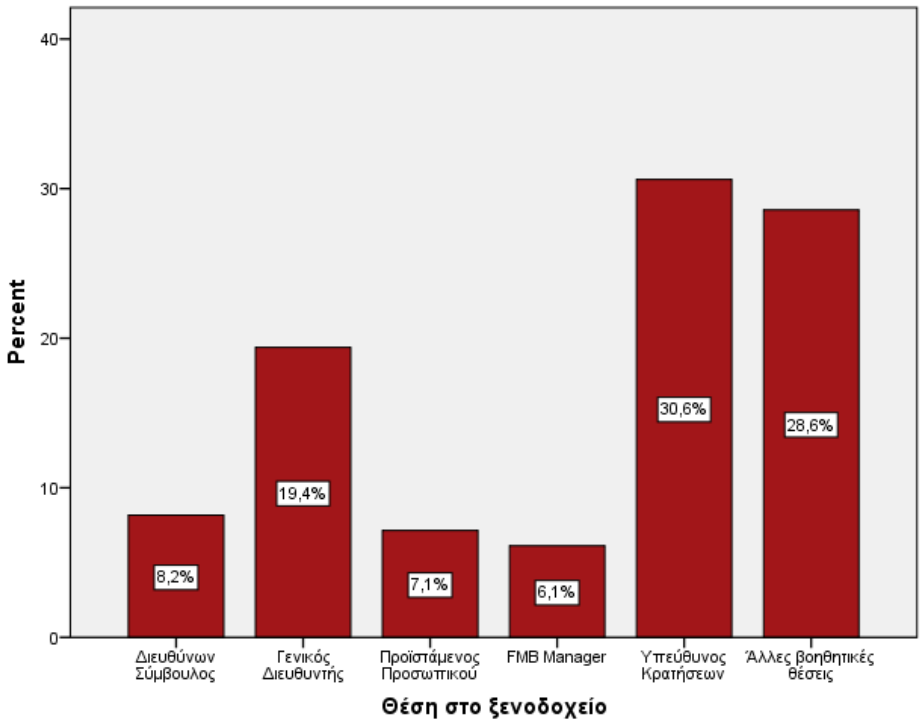
Πίνακας 16: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο ξενοδοχείο

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,035[a]	3	0,071
N of Valid Cases	96		

Εν συνεχεία όπως παρατηρείται από το σχήμα 12, το 8,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα κατέχουν θέση Διευθύνοντος Συμβούλου στα ξενοδοχεία, το 19,4% θέση Γενικού Διευθυντή, το 7,1% θέση Προϊσταμένου Λογιστηρίου, το 6,1% θέση F&B Manager, το 30,6% θέση Υπευθύνου Κρατήσεων, ενώ τέλος το 28,8% των ερωτηθέντων απασχολούνται σε άλλες θέσεις. Διενεργώντας έλεγχο χ^2, για τη συσχέτιση της θέσης εργασίας των ερωτηθέντων και του βαθμού που εκτιμούν ότι τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές, προκύπτει ότι το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι χαμηλότερο του α=0,05. Γενικά, όπως παρατηρείται, οι Γενικοί Διευθυντές, οι F&B Managers και οι Υπεύθυνοι Κρατήσεων θεωρούν σε υψηλότερο βαθμό ότι τα ξενοδοχεία εστιάζουν στο μείγμα

πελατοκεντρικών στρατηγικών σε σχέση αφενός με τους εργαζόμενους σε βοηθητικές θέσεις και τους διευθύνοντες συμβούλους αλλά κυρίως σε σχέση με τους Προϊστάμενους Προσωπικού

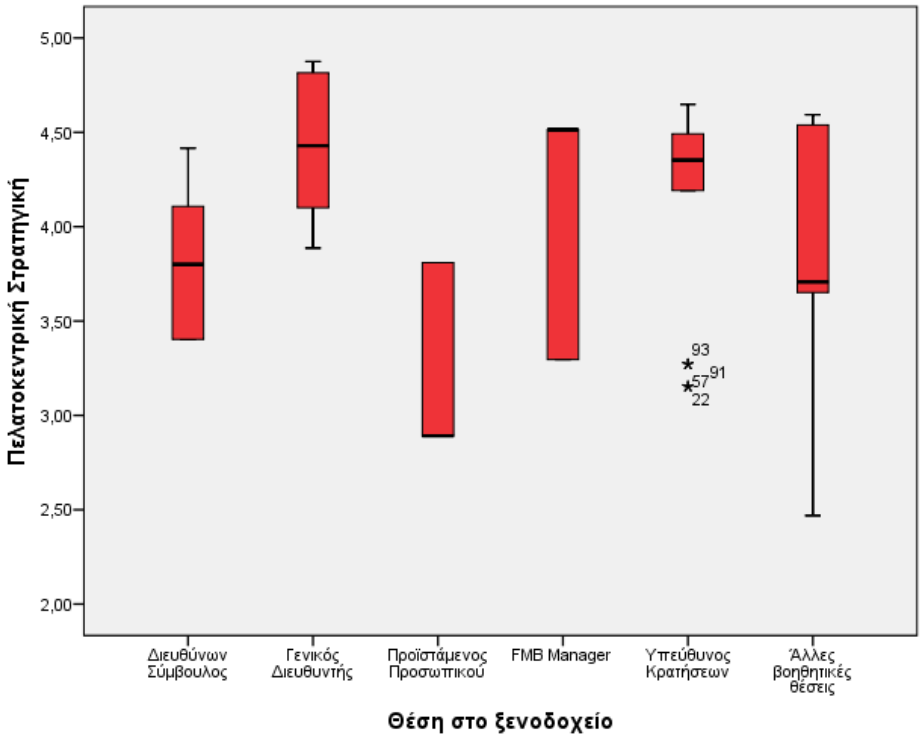
Σχήμα 12: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Θέση στο ξενοδοχείο



Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο ξενοδοχείο

		Θέση στο ξενοδοχείο						Total
		Διευθύνων Σύμβουλος	Γενικός Διευθυντής	Προϊστάμενος Προσωπικού	F&B Manager	Υπεύθυνος Κρατήσεων	Άλλες βοηθητικές θέσεις	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	37,5%		57,1%	33,3%	20,0%	21,4%	21,9%
	Μέση κάτω	37,5%	17,6%	42,9%			35,7%	19,8%
	Μέση άνω	25,0%	47,1%			66,7%	10,7%	34,4%
	Υψηλή		35,3%		66,7%	13,3%	32,1%	24,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 13: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Θέση στο ξενοδοχείο

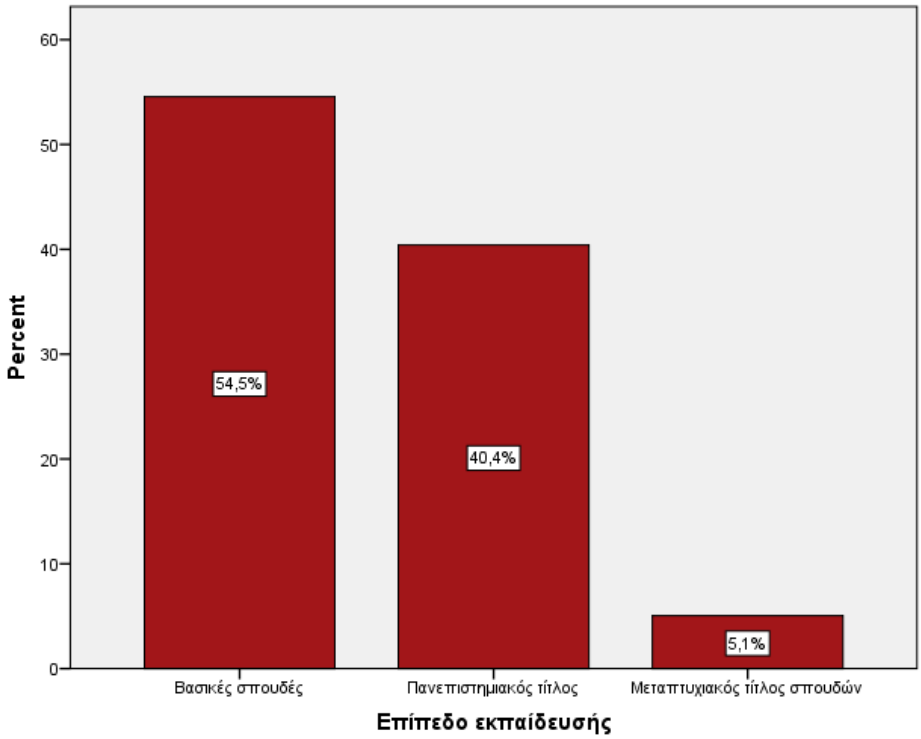


Σχήμα 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο ξενοδοχείο

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,302	15	0,000
N of Valid Cases	96		

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων παρατηρείται ότι το 54,5% αυτών έχουν ολοκληρώσει βασικές σπουδές, το 40,4% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου και το 5,1% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Σχήμα 15: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Επίπεδο εκπαίδευσης

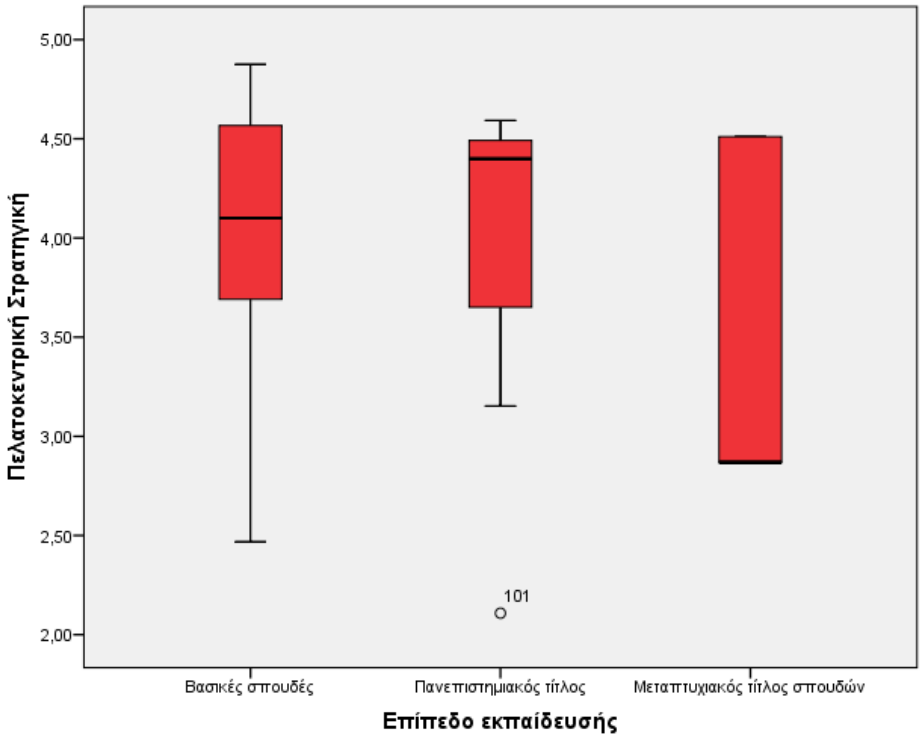


Όπως παρατηρείται από τον πίνακα 18 αλλά και από το σχήμα 16, γενικά διαφαίνεται μικρού εύρους διαφοροποίηση στο βαθμό αξιολόγησης της εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία ανάμεσα στους ερωτηθέντες που είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης και πανεπιστημιακών σχολών. Αντίθετα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παρουσιάζεται να διαφοροποιούνται σημαντικά από τις υπόλοιπες δυο υποκατηγορίες ερωτηθέντων. Παρόλα αυτά οι διαφοροποιήσεις εκτίμησης του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν κρίνονται στατιστικά σημαντικές όπως προκύπτει από τον έλεγχο χ^2 καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του α=0,05.

Πίνακας 18: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσής			Total
		Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	20,4%	21,1%	60,0%	22,7%
	Μέση κάτω	25,9%	15,8%		20,6%
	Μέση άνω	27,8%	44,7%		33,0%
	Υψηλή	25,9%	18,4%	40,0%	23,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 16: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης

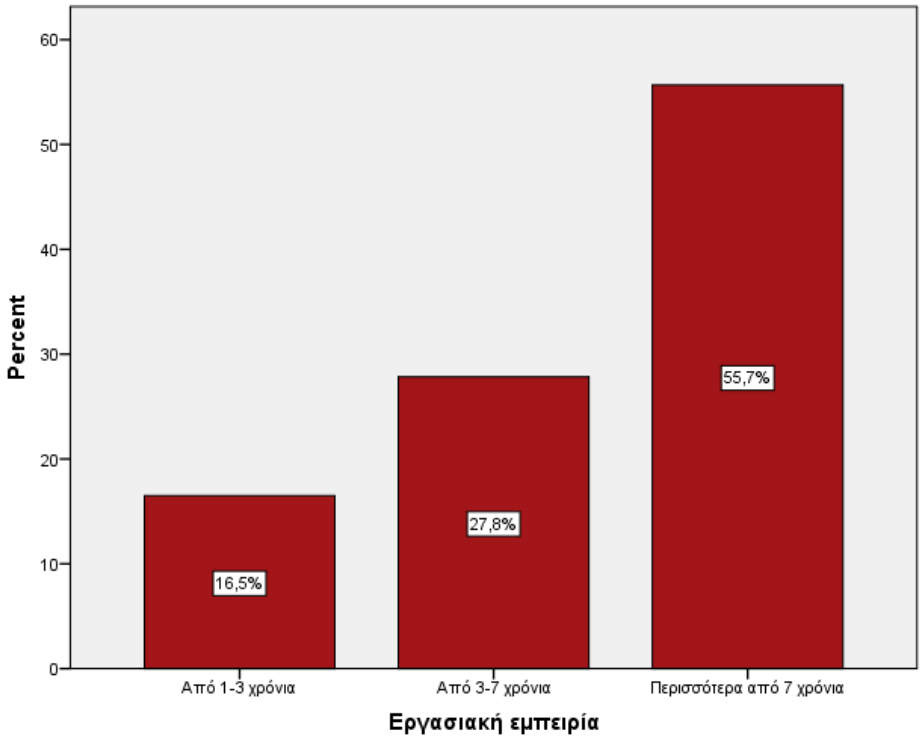


Πίνακας 19: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Επίπεδου εκπαίδευσης

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,244[a]	6	0,115
N of Valid Cases	97		

Εν συνεχεία όπως παρατηρείται η εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων διαφαίνεται να προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την αξιολόγησης της έντασης εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες με εργασιακή εμπειρία από 1 έως 3 που αποτελούν το 16,5% του συνολικού δείγματος αλλά και οι ερωτηθέντες με εργασιακή εμπειρία από 3 έως 7 έτη (27,8% του συνολικού δείγματος), αξιολογούν υψηλοτέρα την τήρηση πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία σε σχέση με τους ερωτηθέντες των οποίων η εργασιακή εμπειρία ξεπερνά τα 7 έτη (55,7% του συνολικού δείγματος). Βάση του ελέγχου συσχέτισης χ^2 το συγκεκριμένο αποτέλεσμα κρίνεται στατιστικά σημαντικό καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας προσεγγίζει το μηδέν.

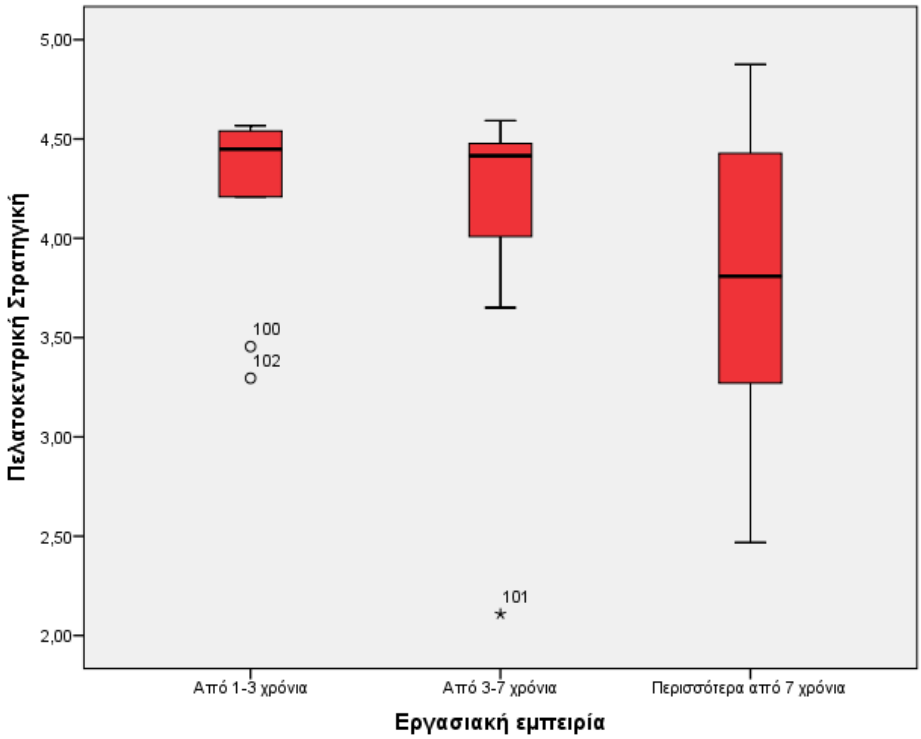
Σχήμα 17: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας



Πίνακας 20: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και ετών εργασιακής εμπειρίας

		Εργασιακή εμπειρία			Total
		Από 1-3 χρόνια	Από 3-7 χρόνια	Περισσότερα από 7 χρόνια	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	12,5%	3,7%	35,2%	22,7%
	Μέση κάτω		22,2%	25,9%	20,6%
	Μέση άνω	37,5%	63,0%	16,7%	33,0%
	Υψηλή	50,0%	11,1%	22,2%	23,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 18: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας

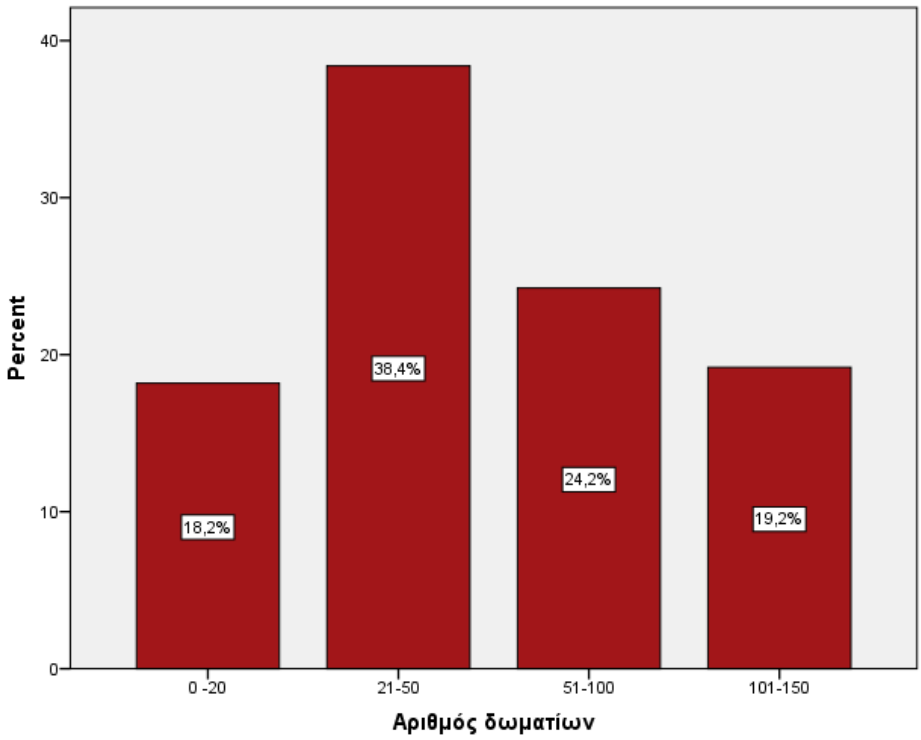


Πίνακας 21: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και των ετών εργασιακής εμπειρίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,146[a]	6	,000
N of Valid Cases	97		

Περνώντας στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές που προσδιορίζουν το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων όπως ο αριθμός των δωματίων τους και το μέγεθος των εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα, αρχικά παρατηρείται οι το 18,2% των ξενοδοχείων αριθμούν έως 20 δωμάτια, το 38,5% αυτών από 21 έως 50 δωμάτια, το 24,2% από 51 έως 100 δωμάτια και το 19,2% από 101 έως 150 δωμάτια.

Σχήμα 19: Κατανομή ξενοδοχείων ανά Αριθμό δωματίων

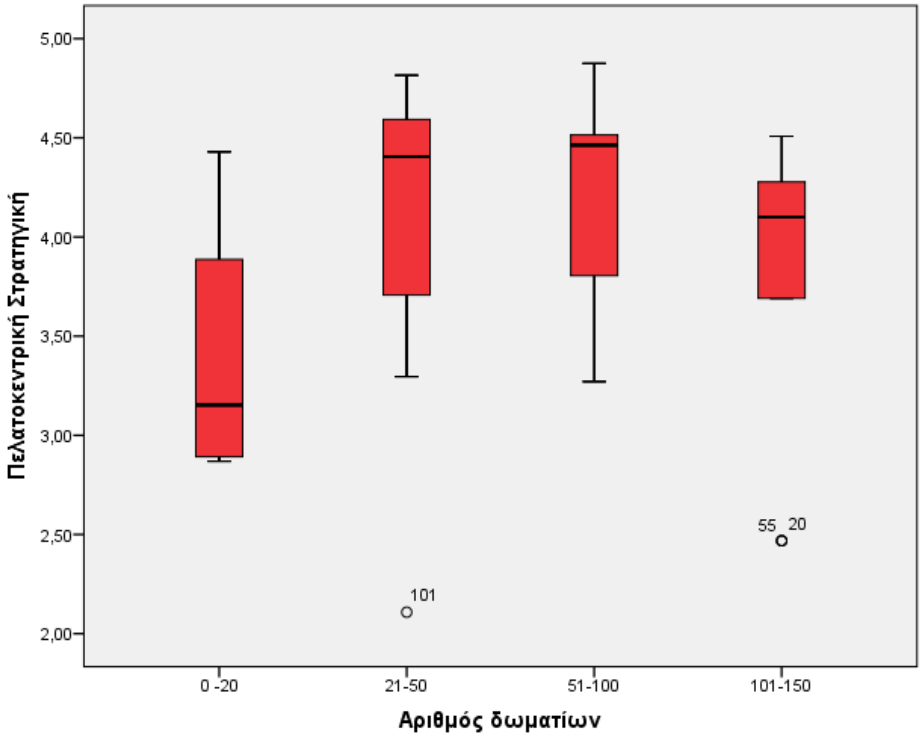


Όπως παραιτείται τα ξενοδοχεία που αριθμούν από 21 έως 50 δωμάτια και από 51 έως 100 δωμάτια εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό πελατοκεντρικές στρατηγικές. Μικρότερος είναι ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα ξενοδοχεία που αριθμούν από 101 έως 150 δωμάτια, ενώ ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα μικρά ξενοδοχεία είναι χαμηλός. Επιπλέον όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 23 το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου χ^2 προσεγγίζει τη μηδενική τιμή.

Πίνακας 22: Ποσοστιαία κατανομή των ξενοδοχείων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και αριθμό δωματίων

		Αριθμός δωματίων				Total
		0 -20	21-50	51-100	101-150	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	72,2%	7,9%	12,5%	17,6%	22,7%
	Μέση κάτω	16,7%	18,4%	25,0%	23,5%	20,6%
	Μέση άνω	11,1%	31,6%	33,3%	58,8%	33,0%
	Υψηλή		42,1%	29,2%		23,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 20: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά αριθμό δωματίων

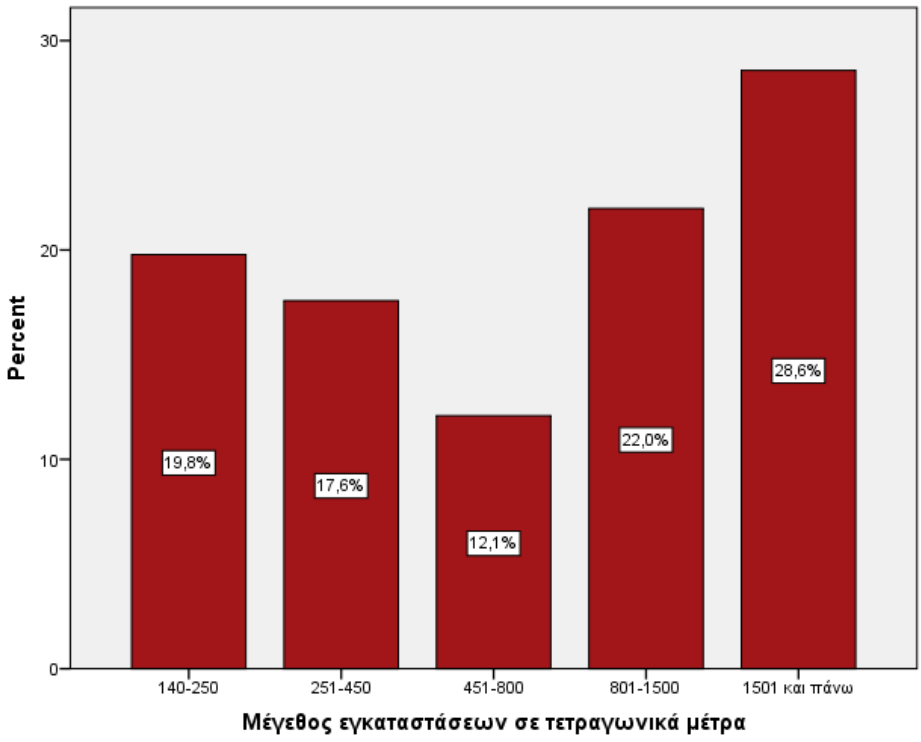


Πίνακας 23: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του αριθμού δωματίων

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,044[a]	9	,000
N of Valid Cases	97		

Τέλος, στο σχήμα 21 παρουσιάζεται η κατανομή των ξενοδοχείων με βάση το μέγεθος τους σε τετραγωνικά μέτρα. Παρατηρείται ότι με βάση τον έλεγχο χ^2 οι διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών είναι στατιστικά σημαντικές καθώς το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του α=0,05. Οι πολύ μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες (άνω των 1500 τετραγωνικών μέτρων), παρουσιάζουν σημαντικά μικρότερο βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών, ενώ οι μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό πιστότητας στην εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών.

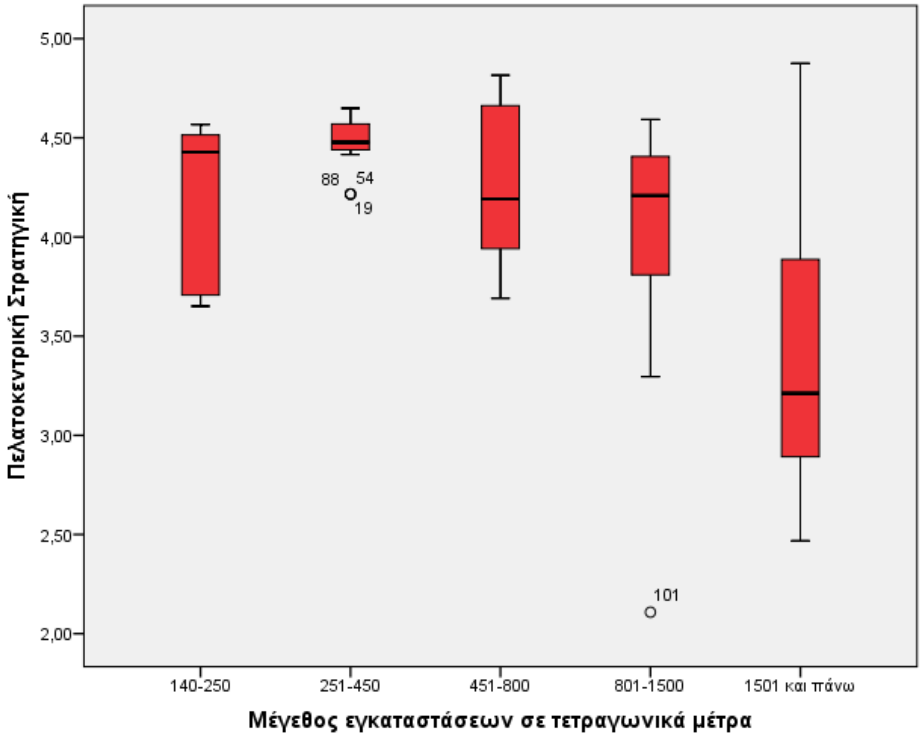
Σχήμα 21: Κατανομή των ξενοδοχείων σε τετραγωνικά μέτρα



Πίνακας 24: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος ξενοδοχείου σε τετραγωνικά μέτρα

		Μέγεθος εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα:					Total
		140-250	251-450	451-800	801-1500	1501 και πάνω	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή				15,0%	73,1%	24,7%
	Μέση κάτω	38,9%		33,3%	15,0%	15,4%	19,1%
	Μέση άνω	16,7%	75,0%	33,3%	55,0%		32,6%
	Υψηλή	44,4%	25,0%	33,3%	15,0%	11,5%	23,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 22: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος ξενοδοχείου σε τετραγωνικά μέτρα



Πίνακας 25: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους ξενοδοχείου σε τετραγωνικά μέτρα

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,765[a]	12	,000
N of Valid Cases	89		

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής εργασίας ήταν η μελέτη του βαθμού άσκησης του μείγματος πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου έλαβε χώρα τόσο βιβλιογραφική επισκόπηση που εστίασε στους παράγοντες που προσδιορίζουν την άσκηση πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όσο και στατιστική ανάλυση δεδομένων σε δείγμα εργαζομένων στα ξενοδοχεία του νομού.

Όπως πρόεκυψε, τα ξενοδοχεία 4* και 5* του νομού Αργολίδας εστιάζουν σε αρκετά υψηλό βαθμό στον πελάτη, ιδιαίτερα προβάλλοντας το όραμα και την αποστολή τους, προσεγγίζοντας τους πελάτες τους με αποτελεσματικές μεθόδους, εστιάζοντας στην καλή εξυπηρέτηση τους, αλλά και καθορίζοντας τις αρμοδιότητες του προσωπικού τους με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιστοποιούνται οι ικανότητες του.

Ο βαθμός άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής συσχετίζεται άμεσα και με θετικό τρόπο με το βαθμό που οι επιχειρήσεις του δείγματος της έρευνας εστιάζουν στην υψηλή εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών στους παράγοντες που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική, ενώ παράλληλα η συγκεκριμένη εστίαση είναι συνολική όπως προκύπτει και μέσω του στατιστικά σημαντικού τρόπου συσχέτισης των επί μέρους παραγόντων.

Πρόσθετα, ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζει άμεσα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, καθώς όσο πιο κοντά στο πελατοκεντρικό μοντέλο αυτές είναι, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα αποτελέσματα τους.

Επιπλέον, η θέση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο αποδεικνύεται σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τις ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ σημαντικό ρόλο σε αυτόν διαδραματίζει και το μέγεθος των ίδιων των ξενοδοχείων.

Προτάσεις για τις διοικήσεις των ξενοδοχείων

Σήμερα, ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας αντιμετωπίζει σημαντικά αναπτυξιακά προβλήματα, λόγω της παγκόσμιας ύφεσης, με αποτέλεσμα ένας μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να έχει δεχθεί σημαντική μείωση της κερδοφορίας και της πελατειακής τους βάσης. Στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης που πλήττει τον εγχώριο κλάδο τουρισμού, η πελατοκεντρική φιλοσοφία διοίκησης αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη μακροχρόνιας βιωσιμότητας. Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις σε συνδυασμό με τα στατιστικά ευρήματα της παρούσας ερευνητικής μελέτης, προτείνεται στις διοικήσεις των ξενοδοχείων ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός της πελατοκεντρικής στρατηγικής, με εστίαση στους παράγοντες που φαίνεται ότι επιδρούν σε αυτήν περισσότερο. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται στους προϊσταμένους των τμημάτων η ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τους στόχους της πελατοκεντρικής στρατηγικής, καθώς και η θέσπιση συγκεκριμένων στόχων για κάθε τμήμα, με έμφαση στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη.

Επιπλέον, για την ενδυνάμωση των υπαλλήλων προτείνεται η ανάπτυξη ενός προγράμματος για τη δημιουργία ενός περισσότερου συμμετοχικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι υπάλληλοι θα έχουν περισσότερες δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής σε βάθος χρόνου, προτείνεται η ανάληψη μέτρων μέτρησης της πελατειακής ικανοποίησης μέσω ετήσιας έρευνας, ανάλυσης των οφελών που προέρχονται από την επιστροφή επισκεπτών λόγω προηγούμενης ικανοποιητικής εμπειρίας είτε λόγω σύστασης από άλλους πελάτες, και χρήσης της μεθόδου του «κρυφού επισκέπτη», σύμφωνα με την οποία ένας κρυφός πελάτης διαμένει στο ξενοδοχείο για να ελέγξει το επίπεδο της εξυπηρέτησης και να αναφέρει τα αποτελέσματα της διαμονής στη διοίκηση.

Ακόμη, προτείνεται στις διοικήσεις των ξενοδοχείων η χρήση του μοντέλου αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών (Perceived Quality Service Model - PQSM), το οποίο αφορά τις απόψεις των επισκεπτών αναφορικά με τους κρισιμότερους παράγοντες της ποιότητας που οδηγούν σε αυξημένο βαθμό ικανοποίησης. Στη

συνέχεια, τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη συγκεκριμένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών, βάσει των προτιμήσεων και αναγκών των πελατών. Τέλος, για τη διατήρηση και διεύρυνση της πελατειακής βάσης, προτείνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων των πελατών, καθώς και για τη συχνότερη επικοινωνία με τους επισκέπτες των ξενοδοχείων μέσω ενημερωτικών δράσεων, e-mail και εκδηλώσεων.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Το ζήτημα της σχέσης πελατοκεντρικής στρατηγικής και επιχειρησιακής επίδοσης είναι ιδιαίτερα εκτενές. Για το λόγο αυτό, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει τις επιδράσεις της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας τόσο στην αντικειμενική επιχειρησιακή επίδοση (αύξηση πωλήσεων, απόδοση επενδύσεων, μερίδιο αγοράς) όσο και στην υποκειμενική (πελατειακή πιστότητα στο εμπορικό σήμα, ικανοποίηση πελατών, πρόθεση μελλοντικής χρήσης υπηρεσιών, πρόθεση σύστασης της επιχείρησης σε άλλους). Επιπλέον, προτείνεται η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, μέσω της εξέτασης των στάσεων και απόψεων των υπαλλήλων πελατοκεντρικών οργανισμών αναφορικά με τις επιδράσεις της εν λόγω στρατηγικής στην προσωπική τους εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή επίδοση.

Ακόμη, η μελλοντική έρευνα μπορεί να εστιάσει στις διαφοροποιήσεις που υφίστανται αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής ανάμεσα σε ξενοδοχεία υπερπολυτελείας και άλλες μορφές τουριστικών καταλυμάτων, όπως είναι τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Τέλος, ένα σημαντικό ερευνητικό ζήτημα της πελατοκεντρικής στρατηγικής για τον κλάδο των ξενοδοχείων είναι η πελατειακή αξία ζωής (customer Life Time Value – LTV), η οποία ορίζεται ως η συνολική καθαρή αξία ενός πελάτη για έναν οργανισμό για όλη τη διάρκεια ισχύος της πελατειακής σχέσης. Η LTV τοποθετείται στο επίκεντρο των σύγχρονων πελατοκεντρικών προσεγγίσεων, καθώς χρησιμοποιείται ευρέως για την κατανόηση της αξίας ενός πελάτη και τη συνεπακόλουθη ανάπτυξη εξατομικευμένων υπηρεσιών που ενισχύουν την κερδοφορία.

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akbaba, A. (2005). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 12(1), 23-30

Akroush, N.M., Dahiyat, E.S., Gharaibeh, S.H., & Abu-Lail, N.B. (2011). Customer relationship management implementation. An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-191.

Almotairi, M. (2009). A Framework for CRM Success. Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009. Izmir, Turkey, 13-14 July.

Antony, J., Antony, F.J., & Ghosh, S. (2004). Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 380 384.

Atligan, E., Akinci, E., & Aksou, S. (2003). Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, 13(5), 412-422

Ayupp, K., & Chung, T.H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575

Baran, R. J., Galka, R., & Strunk, P. D. (2008). *Principles of customer Relationship Management.* U.S.A: Thomson.

Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. NY: The Free Press.

Blesic, I., Tesanovic, D., & Psodorov, D. (2011). Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1388-1396

Brah, S.A., Lee, S.L., & Rao, B.M. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379.

Brohman, M.K., Richard, T.W, Piccoli, G., & Parasuraman, A. (2003). Data Completeness: A Key to Effective Net-Based Customer Service Systems. *Communications of the ACM*, 46(6), 47–51.

Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(9), 944-969.

Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024

Chang, W., Park, E.J., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63, 849- 855.

Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688

Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability? *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301 – 320.

Crick, A., & Spencer, P. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 23-30

Denison, D.R.(1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons

Dev, C., Zhou, K.Z., Borwn, J., & Agarwal, S. (2009). Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands? *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 19-28

Diener, M.L., Parekh, A., & Piteram J. (2008). *High Performance Hospitality, Sustainable Hotel Case Studies*. ERB Institute

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

Fan, Y., & Ku, E. (2010). Customer focus, service process fit and customer relationship Management profitability: the effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 30(2), 203–222.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.

Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 45-59.

Gundersen, M.G., Heide, M., & Olsson, H.U. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72-81

Joiner, T.A. (2007). Total Quality Management and performance; the role of organization support and co-worker support. *International journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.

Jones, P., & Merricks, P. (1997). *The Management of Foodservice Operations*. London: Cassell

Kapiki, S. (2012). Quality Management in Tourism and Hospitality: an Explanatory Study among Tourism Stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53-61

Kaplan, R., & Norton, D. (2006). How to implement a strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109

Kasim, A., & Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measure and performance in hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297 – 316.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management and their effects on firm performance. *Journal of operations Management*, 21(405-35).

Keating, M., & Harrington, D. (2003). The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry. *Journal of European Industrial Training*, 27(9), 441-453

Kim, B.Y. (2008). Mediated Effects of Customer Orientation on Customer Relationship Management Performance. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(2), 192-218.

Kim, B.Y., & Oh, H. (2004), How to hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 40-51

Klidas, A., van den Berg, P.T., & Wilderom, P.M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70 – 88

Kotler, P. & Armostrong, G. (2007). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall

Lo, A.S., Stalcup, L.D., & Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139-159.

Luck, D., & Lancaster, G. (2003). E-CRM: Customer Relationship Marketing in the Hotel Industry. *Managerial Auditing Journal*, 18 (3), 213-231.

Lun, S., & Allan, Y. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23(4), 397-408.

McInerney, C.M, & Koenig, E. D. (2011). *Knowledge Management (KM) processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice*. New York: Morgan and Claypool.

McNaughton, R.B., Osborne, P., & Imrie, B.C. (2002). Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*, 36, (9/10), 990-1002.

Mendoza, L.E., Marius, A., Perez, M., & Griman, A.C. (2007). Critical success factors for a customer strategy. *Information Software Technology*, 49, 913-945

Mguyen, T.U.H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007), Strategies for successful CRM implementation. *Information Management and Computer Security*, 15(2), 102-15.

Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus Hotel. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469 – 480

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. & Alvarez, R. (2003). Customer Relationship Management: A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 61 – 73.

Plessis, M.D., & Boon, J. (2004). Knowledge management in e-Business and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Knowledge Management*, 24, 73-86.

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

Ricardo, R., &Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment*. NY: Butterworth Heinemann.

Richards, K.A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120 – 130.

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

Sigala, M. (2008). Service quality and customer relationship management: interrelationships and implications. *Special issue of Managing Service Quality*, 18 (5), 23-30

Sigala, M., & Connolly, D. (2004). In search of the next big thing: IT issues and trends facing the hospitality industry – a review of the Sixth Annual Pan-European Hospitality Technology Exhibition and Conference (EURHOTEC 2001). *Tourism Management*, 25(6),807-809.

Sin L.Y.M., Tse A.C.B., & Yim F.H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., & Yim, F.H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.

Spinelli, S., & Canavos, J. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6) 29-33

Tenner, R., & De Toro, J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Reading, Mass.: Addison-Wesley

Verma , S., & Chaundhuri, R. (2009). Effect of CRM on Customer Satisfaction in Service Sector in India. *Journal of Marketing and Communication*, 5(2), 55-69.

Vogt, C. (2011). Customer Relationship Management in Tourism: Management Needs and Research Applications. *Journal of Travel Research*, 50(4), 356-364

Wenger, Etienne C. & Snyder, W.M. (1999). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.

Winer, R (2001). A framework for customer relationship management. *California Management review*, 43(4), 89 – 106.

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

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (Rev. ed.). NY: McGraw-Hill/Irwin.

VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ

«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Πελατοκεντρική στρατηγική στα Ξενοδοχεία 4 & 5 Αστέρων

στο νομό Αργολίδας

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. Κριεμάδη Θάνο.

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

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι ανώνυμες και απολύτως 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.

Εφόσον είναι εφικτό **παρακαλώ προωθήστε το ερωτηματολόγιο σε ακόμη 2-3 στελέχη** 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,

Καπετάνιου Παναγιώτα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΑΘΗΝΑ 2013

Ενότητα 1

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

1 - Καθόλου

2 - Σε μικρό βαθμό

3 - Σε μέτριο βαθμό

4 - Σε μεγάλο βαθμό

5 - Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Α. Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου

1. Η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων πελατών είναι κυρίαρχος στόχος του ξενοδοχείου μας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

2. Ακολουθούμε την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ'αρχής» ώστε να προλαμβάνουμε την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

3. Τα στελέχη αποδεικνύουν με την πράξη τους ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντικός στόχος.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

4. Ο στόχος μας είναι να υπερβούμε των προσδοκιών των πελατών μας σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

5. Η εστίαση στους πελάτες αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των στελεχών του ξενοδοχείου.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

6. Το ξενοδοχείο είναι απόλυτα δεσμευμένο με την ιδέα της ποιότητας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

7. Προτεραιότητα μας αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών μας και όχι η εξυπηρέτηση των δικών μας εσωτερικών αναγκών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

2. Στις διαφημιστικές και προωθητικές μας ενέργειες, αποφεύγουμε να υποσχόμαστε περισσότερα από όσα μπορούμε να προσφέρουμε.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

3. Γνωρίζουμε ποιά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών μας, οι πελάτες μας εκτιμούν περισσότερο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

Γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

2. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάμε από τους πελάτες να μας δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίηση τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

3. Τα παράπονα των πελατών αναλύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να αναγνωριστούν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

4. Εξευρίσκουμε και αφαιρούμε εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες μας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

1. Γνωρίζουμε πως οι πελάτες μας ορίζουν την έννοια της ποιότητας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

2. Παρέχουμε ευκαιρίες στα στελέχη μας σε όλη την ιεραρχία, να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

3. Καταλαβαίνουμε ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι πελάτες μας από το ξενοδοχείο μας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

4. Παρέχουμε πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους πελάτες η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

5. Τα διευθυντικά στελέχη μας, καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

6. Στο εσωτερικό του ξενοδοχείου, όλοι συμφωνούμε για το ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης μας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

7. Τα ανώτερα στελέχη μας έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

1. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να συνεργάζονται μαζί μας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

2. Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξυπηρετούν τους πελάτες αποτελεσματικά υπερβαίνοντας εαυτούς.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

3. Προσπαθούμε να επιλύουμε όλα τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

4. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να καταθέτουν τα παράπονά τους σε μας σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουμε.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού

1. Αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους με σεβασμό.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

3. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνεργάζονται με πελάτες υποστηρίζονται με πόρους που είναι επαρκείς για να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

4. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του ξενοδοχείου μπορούν να χρησιμοποιούν την κρίση τους για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

5. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε ένα συναρπαστικό ξενοδοχείο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

6. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με ορισμένες πτυχές την εργασίας τους.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

7. Οι εργαζόμενοι είναι πολύπλευρα εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να αναπληρώσουν ο ένας τον άλλον όταν είναι απαραίτητο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

Ζ. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

1. Οι ομάδες εργασίας που λειτουργούν στο εσωτερικό του ξενοδοχείου συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

5. Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, ενεργούμε ταχύτατα για να τα επιλύσουμε.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

6. Επενδύουμε στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο

1----------2----------3----------4----------5

Ενότητα 2

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

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα 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
Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

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

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα 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
Μερίδιο 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=πάρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα 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
Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

Ενότητα 3

(σημειώστε με Χ τα αντίστοιχα τετράγωνα)

Α. Φύλο: Γυναίκα ☐ Άνδρας ☐

Β. Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο;

Διευθύνων Σύμβουλος ☐

Γενικός Διευθυντής ☐

Υπεύθυνος Ασφαλείας HACCP ☐

Προϊστάμενος Λογιστηρίου ☐

Προϊστάμενος Προσωπικού ☐

F&B Manager (Υπεύθυνος τροφίμων και ποτών) ☐

Υπεύθυνος Κρατήσεων ☐

Άλλο (διατυπώστε) _____

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

1. Βασικές σπουδές ☐
2. Πανεπιστημιακός τίτλος ☐
3. Μεταπτυχιακός τίτλος ☐
4. Διδακτορικός τίτλος ☐

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. Ποιο είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου;

Αριθμός δωματίων: 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 ☐

Σε ποια πόλη /περιοχή λειτουργεί το ξενοδοχείο σας;

Σε περίπτωση που επιθυμείτε περίληψη 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